

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU
KATEDRA PODNIKOVHOHOSPODÁRSKA**

Štefan Majtán a kolektív
AKTUÁLNE PROBLÉMY PODNIKOVEJ SFÉRY 2017
Zborník vedeckých prác



Vydavateľstvo EKONÓM
Bratislava 2017

Štefan Majtán a kolektív: Aktuálne problémy podnikovej sféry 2017
Zborník vedeckých prác

© **Autori**

prof. Ing. Štefan Majtán, PhD. – vedúci autorského kolektívu

Gabriel Adamek
Peter Badura
Agnieszka Barcik
Marcin Baron
Anetta Barska
František Bartes
Richard Bartes
Martin Barth
Adam Bartoš
Anna Baštincová
Marie Bednaříková
Michal Bejček
Dana Benčíková
Miloš Bikár
Pavel Blecharz
Lucia Budinská
Sylvia Bukovová
Emil Burák
Andrea Čambalíková
Karol Čarnogurský
Marie Černá
Jozef Chajdiak
Anna Chocholáková
Simona Činčalová
Zuzana Čvančarová
Alena Daňková
Stanislava Deáková
Anna Diačiková
Eva Dirgová
Gabriela Dubcova
Michal Ďuriník
Ivona Ďurinová
Lília Dvořáková
Piotr Dziwiński
Ludmila Fabová
Radim Farana
Eleonora Fendekova
Vendula Fialová
Helena Fidlerová
Olaf Flak
Lubica Foltínová
Andrea Folvarčňa
Ivo Formánek
Jiří Franek
Denisa Gajdová
Lubomíra Gertler
Grzegorz Glód

Iwona Gorzeń-Mitka
Katarína Grančičová
Nora Grisáková
Petra Gundová
Ráchel Hagarová
Petr Hájek
Diana Hamáry Gurová
Ján Havier
Pavína Hejduková
Aneta Herbuš
Iwona Herbuš
Vladimír Hiadlovský
Jana Hinke
Vladimír Hojdík
Mária Homokyová
Martina Horváthová
Jana Hroncová-Vicianová
Dana Hrušovská
Zuzana Huliaková
Jana Jaďud'ová
Miroslav Jakubec
Marcin Jakubiec
Monika Jančovičová
Janina Jędrzejczak-Gas
Filip Ježek
Stanislav Kaňka
Peter Kardoš
Josef Kašík
Jakub Kintler
Jana Kissová
Miroslav Kmeťko
Josef Kokeš
Andrea Kolková
Iveta Košovská
Jana Košťálová
Kristína Kováčiková
Andrej Kovalev
Jozef Králik
Kristína Králiková
Katarína Kráľová
Hana Krchová
Michaela Krechovská
Martin Križan
Pavol Križo
Jiří Kronych
Pavína Křibíková
Zuzana Kubaščíková
Michal Kuběnka

Milan Kubica
Iveta Kufelová
Anna Lemańska-Majdzik
Gizela Lénártová
Piotr Lenik
Lubica Lesáková
Ján Lichý
Ludmila Lochmanová
Kornélia Lovciová
Jakub Lukáč
Adam Madleňák
Štefan Majtán
Linda Makovická Osvaldová
Helena Majdúchová
Jana Makyšová
Andrea Malá
Denisa Malá
Radim Maňák
Iveta Marková
Peter Markovič
Martin Matušovič
Pavel Melich
Grzegorz Michalski
Zdeněk Mikoláš
Martina Minářová
Branislav Mišota
Lukáš Moravec
Ladislav Mura
Zdenka Musová
Monika Mynarzová
Renáta Myšková
Josef Novotný
Iveta Oborilová
Alena Očkajová
Małgorzata Okręglicka
František Okruhlica
Andrea Olšovská
Andrea Ondrušová
Denisa Oriskóová
Martin Paččo
Renata Pakšiová
Antonín Pavlíček
Dagmar Petrušová
Blanka Poczatková
Eva Poliačiková
Jakub Procházka
Ewa Raczyńska
Lucia Rafajová

Małgorzata Rutkowska
Daniela Rybárová
Ivana Rybovičová
Peter Sakál
Anna Saniuk
Simon Schmidt
Mariana Sedliačiková
František Sejkora
Monika Sipa
Zuzana Skorková
Jana Sochuľáková
Zdenko Stacho
Katarína Stachová
Hana Stojanová
František Sudzina
Adam Sulich
Luboslav Szabo
Romuald Szopa
Slavka Šagátová
Pavel Škriniar
Robert Šlosár
Hana Štverková
Elena Šúbertová
Rastislav Šulek

Marek Švec
Nikola Švejdomá
Katarína Švejnová Höesová
Beata Ślusarczyk
Natália Tarišková
Liběna Tetřevová
Miroslav Tóth
Alena Tóthová
Gejza Trgiňa
Miroslav Uhliar
Katarína Vavrová
Ivana Váryová
Marie Veselá
Lucia Vilčeková
Miroslava Vinczeová
Simona Virglerová
Martina Vostřezová
Kristína Vrtíková
Jozef Wallner
Zuzana Wozniaková
Joanna Wyrwa
Eliška Záležáková
Viliam Záthurecký
Jitka Zborková

Vedeckí recenzenti:

doc. Ing. Elena Fetisovová, CSc.

doc. Ing. Alena Tršťanská, PhD.

Redakčné a zostaviteľské práce:

Ing. Miroslav Uhliar, PhD.

Ing. Jakub Kintler, PhD.

Príspevky neprešli jazykovou a redakčnou úpravou. Za obsah a úroveň jednotlivých príspevkov zodpovedajú ich autori.

Schválené Pedagogickou a edičnou komisiou Ekonomickej univerzity v Bratislave v edičnom programe na rok 2017 ako recenzovaný zborník vedeckých prác.

Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava 2017

Náklad 100 kusov

Počet strán 1172

ISBN 978-80-225-4422-1

Obsah Contents

EFFECTIVE MANAGEMENT OF NON-CONVENTIONAL BUSINESS UNITS

GABRIEL ADAMEK, JOZEF WALLNER 21

DURATION COMPARITION OF BOND FUNDS

POROVNANIE DURÁCIE DLHOPISOVÝCH FONDŮ

PETER BADURA, MILOŠ BIKÁR, MIROSLAV KMEŤKO, PAVEL ŠKRINIAR..... 28

COMPLIANCE MANAGEMENT SYSTEM IN ETHICAL CODES OF SOCIALLY RESPONSIBLE ENTERPRISES IN POLAND

AGNIESZKA BARCIK..... 34

CLUSTERING POLICY: THE TURNING POINT OR THE DEAD END?

MARCIN BARON 42

ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT AS A CHALLENGE TO LOCAL GOVERNMENT IN THE CASE OF THE FUNCTIONAL AREA OF THE ODER COMMUNES

ANETTA BARSKA, JOANNA WYRWA, JANINA JĘDRZEJCZAK-GAS 51

NEW ERA HAS REQUIRE NEW UNDERSTANDING OF THE PROCESSES OF COMPETITIVE INTELLIGENCE

NOVÁ DOBA VYŽADUJE NOVÉ CHÁPÁNÍ PROCESŮ COMPETITIVE INTELLIGENCE

FRANTIŠEK BARTES..... 61

JURIDICAL INSTITUTE OF "FISCAL REPENTANT"

PRÁVNÍ INSTITUT "LITUJÍCÍHO POPLATNÍKA"

RICHARD BARTES..... 70

CHALLENGES TO THE FINANCIAL MANAGEMENT IN POST-MERGER-INTEGRATION – SPECIAL CONSIDERATION OF THE TRANSACTION FROM TIER1 TO THE SUBSIDIARY OF AN OEM

HERAUSFORDERUNGEN AN DAS FINANZMANAGEMENT BEI DER POST-MERGER-INTEGRATION – BESONDERE BERÜCKSICHTIGUNG DER TRANSAKTION VOM TIER1 ZUR TOCHTERGESELLSCHAFT EINES OEM

MARTIN BARTH, PETER MARKOVIČ 76

COMPARISON OF CHOSEN TOOLS AND MARKETING ACTIVITIES OF NGOS AND SMES

ADAM BARTOŠ 89

OBJECTIFICATION THE ECONOMIC RESULT IN RELATION OF THE BUSINESS PROPERTY

OBJEKTIVIZÁCIA VÝSLEDKU HOSPODÁRENIA VO VZŤAHU K MAJETKOVEJ PODSTATE PODNIKU

ANNA BAŠTINCOVÁ 95

CONSUMER PREFERENCES DUE TO THE QUALITY AND PRICE

PREFERENCE SPOTŘEBITELE VZHLEDEM KE KVALITĚ A CENĚ

PAVEL BLECHARZ, HANA ŠTVERKOVÁ 105

QUANTIFICATION OF BUSINESS SUSTAINABILITY IMPACTON THE FINANCIAL PERFORMANCE OF ENTERPRISES IN SR

KVANTIFIKÁCIA VPLYVU UDRŽATEĽNOSTI PODNIKANIA NA FINANČNÚ VÝKONNOSŤ PODNIKOV V PODMIENKACH SR

LUCIA BUDINSKÁ 112

EFFECTIVENESS OF SOCIAL INNOVATIONS

EFEKTÍVNOSŤ SOCIÁLNYCH INOVÁCIÍ

SYLVIA BUKOVOVÁ 123

MANAGEMENT OF TAX RISKS IN A BUSINESS – CHOSEN PROBLEMS

MANAŽMENT DAŇOVÝCH RIZÍK V PODNIKU – VYBRANÉ PROBLÉMY

EMIL BURÁK 132

THE MODERN TRENDS IN MANAGEMENT IN BUSINESSES IN SLOVAKIA

MODERNÉ TRENDY V MANAŽMENTE V PODMIENKACH PODNIKOV NA SLOVENSKU

ANDREA ČAMBALÍKOVÁ, ĽUBOSLAV SZABO 147

CURRENT FORMS OF SALES PROMOTION IN DIGITAL ENVIRONMENT

NOVÉ FORMY PODPORY PREDAJA V DIGITÁLNOH PROSTREDÍ

KAROL ČARNOGURSKÝ, ANNA CHOCHOLÁKOVÁ, ANNA DIAČIKOVÁ 154

EFFECT OF LEGISLATIVE CHANGES ON THE BUSINESS IN FUNERAL SERVICES IN THE CZECH REPUBLIC

VLIV LEGISLATIVNÍCH ZMĚN NA PODNIKÁNÍ V OBLASTI POHŘEBNICTVÍ V ČR

MARIE ČERNÁ..... 165

CRITICAL REFLECTION ON THE ADDED VALUE INDICATOR

KRITICKÉ ZAMYSLENIE SA NAD UKAZOVATEĽOM PRIDANÁ HODNOTA

JOZEF CHAJDIK, BRANISLAV MIŠOTA 175

ANALYSIS OF THE WINE INDUSTRY POSITION IN THE AGRICULTURE SECTOR

ANALÝZA POSTAVENIA VINÁRSKEHO PRIEMYSLU V SEKTORE POĽNOHOSPODÁRSTVA

STANISLAVA DEÁKOVÁ, GABRIELA DUBCOVÁ 183

INNOVATIONS IN THE SOCIAL CORPORATE OBJECTIVES

INOVÁCIE V SOCIÁLNYCH CIEĽOCH PODNIKU

STANISLAVA DEÁKOVÁ, GABRIELA DUBCOVÁ 191

APPLICATION OF ETHICAL PRINCIPLES IN BUSINESS PRACTICE

UPLATNENIE ETICKÝCH PRINCÍPOV V PRAXI PODNIKOV

EVA DIRGOVÁ, ALENA DAŇKOVÁ , PAVOL KRÍŽO..... 196

THE SHARE OF THE COMPANY TO MARKET DEMAND

PODIEL FIRMY NA DOPYTE TRHU

GABRIELA DUBCOVÁ, DANA HRUŠOVSKÁ 205

CONCEPTION DEVELOPMENT OF THE MANAGERIAL ACCOUNTING

VÝVOJ KONCEPCIÍ PODNIKOVÉHO CONTROLLINGU

GABRIELA DUBCOVA, SLAVKA ŠAGÁTOVÁ 214

INNOVATIVE TRENDS OF THE MANAGERIAL ACCOUNTING

INOVATÍVNE TRENDY PODNIKOVÉHO CONTROLLINGU

GABRIELA DUBCOVÁ, DANA HRUŠOVSKÁ 221

MAXIMIZATION AND CHOICE PARALYSIS

MAXIMIZACE A ROZHODOVACÍ PARALÝZA

MICHAL ĎURINÍK, JAKUB PROCHÁZKA 231

BUSINESS ENVIRONMENT IN SLOVAKIA IN TERMS OF CHANGES IN THE LAW OF INCOME TAX

PODNIKATELSKÉ PROSTREDIE NA SLOVENSKU Z HĽADISKA ZMIEN V ZÁKONE O DANI Z PRÍJMOV

IVONA ĎURINOVÁ 238

SOCIAL RESPONSIBILITY IN RESTRUCTURING OF POLISH ENTERPRISES

PIOTR DZIWIŃSKI 248

HOW TO START INNOVATION IN SLOVAK COMPANIES

AKO ROZBEHNÚŤ INOVÁCIE V SLOVENSKÝCH PODNIKOKCH

ĽUDMILA FABOVÁ 257

THE EFFECTIVE SCHEMES OF A NETWORK INDUSTRIES EQUILIBRIUM IN THE PRICE REGULATED MARKETS

EFEKTÍVNE SCHÉMY ROVNOVÁHY SIEŤOVÝCH ODVETVÍ NA CENOVOREGULOVANÝCH TRHOCH

ELEONORA FENDEKOVÁ 268

PROPOSAL OF TAX MANAGEMENT IN CONTEXT OF CSR FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

HELENA FIDLEROVÁ, MÁRIA HOMOKYOVÁ, MARTINA HORVÁTHOVÁ, HANA STOJANOVÁ ... 276

FACTORS OF COMPETITIVENESS IN POLISH AND CZECH COMPANIES IN THE SILESIA-MORAVIAN REGION IN 2016

CZYNNIKI KONKURENCYJNOŚCI POLSKICH I CZESKICH PRZEDSIĘBIORSTW W REGIONIE ŚLĄSKO-MORAWSKIM W 2016 ROKU

OLAF FLAK, GRZEGORZ GLÓD 286

PROCEDURAL ANALYSIS AND CONTROLLING

PROCESNÁ ANALÝZA A CONTROLLING

ĽUBICA FOLTÍNOVÁ 296

DISHARMONY AND CONFLICTS IN LEGISLATIVE FRAMEWORK OF FAMILY ENTREPRENEURSHIP

DILEMATA A KONTROVERZE PRÁVNÍ ÚPRAVY RODINNÉHO PODNIKÁNÍ

ANDREA FOLVARČNÁ, VENDULA FIALOVÁ..... 303

STRATEGIC CONTROL OF LOGISTIC PROCESSES

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LOGISTICKÝCH PROCESŮ

IVO FORMÁNEK, RADIM FARANA..... 313

NEW THEORETICAL APPROACHES TO ENTREPRENEURSHIP AND ROLES OF AN ENTREPRENEUR

NOVÉ TEORETICKÉ PŘÍSTUPY K PODNIKÁNÍ A ROLI PODNIKATELE

JIŘÍ FRANEK, ZUZANA ČVANČAROVÁ 321

EXISTENCE AND POSSIBILITIES FOR CREATION OF TOURISM CLUSTERS IN INDIVIDUAL REGIONS OF SLOVAKIA

DENISA GAJDOVÁ 329

INTERAKCIE MENOVEJ A FIŠKÁLNEJ POLITIKY: STRATÉGIA A ŠTRUKTÚRA BILANCIE CENTRÁLNEJ BANKY

ĽUBOMÍRA GERTLER..... 340

DETERMINANTS OF FAMILY ENTREPRENEURSHIP IN MEDICAL FIRMS IN POLAND

GRZEGORZ GLÓD, EWA RACZYŃSKA 345

PROBLEMS OF RISK COMMUNICATION IN ORGANIZATION - A MAP OF CURRENT RESEARCH TRENDS

PROBLEMY KOMUNIKACJI RYZYKA W ORGANIZACJI - MAPA AKTUALNYCH TRENDÓW BADAWCZYCH

IWONA GORZEŃ-MITKA 353

FROM A COMPANY'S OFFLINE REPUTATION MANAGEMENT TO ITS ONLINE REPUTATION MANAGEMENT

OD MANAŽMENTU OFFLINE REPUTÁCIE K MANAŽMENTU ONLINE REPUTÁCIE PODNIKU

KATARÍNA GRANČIČOVÁ 362

MONOPOLY ADVERTISING EXPENDITURE MODEL

MODEL REKLAMNÝCH VÝDAVKOV MONOPOLU

NORA GRISÁKOVÁ, JAKUB KINTLER 372

CONTROLLING IN THE CONTEXT OF THE PERCEPTION OF THE BENEFITS AND BARRIERS TO SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE

KONTROLING V KONTEXTE VNÍMANIA JEHO PRÍNOSOV A BARIÉR V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV

DIANA HAMÁRY GUROVÁ, MARIANA SEDLIAČIKOVÁ 380

IDENTIFYING THE CYCLE OF FINANCING AND IDEA DEVELOPMENT CYCLE IN STARTUP

IDENTIFIKOVANIE CYKLU FINANCOVANIA A CYKLU ROZVOJA NÁPADU V STARTUPE

RÁCHEL HAGAROVÁ 390

VALUATION OF THE PATENT AS CHOSEN PART OF INTELLECTUAL PROPERTY

OHODNOCOVANIE PATENTU AKO VYBRANEJ ZLOŽKY DUŠEVNÉHO VLASTNÍCTVA

JÁN HAVIER 399

CROWDFUNDING AS AN ALTERNATIVE FORM OF FINANCING

CROWDFUNDING JAKO ALTERNATIVNÍ FORMA FINANCOVÁNÍ

PAVLÍNA HEJDUKOVÁ 407

USE OF FAIR VALUE IN CASE OF NONFINANCIAL ASSETS

POUŽITÍ REÁLNÉ HODNOTY U NEFINANČNÍCH AKTIV

JANA HINKE, MARIE VESELÁ 417

GREEN BUSINESS PERSPECTIVES IN SLOVAKIA

PERSPEKTÍVY ZELENÉHO PODNIKANIA NA SLOVENSKU

JANA HRONCOVÁ-VICIANOVÁ, JANA JAĎUĐOVÁ 427

CONSUMER'S PERCEPTION OF SOCIALLY RESPONSIBLE BEHAVIOUR OF COMPANIES IN SLOVAKIA

VNÍMANIE SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉHO SPRÁVANIA PODNIKOV SPOTREBITEĽMI NA SLOVENSKU

ZUZANA HULIAKOVÁ, ZDENKA MUSOVÁ 437

THE IMPLEMENTATION OF VOLUNTARY ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEMS IN BUSINESS

IMPLEMENTÁCIA DOBROVOĽNÝCH NÁSTROJOV ENVIRONMENTÁLNEHO MANAŽÉRSTVA V PODNIKOVEJ SFÉRE

JANA JAĎUĐOVÁ, IVETA MARKOVÁ, JANA HRONCOVÁ-VICIANOVÁ 447

IMPLEMENTING, FUNCTIONING AND IMPROVING OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN ORGANIZATION OF AUTOMOTIVE SECTOR

WDRAŻANIE, FUNKCJONOWANIE I DOSKONALENIE SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE W BRANŻY MOTORYZACYJNEJ

MARCIN JAKUBIEC 454

THE POSSIBILITY OF REDUCING BARRIERS OF INNOVATION IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

MOŽNOSTI ZNIŽOVANIA INOVAČNÝCH BARIÉR V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOKH

MONIKA JANČOVIČOVÁ 464

THE IMPACT OF PROFESSIONAL COUNSELING ON THE LEVEL OF ENTREPRENEURIAL INTENTIONS OF VOCATIONAL SCHOOL STUDENTS

WPŁYW DORADZTWA ZAWODOWEGO NA POZIOM INTENCJI PRZEDSIĘBIORCZYCH UCZNIÓW SZKÓŁ ZAWODOWYCH

JANINA JĘDRZEJCZAK-GAS, ANETTA BARSKA, JOANNA WYRWA 471

(DIS)RESPECTING PROPERTY RIGHTS – (IR)RATIONALITY IN PUBLIC SECTOR DECISION MAKING

(NE)DODRŽOVÁNÍ VLASTNICKÝCH PRÁV – (I)RACIONALITA PŘI ROZHODOVÁNÍ VEŘEJNÉHO SEKTORU

FILIP JEŽEK 482

EMPLOYEE INNOVATIONS AND REMUNERATION – INTERNATIONAL TRENDS

ZAMESTNANECKÉ INOVÁCIE A ICH ODMEŇOVANIE – MEDZINÁRODNÉ TRENDY

PETER KARDOŠ, MIROSLAV JAKUBEC 492

PRICE-EARNINGS RATIO AS AN APPROPRIATE APPROACH TO EVALUATION OF COMPANIES BY INVESTORS?

POMĚROVÝ UKAZATEL P/E JAKO VHODNÝ PŘÍSTUP K HODNOCENÍ SPOLEČNOSTÍ ZE STRANY INVESTORŮ?

JOSEF KAŠÍK, ZUZANA ČVANČAROVÁ 501

ANALÝZA FAKTOROV OVPLYVŇUJÚCICH DOPYT PO NEHNUTEENOSTIACH NA SLOVENSKU

DEMAND FACTOR ANALYSIS ON REAL ESTATES IN SLOVAKIA

JAKUB KINTLER, NORA GRISÁKOVÁ 508

FEASIBILITY OF CORPORATE PHILANTHROPY

MOŽNOSTI REALIZÁCIE FIREMNEJ FILANTROPIE

JANA KISSOVÁ 515

CYBERNETICS IN INDUSTRY AND EDUCATION

JOSEF KOKEŠ, MICHAL BEJČEK 522

EVALUATION OF ECONOMICAL EFFICIENCY OF INVESTMENTS INTO EDUCATION

ANDREA KOLKOVÁ, RADIM MAŇÁK..... 531

THE INFLUENCE OF EU DIRECTIVES ON STRUCTURE AND CONTENT OF FINANCIAL STATEMENTS IN THE DOUBLE ENTRY BOOKKEEPING IN THE SR

VPLYV SMERNÍC EÚ NA ŠTRUKTÚRU A OBSAH ÚČTOVNEJ ZÁVIERKY V SÚSTAVE PODVOJNÉHO ÚČTOVNÍCTVA V SR

IVETA KOŠOVSKÁ, IVANA VÁRYOVÁ 541

TRENDS IN HUMAN RESOURCE INFORMATION SYSTEMS AND THEIR IMPACT IN PRACTICE

JANA KOŠTÁLOVÁ, MARIE BEDNAŘÍKOVÁ, MARTINA VOSTŘEZOVÁ..... 549

THE EFFECT OF EMPLOYEE TURNOVER ON COMPANY AND INDIVIDUALS DOPADY FLUKTUÁCIE NA PODNIK A JEDNOTLIVCA

KRISTÍNA KOVÁČIKOVÁ..... 558

THE USE OF PATENTED INNOVATIVE INDUSTRIAL APPLICATIONS IN THE FORM OF LICENSING AGREEMENT AND BUSINESS LEASE

POUŽÍVÁNIE INOVATÍVNYCH PRIEMYSELNÝCH APLIKÁCIÍ FORMOU LICENCIE A PODNIKATEĽSKÉHO NÁJMU

ANDREJ KOVALEV 564

COMPARATIVE STUDY OF REDINESS OF STUDENTS IN THE AREA OF PROJECT MANAGEMENT

KOMPARATIVNÍ STUDIE PŘIPRAVENOSTI STUDENTŮ V OBLASTI PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU

HANA KRCHOVÁ, KATARÍNA ŠVEJNOVÁ HÖESOVÁ 570

STUDY ON FINANCIAL LITERACY OF YOUNG PEOPLE IN THE CZECH REPUBLIC

STUDIE FINANČNÍ GRAMOTNOSTI MLADÝCH V ČESKÉ REPUBLICCE

MICHAELA KRECHOVSKÁ 579

INNOVATION AND THEIR IMPACT ON TRANSFER OF INTELLECTUAL PROPERTY

INOVÁCIE A ICH OVPLYV NA TRASFER DUŠEVNÉHO VLASTNÍCTVA

MARTIN KRIŽAN, STANISLAVA DEÁKOVÁ 587

**IMPORTANCE OF TREASURY MANAGEMENT FOR INVESTMENTS DECISIONS
 VÝZNAM TREASURY MANAGEMENTU V INVESTIČNÍM ROZHODOVÁNÍ**

JIŘÍ KRONYCH, LILIA DVOŘÁKOVÁ, ANDREA MALÁ 596

MOŽNÁ VÍZIA DEMOKRATIZÁCIE VOLIEB SUDCOV

PERHAPS THE VISION OF THE DEMOCRATIZATION OF THE ELECTION OF

JOZEF KRÁLIK 606

PRÍRODA: KONŠTRUKTÍVNY PRVOK V ŽIVOTE ČLOVEKA

NATURE: A CONSTRUCTIVE ELEMENT IN THE LIFE OF MAN

KRISTÍNA KRÁLIKOVÁ 610

SMES AND THEIR ROLE IN REGIONAL DEVELOPMENT

MALÉ A STREDNÉ PODNIKY A ICH ÚLOHA V REGIONÁLNO M ROZVOJI

KATARÍNA KRÁČOVÁ, JANA SOCHUEÁKOVÁ, DAGMAR PETRUŠOVÁ 614

BEHAVIORAL APPROACHES IN ACCOUNTING

BEHAVIORÁLNY PRÍSTUP V ÚČTOVNÍCTVE

ZUZANA KUBAŠČÍKOVÁ 624

RESEARCH, DEVELOPMENT AND INNOVATION – THE DECISIVE FACTOR OF PROSPERITY?

VÝZKUM, VÝVOJ A INOVACE – ROZHODUJÍCÍ FAKTOR PROSPERITY?

MICHAL KUBĚNKA, SIMONA ČINČALOVÁ 628

EXPERT AND ASSESSMENT OF THE ECONOMIC EFFICIENCY OF EU GRANT

ZNALEC A HODNOTENIE HOSPODÁRNOSTI VYNAKLADANIA NFP

MILAN KUBICA, NIKOLA ŠVEJDOVÁ 638

TRANSFER PRICING - THE TRANSACTION INFLUENCE OF DEPENDING SUBJECTS ON TAX BASIS

TRANSFEROVÉ OCEŇOVANIE – VPLYV TRANSAKCIÍ ZÁVISLÝCH SUBJEKTOV NA ZÁKLAD DANE

IVETA KUFELOVÁ 645

THE BARRIERS OF THE BUSINESS ACTIVITY OF MICRO, SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN POLAND IN THE ASPCT OF BUSINESS ENVIRONMENT

ANNA LEMAŃSKA-MAJDIK 650

CURRENT PROBLEMS OF BUSINESS TAXATION IN INTERNATIONAL TAX RELATIONS

AKTUÁLNE PROBLÉMY ZDAŇOVANIA PODNIKATEĽSKÝCH SUBJEKTOV V MEDZINÁRODNÝCH DAŇOVÝCH VZŤAHOCH

GIZELA LÉNÁRTOVÁ 660

THE ADVISABILITY OF IMPLEMENTING SOLUTIONS FROM THE BUSINESS SECTOR IN THE MANAGEMENT OF PUBLIC HOSPITALS IN POLAND

PIOTR LENIK 670

IDENTIFICATION OF KEY FINANCIAL PERFORMANCE INDICATORS IN SELECTED SEGMENT OF SMES IN SLOVAKIA BY USING CORRELATION ANALYSIS

IDENTIFIKOVANIE KĹÚČOVÝCH INDIKÁTOROV FINANČNEJ VÝKONNOSTI VO VYBRANOM SEGMENTE MSP V SR S VYUŽITÍM KORELAČNEJ ANALÝZY

ĽUBICA LESÁKOVÁ, ANDREA ONDRUŠOVÁ, PETRA GUNDOVÁ, MIROSLAVA VINCZEOVÁ 674

THE USE OF REVEALING PRINCIPLE IN BUSINESS RELATIONS AT TIMBER MARKET

VYUŽITIE PRINCÍPU ODHAĽOVANIA V OBCHODNÝCH VZŤAHOCH NA TRHU S DREVOM

JÁN LICHÝ, RASTISLAV ŠULEK..... 683

MANAGER'S MURDEROUS COAST AND SAFE HARBOUR

VRAŽEDNÉ POBŘEŽÍ A BEZPEČNÝ PŘÍSTAV STATUTÁRNÍHO ORGÁNU

LUDMILA LOCHMANOVÁ..... 688

BUSINESS ENVIRONMENT OF SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES AND METHODS OF EVALUATING ITS PERFORMANCE

PODNIKATELSKÉ PROSTREDIE MSP A SPÔSOBY HODNOTENIA JEHO VÝKONNOSTI

JAKUB LUKÁČ 698

INNOVATION PERFORMANCE OF THE SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES (SME) IN THE SLOVAKIA

INOVAČNÁ VÝKONNOSŤ MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV NA SLOVENSKU

HELENA MAJDÚCHOVÁ, DANIELA RYBÁROVÁ, SLÁVKA ŠAGÁTOVÁ..... 706

THEORETICAL APPROACHES STUDY OF CONSUMER BEHAVIOR

TEORETICKÉ PRÍSTUPY ŠTÚDIA SPOTREBITEĽSKÉHO SPRÁVANIA

ŠTEFAN MAJTÁN, ROBERT ŠLOSÁR, VLADIMÍR HOJDÍK 714

CUSTOMER PERCEPTION OF A GREEN PRODUCT AS A RESULT OF LOGISTICS ACTIVITIES OF AN ENTERPRISE

VNÍMANIE ZELENÉHO PRODUKTU ZÁKAZNÍKOM, JAKO VÝSLEDOK LOGISTICKÝCH AKTIVÍT PODNIKU

DENISA MALÁ, DANA BENČIKOVÁ 722

DETERMINATION FRACTIONS WOOD DUST AS HARMFUL FACTOR IN BUSINESS SPHERE AT WOOD INDUSTRY

DETERMINÁCIA FRAKCIÍ DREVNÉHO PRACHU AKO ŠKODLIVÉHO FAKTORA V PODNIKOVEJ SFÉRE DREVÁRSKÝCH PREVÁDZOK

IVETA MARKOVÁ, ALENA OČKAJOVÁ, JANA JAĎUĐOVÁ, LINDA MAKOVICKÁ OSVALDOVÁ.. 733

ECONOMIC AND SOCIAL ASPECTS OF INTELLECTUAL PROPERTY AND INNOVATION

EKONOMICKÉ A SOCIÁLNE ASPEKTY DUŠEVNÉHO VLASTNÍCTVA A INOVÁCIÍ

MARTIN MATUŠOVIČ 742

OLIGOPOLY IN RAIL FREIGHT TRANSPORT IN SLOVAKIA

PAVEL MELICH..... 751

CONTEMPORARY PARADIGM OF FAMILY BUSINESS IN THE CZECH REPUBLIC AT THE BEGINNING OF INDUSTRIAL REVOLUTION 4.0

SOUDOBÁ PARADIGMATA RODINNÉHO PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE R NA POČÁTKU PRŮMYSLové REVOLUCE 4.0

ZDENĚK MIKOLÁŠ, ZUZANA WOZNAKOVÁ 760

CORPORATE CULTURE AND VALUES OF GENERATION Y

PODNIKOVÁ KULTÚRA A HODNOTY GENERÁCIE Y

MARTINA MINÁROVÁ, EVA POLIAČIKOVÁ 770

EVALUATION OF APPROACHES TO DETERMINE THE VAT GAP

EVALUACE POSTUPŮ KE STANOVENÍ MEZERY DPH

LUKÁŠ MORAVEC, JANA HINKE, STANISLAV KAŇKA 778

CHALLENGES OF EMPLOYEE MOTIVATION IN SMES

LADISLAV MURA..... 787

THE ISSUE OF SMES THROUGH THE PRISM OF CLUSTER POLICY IN THE CZECH REPUBLIC

PROBLEMATIKA MSP PRIZMATEM KLASTROVÉ POLITIKY V ČR

MONIKA MYNARZOVÁ, HANA ŠTVERKOVÁ 796

REDUCING INFORMATION ASYMMETRIES IN THE REPORTS COMPANY USING SENTIMENT ANALYSIS OF TEXTUAL SOURCES

SNÍŽENÍ ASYMETRIE INFORMACÍ VE VÝROČNÍCH ZPRÁVÁCH SPOLEČNOSTÍ VYUŽITÍM ANALÝZY SENTIMENTU TEXTOVÝCH ZDROJŮ

RENÁTA MYŠKOVÁ, PETR HÁJEK..... 804

INVESTMENT TIMING

INVESTIČNÍ NAČASOVÁNÍ

JOSEF NOVOTNÝ, FRANTIŠEK SEJKORA 813

SELECTED STRATEGIC ANALYSIS METHODS IN THE PRACTICE OF THE TRANSPORT COMPANY

VYBRANÉ METODY STRATEGICKE ANALÝZY V PRAXI DOPRAVNÍHO PODNIKU

IVETA OBORILOVÁ, RENÁTA MYŠKOVÁ 823

INNOVATION RISK IDENTIFICATION AND MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN POLAND

MAŁGORZATA OKRĘGLICKA 832

THE CURRENT STATE OF FAMILY ENTREPRENEURSHIP IN THE SLOVAK REPUBLIC

SÚČASNÝ STAV RODINNÉHO PODNIKANIA V PODMIENKACH SLOVENSKEJ REPUBLIKY

FRANTIŠEK OKRUHLICA, LUCIA RAFAJOVÁ, MARTIN PAFČO..... 841

POTENTIAL IMPACTS OF THE COLLECTIVE BARGAINING ACT AMENDMENT ON EMPLOYERS IN BUSINESS SECTOR

POTENCIÁLNE VPLYVY NOVELY ZÁKONA O KOLEKTÍVNOM VYJEDNÁVANÍ NA ZAMESTNÁVATEĽOV V PODNIKATEĽSKEJ SFÉRE

ANDREA OLŠOVSKÁ, MAREK ŠVEC, ADAM MADLEŇÁK 851

CHANGES IN REPORTING OF FINANCIAL AND NON-FINANCIAL INFORMATION OF BUSINESS ENTITIES IN THE SLOVAK REPUBLIC

ZMENY VO VYKAZOVANÍ FINANČNÝCH A NEFINANČNÝCH INFORMÁCIÍ PODNIKATEĽSKÝCH SUBJEKTOV V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

RENATA PAKŠIOVÁ, DENISA ORISKÓOVÁ, KORNÉLIA LOVCIOVÁ..... 859

IMPACT OF GENDER AND PERSONALITY TRAITS (BFI-10) ON RISK-AVERSION

ANTONÍN PAVLÍČEK, FRANTIŠEK SUDZINA 868

TRADE NETS AND TYPES OF MARKETS IN SLOVAKIA

OBCHODNÉ SIETE A OBCHODNÉ FORMÁTY NA SLOVENSKU

EVA POLIAČIKOVÁ, MARTINA MINÁROVÁ..... 874

WEAKNESSES OF COUNSELING COMPANIES FOR ORGANIZATIONAL SPHERE

BLANKA POZATKOVÁ, PAVLÍNA KŘIBÍKOVÁ 884

IMPACT OF THE SENSITIVITY ANALYSIS ON THE RISK ASSESSMENT OF THE PROJECT

VPLYV ANALÝZY CITLIVOSTI NA HODNOTENIE RIZIKA PROJEKTOV

DANIELA RYBÁROVÁ, HELENA MAJDÚCHOVÁ 892

THE USAGE OF STATIC LIQUIDITY RATIOS AND CASH CONVERSION CYCLE RATIO IN LIQUIDITY ANALYSIS OF TOURISM COMPANIES

VYUŽITIE STATICKÝCH UKAZOVATEĽOV LIKVIDITY A UKAZOVATEĽA PEŇAŽNÝ CYKLUS V ANALÝZE LIKVIDITY PODNIKOV CESTOVNÉHO RUCHU

IVANA RYBOVIČOVÁ, VLADIMÍR HIADLOVSKÝ 899

NEW CHALLENGES IN STRATEGIC MANAGEMENT

NOWE WYZWANIA W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM

ANNA SANIUK 908

ALTERNATIVE APPROACH OF MAINTENANCE AND MODERNIZATION IN TERMS OF HYBRID SERVICES

ALTERNATIVE SICHTWEISE DER BETRIEBLICHEN INSTANDHALTUNG UND MODERNISIERUNG UNTER DEM ASPEKT HYBRIDER LEISTUNGSANGEBOTEN

SIMON SCHMIDT 917

TALENT MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF INNOVATIVENESS OF THE VISEGRAD GROUP COUNTRIES

MONIKA SIPA 927

CURRENT CHALLENGES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN AUTOMOTIVE INDUSTRY IN SLOVAKIA

AKTUÁLNE VÝZVY MANAŽMENTU ĽUDSKÝCH ZDROJOV V AUTOMOBILOVOM PRIEMYSLE SLOVENSKEJ REPUBLIKY

ZUZANA SKORKOVÁ 938

**IMPROVEMENT OF WORKING CONDITIONS TO ENSURE QUALIFIED
LABOUR FORCE**

**SKVALITŇOVANIE PRACOVNÝCH PODMIENOK ZA ÚČELOM
ZABEZPEČENIA KVALIFIKOVANEJ PRACOVNEJ SILY**

ZDENKO STACHO, KATARÍNA STACHOVÁ 948

**COMPARISON OF PERCEPTION AND APPLICATION OF CSR IN ENTERPRISES
IN CZECH AND SLOVAK REPUBLIC**

HANA STOJANOVÁ, HELENA FIDLEROVÁ, PETER SAKÁL 958

**THE SPECIFICS OF THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGY IN
NON-GOVERNMENTAL NON-PROFIT ORGANIZATIONS**

HANA STOJANOVÁ, SIMONA VIRGLEROVÁ 969

**TESTING SCALES FOR BEER BRAND LOYALTY: THE CASE OF TWO BRANDS
OF BEER OF THE SAME PRODUCER**

FRANTIŠEK SUDZINA 980

**DEBT CAPACITY OF SOCIAL ECONOMY NONPROFIT ENTITIES: YOUNG
PEOPLE'S JOBS ON THE GREEN ECONOMY BACKGROUND CASE**

**ZDOLNOŚĆ DO ZADŁUŻENIA JEDNOSTEK NON-PROFIT: PRACA MŁODYCH
LUDZI NA TLE ZIELONEJ GOSPODARKI**

ADAM SULICH , MAŁGORZATA RUTKOWSKA, GRZEGORZ MICHALSKI 987

ANALYSIS OF CULINARY TOURISM POTENTIAL IN SILESIA REGION

ROMUALD SZOPA 998

**GREY ECONOMY AS A RISK FACTOR IN DIAGNOSTICS OF THE BUSINESS
PROCESSES**

**ŠEDÁ EKONOMIKA AKO RIZIKOVÝ FAKTOR DIAGNOSTIKY PODNIKOVÝCH
PROCESOV**

SLAVKA ŠAGÁTOVÁ, GABRIELA DUBCOVÁ 1007

**COMPARISON OF BUSINESS ENVIRONMENT IN CZECH REPUBLIC AND IN
SLOVAK REPUBLIC**

**KOMPARÁCIA PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA V ČESKEJ REPUBLIKE
A V SLOVENSKEJ REPUBLIKE**

ELENA ŠÚBERTOVÁ 1015

**SELECTED LEGAL ASPECTS OF NATURAL RESOURCES USE: EXAMPLE OF
 GENERAL ACCESS TO FORESTS**

**VYBRANÉ PRÁVNE ASPEKTY VYUŽÍVANIA PRÍRODNÝCH ZDROJOV NA
 PRÍKLADE VŠEOBECNÉHO UŽÍVANIA LESOV**

RASTISLAV ŠULEK, JÁN LICHÝ..... 1024

**LOCAL GOVERNMENT MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE
 DEVELOPMENT**

**ZARZĄDZANIE SAMORZĄDEM W ASPEKCIE ZRÓWNOWAŻONEGO
 ROZWOJU**

BEATA ŚLUSARCZYK, ANETA HERBUŚ, IWONA HERBUŚ 1030

INDUSTRY 4.0 AND CURRENT PROBLEMS OF CORPORATE SECTOR

**ŠTVRTÁ PRIEMYSELNÁ REVOLÚCIA A AKTUÁLNE PROBLÉMY
 PODNIKOVEJ SFÉRY**

NATÁLIA TARIŠKOVÁ..... 1039

**CORPORATE GIVING AND COMMUNICATING THEREOF IN THE CZECH
 REPUBLIC**

FIREMNÍ DÁRCOVSTVÍ A JEHO KOMUNIKOVÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICCE

LIBĚNA TETŘEVOVÁ 1050

NEW MICRO-MACRO WAGE MODEL

NOVÁ TEORIE MEZD

GEJZA TRGIŇA 1059

**POSSIBILITIES OF OBJECTIFICATION CONCLUSIONS OF THE FINANCIAL
 ANALYSIS RESULTS OF COMPANIES**

**MOŽNOSTI OBJEKTIVIZÁCIE ZÁVEROV ANALÝZY FINANČNÝCH
 VÝSLEDKOV PODNIKOV**

ALENA TÓTHOVÁ..... 1075

NEW CHALLENGES FOR THE SLOVAK AGRICULTURE

NOVÉ VÝZVY PRE SLOVENSKÉ POĽNOHOSPODÁRSTVO

MIROSLAV TÓTH..... 1085

**RECENT INNOVATION PERFORMANCE AND DEVELOPMENT IN PATENTING
IN SLOVAKIA**

**AKTUÁLNA INOVAČNÁ VÝKONNOSŤ A VÝVOJ V PATENTOVANÍ NA
SLOVENSKU**

MIROSLAV UHLIAR 1096

**BEHAVIORAL APPROACHES TO ENVIRONMENTAL MANAGEMENT IN
COMPANY**

BEHAVIORÁLNY PRÍSTUP K ENVIRONMENTÁLNEJ POLITIKE V PODNIKU

KATARÍNA VAVROVÁ..... 1107

**PERSONALITY FEATURES OF THE BRAND NIVEA ACCORDING TO SLOVAK
CONSUMERS**

LUCIA VILČEKOVÁ..... 1117

**ANALYSIS OF THE ELASTICITY OF DEMAND OF COW'S MILK FOR THE
PERIOD 2005-2015**

**ANALÝZA ELASTICITY DOPYTU KRAVSKÉHO MLIEKA KONZUMNÉHO ZA
SLEDOVANÉ OBDOBIE 2005-2015**

KRISTÍNA VRTÍKOVÁ..... 1123

**THE FACTORS OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS IN DECISION-MAKING
PROCESS OF THE ENTERPRISES – RESEARCH RESULTS**

JOANNA WYRWA, ANETTA BARSKA, JANINA JĘDRZEJCZAK-GAS 1133

DEVELOPMENT AND SUPPORT STARTUPS

ROZVOJ A PODPORA STARTUPOV

ELIŠKA ZÁLEŽÁKOVÁ 1145

**FINANCIAL CRISIS - CHANGE THE STRATEGIC POSITION OF THE COMPANY
FINANČNÍ KRIZE – ZMĚNA STRATEGICKÉ POZICE PODNIKU**

VILIAM ZÁTHURECKÝ 1154

**ERP SYSTEMS AS A TOOL OF COMPANY PERFORMANCE – THE POSSIBILITY
OF TEACHING AT UNIVERSITIES**

**ERP SYSTÉMY JAKO NÁSTROJE PODNIKOVÉ VÝKONNOSTI A MOŽNOST
JEJICH VÝUKY NA VYSOKÝCH ŠKOLÁCH**

JITKA ZBORKOVÁ..... 1163

EFFECTIVE MANAGEMENT OF NON-CONVENTIONAL BUSINESS UNITS

Gabriel Adamek¹, Jozef Wallner²

ABSTRACT

The aim of this paper was to reveal effective management of non-conventional business units with focus on the measurement methods and approaches within performance of business activities. This paper analyzes briefly the efficiency levels of business units through the data envelopment analysis methodology and specifically evaluates how efficient and inefficient units perceive the distinct contribution of management and stakeholders in attaining their respective levels of output efficiency. The part of the paper is devoted to the area of sports subjects (sport clubs) from the point of view of the non-conventional business unit.

KEY WORDS

non-profit unit business management, non-governmental unit business management, business unit, effective management, measurement methods, measurement approaches, sport club

JEL CLASSIFICATION

L39, L83, M21

Introduction

Non-conventional business units strive for continuous improvement in their programs effectiveness and sustainability, service efficiency, and accountability. Typically, managers face the need to attain these objectives despite limited or declining resources. For that reason, collaboration with other organizations has become an increasingly favored tactical strategy. However, even with the extensive literature on collaboration, there is a lack of empirical testing of elements or characteristics essential to collaboration.

How to measure performance in various types of non-conventional organisations continues to excite interest among academics and practitioners. Despite the intellectual interest, little consensus has emerged as to what are the best measures of performance in non-profit and non-governmental organisations performing business activities. This is against the backdrop of an increased demand by internal or external management, donors and other stakeholders to provide information on their performance. Building on prior studies, this paper examines the measures of performance in non-conventional business units through different measurements methods and approaches. [7]

¹ Ing. Gabriel Adamek, University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovak Republic, e-mail: gabriel.adamek@euba.sk

² Ing. Mgr. Jozef Wallner, University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovak Republic, e-mail: jozef.wallner@euba.sk

1. Differentiation challenges of measuring effectiveness

Measuring effectiveness is not an easy task, mostly for non-conventional business units. There are several challenges that non-conventional business units face, some of which pose as constraints and limit the scope of their efforts to measure effectiveness.

First, one of the biggest challenges in measuring effectiveness is the reality that “effectiveness”, particularly in the non-governmental sector, is a subjective phenomenon; it is not an objective “thing” that one can see and measure. In the for-profit sector, market forces serve as the indicator of their effectiveness. Businesses that do well are rewarded in the market in the form of more clients and profits (quantifiable indicators); those that do not do well cannot survive the market. So, their performance effectiveness is easy to quantify. The market forces do not have a similar impact on the non-governmental sector; instead it is their missions which drive their clients, and resources and hence their effectiveness. However, non-conventional business units in most cases are not easily amenable to quantification

The main problem lies in identifying criteria to measure effectiveness of non-conventional business units against those missions. For example, how would one quantify or identify objective indicators to measure „*strong and enduring professionally supported one-to-one relationship that change their lives, or to reach self-sufficiency?*“ [6]. No doubt, the most non-conventional business units have to address and deal with this challenge.

Moreover, because non-conventional business units have various management structures and multiple stakeholders and often times multiple projects and funders, identifying and prioritizing effectiveness criteria become not only a challenging endeavor but also a very time-consuming one. Customers may consider effectiveness as the quality of services, while the board members may consider sustainability as the main criterion of effectiveness. Even among the same group of stakeholders, there may be disagreement or differences on the criteria of effectiveness. For example, some managers may emphasize financial efficiency, while others may emphasize quality of service. Multiple projects with multiple stakeholders also mean that non-conventional business units have to collect data/information to track a variety of indicators to measure effectiveness, making the process a highly time- and resource-consuming one.

Non-conventional business units³ have to be careful in maintaining a distinction between measuring program effectiveness versus organizational effectiveness, and effectiveness versus efficiency. As Herman and Renz [1] pointed out: “[I]s program effectiveness the same as or an acceptable substitute for organizational effectiveness?”. They also have to realize that effectiveness is not the same as efficiency. While the latter measures the costs of offering the service, the former measures the quality and the impact of the service. Some non-conventional business units may also find that while they are effective, they are not efficient, and vice versa, which adds another challenge to non-conventional business units efforts to demonstrate effectiveness. While these challenges affect more or less all non-conventional business units, some of them face additional challenges due to the nature of the missions. In response to these challenges, some non-conventional business units have taken the leadership role in developing a framework of outcome assessment that other business units could use.

The challenges that non-conventional business units face in their efforts to measure their effectiveness clearly point out the importance of leadership’s commitment to this process.

³ Non-conventional business unit is non-profit or non-governmental organisation which has multiple stakeholders, externally (viz., government, funders, clients, public) and internally (viz., staff, volunteers); so technically they are or should be accountable to all.

1.1. Measurement Methods and Approaches

The above discussion provides several important perspectives on effectiveness of non-conventional business units:

1. It is subjective.
2. It is challenging.
3. Multiple approaches may provide more valid and comprehensive information on effectiveness.

Broad outcome categories for effective management is illustrated in the next Table 1.

Table 1 Effective management principles

Activity	Process	Example
Shift in social norms	knowledge, values, behaviors	changes in awareness and values
Strengthening organizational capacity	Skills, financial, leadership	Improved capacity to communicate the message
Strengthened alliances	Collaboration, coordination among community and other partners	Increased number of partners supporting the issue
Strengthened base of support	Level of support among public, interest groups, and key players	Increased public support
Improved policies	Stages in policy making and implementation process	Policy development
Changes in impact	Ultimate change in social and physical lives and conditions	Improvement in one or more areas in life (relates to the mission)

Source: Measuring Advocacy and Policy. Prepared for the Annie E. Casey Foundation by Organizational Research Services. Researched and written by Jane Reisman, Anne Gienapp, and Sarah Stachowiak, 2007. [2]

Keeping these perspectives in the forefront, the following discussion explains some of the major approaches that non-conventional business units can use to measure their effectiveness.

1.2. Goal Approach

This is the earliest approach to assess organizational effectiveness. The idea is simple and rational-to measure a non-conventional business unit's effectiveness by identifying its mission and goals and measuring its progress toward accomplishment of those goals and mission [3].

Even though the idea seems simple, there are several challenges or problems with the goal approach. One major problem lies in the difficulty to measure effectiveness using the mission statement as the criterion, because mission statements in most non-conventional business units are purposefully written in a vague and comprehensive way. Thus, “[T]he primary challenge of measuring the performance of not-for-profit organizations is to articulate their missions in a concise and precise way” [4, p. 17].

Goals that try to provide specifics to mission statements are also often vague. Furthermore, most non-conventional business units have multiple goals and in some cases there may be a lack of consensus among multiple stakeholders on the important goals. Goals may also change during the program implementation phase, and sometimes there are unofficial goals that are different than the official goals. However, this approach undoubtedly has merits as it attempts

to make non-conventional business units accountable for their mission accomplishment the very reasons of their existence.

1.3. System Approach

The system approach focuses on an organization's resource acquisition capability and uses that as the measure of its effectiveness [5]. This approach, based on the open system model of organization, views organizations as a part of a broader system and as dependent on resources from the external environment of which they are a part. Yuchtman and Seashore [5] emphasized one criterion as particularly important in organizational resource acquisition capability and that is their *"bargaining position, as reflected in the ability of the organization, in either absolute or relative terms, to exploit its environment in the acquisition of scarce and valued resources"* [5, p. 898]. Other important resources include information acquisition, flexible and adaptable structures and processes, and political support.

There is no doubt that resource acquisition is an important indicator of organizational effectiveness and provides valuable information on organizational sustainability. However, this approach's major limitation is its neglect of organizational missions or goals as important indicators of effectiveness. A non-conventional business unit's effectiveness in resource acquisition does not necessarily imply that resources are utilized effectively or efficiently toward its goals or missions.

1.4. Multi-Constituency Approach

The multi-constituency approach emphasizes that non-conventional business units have many founders or stakeholders and that each of them are likely to evaluate their effectiveness based on the criteria that they believe are important to use (for example in [6]). As Kanter and Brinkerhoff [6, p. 615] explained, organizational effectiveness: *"is not a single reality, but a more complicated matter of differing interests and expectations"*. This approach is based on the social construction theory that argues that social realities are constructed by individuals' beliefs, actions, and perceptions, and that they are not objective realities. This approach does not provide any practical guidance on how to measure effectiveness; instead it explains what happens during the process of measuring effectiveness and emphasizes that it is a subjective phenomenon. This approach also emphasizes that the subjectivity of the evaluation process inevitably leads to politics. As Murray [7, p. 436] explained: *"...all evaluation processes go through four distinct stages and, at each, decisions are required that evaluators, evaluatees, and other interested stakeholders may often disagree about, giving rise to political behaviour"*.

2. Multidimensional Approach

The multidimensional approach emphasizes the different dimensions and components of effectiveness. Following are some techniques or examples of this approach.

2.1. Balanced Scorecard

Balanced scorecard, developed by Kaplan and Norton [8] primarily for businesses, offers a balanced perspective to organizational performances by including both financial and non-financial indicators. It thus provides a more holistic approach to measuring organizational effectiveness. Balanced scorecard usually uses the following components: financial (measures various financial performance indicators); internal business perspective (measures internal

efficiency and quality), customer perspective (measures customer satisfaction), and innovation and learning (ability to adapt to changes required by a changing environment). “In the case of nonprofit organizations, their mission statement, rather than the profit statement, becomes the endpoint to be reached through these perspectives” [7, p. 446].

Zimmerman [9] recommended that non-conventional business units expand these four components into six categories:

1. Revenue and funding including fundraising approaches, investment strategies, fundraising costs, use of fundraising consultant, and related aspects.
2. Resource allocation including both financial and non-financial resources (e.g., human resources).
3. Product and service recipients’ satisfactions.
4. Donors and board members’ satisfactions.
5. Internal operations relating to the efficiency of internal operations.
6. Staff development including processes that provide opportunities for staff to grow and develop.

Balanced scorecard thus uses a variety of indicators and offers a more comprehensive assessment of a non-conventional business units performance. Non-conventional business units can add more indicators appropriate to their situations.

2.2. Benchmarking

Benchmarking is a technique that compares the non-conventional business unit’s practices with those of peer non-conventional business units who are doing similar activities with similar missions. There are two approaches to benchmarking:

- comparing the non-conventional business units performance indicators (e.g. net cost per client) with other similar non-conventional business unit, and
- identifying best practices and comparing oneself to those who are following those best practices.

The process of benchmarking could be very time consuming. Also, it might not be easy for a non-conventional business units to find a comparable non-conventional business units. Furthermore, best practices that worked in one may not work in another organization. Nonetheless, benchmarking has merits and not only provides valuable comparative information but also offers non-conventional business units an opportunity to learn from other peers and assists them to develop and use performance standards with more confidence.

2.3. Sport as a business

A large proportion of sports businesses are small companies. For example, the majority of fitness companies across Europe typically employ fewer than 10 staff, and most personal trainers, even those working within established health and fitness clubs, are self-employed.

Sports businesses face challenges because those who provide the experience cannot predict the outcome; the nature of the activity is spontaneous and the results can be uncertain. Sports businesses can earn significant portions of revenue, not just for the sale of a game but other sources such as television rights and merchandise. Understanding of the core aspects of business including organisation, structure and reasons for success. The use of market research, marketing and promotional planning are essential in developing a successful customer-focused business.

2.4. Sport club finances

Many sport clubs as a business unit or non-conventional business unit are organized for the purpose of competition. There is a balancing act between the goals that a club seeks to accomplish during the year and what money it can count upon to reach those goals. In some cases, a tempering of those expectations formed at the start of the year is necessary given the success a club has in raising funds. It is incumbent upon the club to raise the majority of the money necessary to conduct its planned program and activities. Registered sport clubs may receive a modest allocation from the sports club budget. The process requires club presidents to submit to the sport clubs executive by submitting a budget for the next year. The sport club representatives will meet to review these budget requests and determine how to best distribute the available finances. So criteria that may be used in making these decisions include:

- the sport club's actual need and dues charged of its members,
- other fund – raising efforts by the sport club,
- previous activities and accomplishments of the club,
- the sport club's compliance with rules and regulations pertaining to sport clubs,
- contribution to the goals of the sport clubs executive,
- assessment of the club's initiative, responsibility, and morale,
- competitive sport club schedule,
- prior year's sport club budget,
- number of active members and number of years that the club has been in existence. [10]

CONCLUSION

Non-conventional business units also offer its members opportunities to strengthen leadership skills and to build positive interpersonal relationships in order to be effective in the management.

Also sport clubs as a business unit or non-conventional business unit, in general, fall into one of three categories: competitive, recreational, and instructional.

REFERENCES

- [1] Herman, R. D. – Renz, D. O., 2004. Doing Things Right: Effectiveness in Local Nonprofit Organizations, A Panel Study. *Public Administration Review* 64 (6): 694–704.
- [2] Measuring Advocacy and Policy, 2007. Prepared for the Annie E. Casey Foundation by Organizational Research Services. Researched and written by Jane Reisman, Anne Gienapp, and Sarah Stachowiak, 2007.
- [3] Mohr, L. B., 1982. *Explaining Organizational Behavior*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [4] CMA Management. 2009. *Improving Performance Measurement: Not-for-Profit Organizations*, November: 16–21.
- [5] Yuchtman, E. –Seashore, S. E., 1967. A System Resource Approach to Organizational Effectiveness. *American Sociological Review* 32 (6): 891–903.
- [6] Kanter, R. M. – Brinkerhoff, D. W., 1981. Organizational Performance: Recent Developments in Measurement. In *Annual Review of Sociology*, ed. R. H. Turner and J. F. Short, Jr., 321–349. Palo Alto, CA: Annual Reviews.

- [7] Murray, V., 2010. Evaluating the Effectiveness of Nonprofit Organizations. In The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, ed. David O. Renz & Associates, 431–458. New York: Wiley Publishing.
- [8] Kaplan, R. S. – Norton, D. P., 1992. The Balanced Scorecard – Measures That Drive
- [9] Performance. Harvard Business Review, January/February: 71–79.
- [10] Zimmerman, J., 2009. Using a Balanced Scorecard in a Nonprofit Organization. Nonprofit
- [11] World 27 (3): 10–12.

CONTACT

Ing. Gabriel Adamek
University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovak Republic,
e-mail: gabriel.adamek@euba.sk

Ing. Mgr. Jozef Wallner
University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management,
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovak Republic,
e-mail: jozef.wallner@euba.sk

DURATION COMPARITION OF BOND FUNDS

POROVNANIE DURÁCIE DLHOPISOVÝCH FONDŮ

Peter Badura, Miloš Bikár, Miroslav Kmeťko, Pavel Škriniar¹

ABSTRACT

The increasing of bond duration increases the risk of changes in interest rates. In the times of falling interest rates investors prefer a longer duration, in times of rising interest rates vice versa. Now it is expected rise in interest rates and, for example, bond mutual funds adjust their investment strategy. By definition a bond fund, which refers to the duration, already some bond funds do not belong to the group of bond funds. This paper focuses on selected assets of bond funds sold in Slovakia and the impact of interest rate changes on their duration.

KEY WORDS

Mutual fund, bond, duration, volatility

JEL CLASSIFICATION

C41, E40

1. Durácia dlhopisu

Samotný koncept durácie je pre investorskú verejnosť známy už veľmi dlho (Macaulay, 1938). Vyjadruje priemernú dobu do splatnosti dlhopisu, čo je zvyčajne kratší čas, ako je skutočná doba do maturity dlhopisu². Preto sa vyjadruje v časových jednotkách (t. z. v rokoch). Toto však nie je jediná charakteristika s ňou spojená. Durácia vyjadruje aj iné, pre dlhopisového investora dôležité informácie.

V prvom rade je reprezentantom citlivosti dlhopisu na zmenu úrokových sadzieb. To je vyjadrené duráciou:

$$\frac{D}{1+r} = \text{percentuálna zmena ceny dlhopisu v \%} \quad (1)$$

kde D je durácia dlhopisu

r je požadovaná miera výnosnosti investorov (pri ktorej bola durácia vypočítaná)

¹ Ing. Miloš Bikár, PhD. University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Corporate Finance, e-mail: milos.bikar@euba.sk

Ing. Peter Badura, PhD. University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Corporate Finance, e-mail: peter.badura@euba.sk

Ing. Miroslav Kmeťko, PhD. University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Corporate Finance, e-mail: miroslav.kmetko@euba.sk

Ing. Pavel Škriniar, PhD. University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Corporate Finance, e-mail: pavel.skriniar@euba.sk

² Toto sa týka predovšetkým dlhopisov s kupónovým výnosom. Pre dlhopisy s nulovým kupónom je durácia totožná s dobou splatnosti.

Z modifikovanej durácie je zrejmé, že čím je vyššia durácia dlhopisu, tak tým je s ním spojené vyššie riziko. Riziko vyplýva zo zmeny ceny v prípade zmien úrokových sadzieb na trhu. Preto je poznanie durácie dlhopisov potrebné pri odhadovaní budúceho vývoja ceny dlhopisu vyplývajúceho z budúcich zmien v úrokových mierach. V prípade očakávaného poklesu úrokových sadzieb by investori mali preferovať dlhšie durácie, pretože pokiaľ sa tak skutočne stane, tak ceny týchto dlhopisov vzrastú viac, a naopak.

S duráciou je možné stretnúť sa priamo i nepriamo aj v rámci kolektívneho investovania. Podielové fondy tento údaj jednak zverejňujú v rámci svojich mesačných reportov, no zároveň je to parameter, na základe ktorého sa fondy delia do skupín. Na základe tohto čísla je jednoduchšie rozdeliť fondy zamerané na pevný príjem na krátkodobé fondy a dlhodobé fondy. Pre peňažné fondy je charakteristická modifikovaná durácia pod hodnotu 1. Toto tiež vyjadruje investičný horizont investora, ktorý investuje do týchto fondov na krátkodobé obdobie. Pre dlhopisové fondy je charakteristické, že ich modifikovaná durácia portfólia je viac ako 1 a čím je vyššia, tým by mala byť investícia držaná vo fonde dlhšie (investičný horizont).

Durácia tiež slúži na porovnanie dlhopisov s rôznymi dátumami vydania a splatnosti, rôznou výškou kupónovej platby a mierou výnosu do splatnosti. Durácia však nie je jedinou mierou, ktorá sa pre dlhopisy počíta.

2. Finančná kríza a nízke úrokové sadzby

Aby centrálné banky znížili dosahy finančnej krízy na jednotlivé európske ekonomiky, volili v prvom rade znižovanie ich základných úrokových sadzieb. Tieto sadzby sa tak dostali v niektorých prípadoch až na historické minimá. V prípade Bank of England je to platné v jej až niekoľko storočnej histórii. Ďalším krokom centrálnych bánk bolo kvantitatívne uvoľňovanie, čo spôsobilo pretlak hotovosti na finančnom trhu. Táto situácia spôsobila, že investori začali vládám platiť za to, že si mohli kúpiť ich dlhopisy (negatívna miera výnosu do splatnosti). Ako sa to prejavilo na modifikovanej durácii v portfóliách podielových fondov, predávaných v SR, a zaradených asociáciou správcovských spoločností medzi dlhopisové fondy, budeme analyzovať v ďalšej časti.

2.1. Charakteristika dlhopisových podielových fondov

Slovenská asociácia správcovských spoločností definuje dlhopisový fond ako: „fond, ktorý trvalo investuje na trhu cenných papierov s vopred stanoveným úrokom, pričom hodnota celkovej modifikovanej durácie portfólia fondu je vyššia ako 1. Doplnkové investovanie do akcií je možné, ale podiel akcií nesmie prekročiť 10 % aktív fondu. Dlhopisové fondy zahrňujú i indexové a garantované fondy viazané na dlhopisové indexy.“³ Na základe tejto charakteristiky by sme teda predpokladali predovšetkým investície do dlhopisov, či už štátnych alebo firemných.

2.2. Výber dlhopisových podielových fondov

Pre naše testovanie sme vybrali dve skupiny, z ktorých každá mala po päť podielových fondov. Prvá skupina je reprezentovaná fondmi s najväčšími celkovými čistými aktívami. Tu

³ www.ass.sk/AS/Documents/Metodika_na_klasifikaciu_PF.doc

majú zastúpenie fondy medzinárodných spoločností Franklin Templeton, resp. BlackRock. Vybrané fondy a ich čisté aktíva sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 1: Vybrané podielové fondy podľa najväčších čistých aktív

Názov fondu	Celkové čisté aktíva
Templeton Global Total Return Fund	18 966 759 467 USD
Templeton Global Bond Fund	18 519 559 932 USD
BGF Euro Short Duration Bond Fund A2 EUR	9 238 428 672 EUR
BGF Fixed Income Global Opportunities Fund A2 USD	8 525 333 479 USD
BSF Fixed Income Strategies Fund A2 EUR	6 207 250 944 EUR

Zdroj: vlastné spracovanie podľa www.ass.sk

Ako kritérium pre výber druhej päťice podielových fondov bola zvolená upravená čistá hodnota aktív fondu v SR. Táto skupina podielových fondov reprezentuje záujem slovenských investorov, t.j. sú to najpredávanejšie fondy v SR. Neprekvapuje, že sú tu hlavne fondy, ktoré spravujú správcovské spoločnosti najväčších bánk (TAM – Tatra banka, VÚB AM – VÚB banka a SPORO – Slovenská sporiteľňa), čo do veľkej miery súvisí so širokou distribučnou sieťou. Jednotlivé fondy sú uvedené v tabuľke 2.

Tabuľka 2: Vybrané podielové fondy podľa najväčšej upravenej čistej hodnoty aktív v SR

Názov fondu	Celkové čisté aktíva
TAM - Dlhopisový fond	404 894 914 EUR
VÚB AM - Active Bond fund	286 963 059 EUR
SPORO Eurový dlhopisový fond	245 791 921 EUR
TAM - Dynamický dlhopisový fond	159 137 784 EUR
VÚB AM - Eurový fond	127 337 086 EUR

Zdroj: vlastné spracovanie podľa www.ass.sk⁴

Je dôležité uviesť, že ako kritérium neboli zvolené ich investičné stratégie. Tento príspevok je totiž zameraný na dĺžku a to, či je pre investorov najväčších fondov táto informácia dostupná.

Dĺžka vybraných podielových fondov prvej skupiny a ich volatilita je uvedená v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 3: Dĺžka a volatilita fondov s najväčšími čistými aktívami

Názov fondu	Dĺžka v rokoch	Volilita v %
Templeton Global Total Return Fund	0,03	1,4153
Templeton Global Bond Fund	0,16	1,4234
BGF Euro Short Duration Bond Fund A2 EUR	1,22	N/A
BGF Fixed Income Global Opportunities Fund A2 USD	0,10	N/A
BSF Fixed Income Strategies Fund A2 EUR	-0,66	N/A

Zdroj: vlastné spracovanie podľa www.ass.sk

Pre fondy s najväčšími aktívami v SR platia nasledovné hodnoty

⁴ Všetky údaje sú k dátumu 24.2.2017

Tabuľka 4: *Durácia a volatilita fondov s najväčšími čistým aktívami v SR*

Názov fondu	Durácia v rokoch	Volatilita v %
TAM - Dlhopisový fond	0,30	0,1462
VÚB AM - Active Bond fund	N/A	0,4078
SPORO Eurový dlhopisový fond	2,95	0,1357
TAM - Dynamický dlhopisový fond	2,00	0,0225
VÚB AM - Eurový fond	0,67	0,3288

Zdroj: vlastné spracovanie podľa www.ass.sk

Z uvedených údajov je zrejmé, že charakteristiku dlhopisového fondu by na základe durácie spĺňali iba tri fondy, z toho dva najpredávanejšie v SR. Druhý najpredávanejší dlhopisový fond v SR hodnotu durácie portfólia vôbec neuvádza.

Prekvapujúce je tiež porovnanie durácie portfólia a volatility cien podielových listov. Fondy s nižšou hodnotou durácie majú volatilitu vyššiu ako fondy s vyššou mierou durácie, čo odporuje charakteristike durácie ako miery rizika. Vysvetlenie tohto fenoménu už spočíva v analýze investičnej stratégie. Fondy s najvyššou volatilitou (Templeton) sú fondy, ktoré investujú v rôznych krajinách. S týmto je spojené vysoká miera menového rizika a to sa následne prejavuje aj vo vysokej volatilita.

Analýza najväčších investičných pozícií tiež odhaľuje zaujímavé fakty. Kým najväčšie fondy merané podľa celkových aktív investujú hlavne priamo do dlhopisov (okrem spoločnosti Templeton, pri ktorej sa to nedalo priamo zistiť), tak slovenské podielové fondy preferujú predovšetkým investície do hypotekárnych záložných listov, respektíve do iných dlhopisových podielových fondov. Tieto investície pritom smerujú do nástrojov v rámci finančnej skupiny. Prehľad najvýznamnejších investícií, slovenských podielových fondov, uvádzame v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 5: *Najvýznamnejšie investície slovenských podielových fondov*

Názov fondu	Názov investície	% podiel
TAM - Dlhopisový fond	TB HZL80 FRN 28/10/2019	7,40
VÚB AM - Active Bond fund	Eurizon EF Bond High Yield Z	11,55
SPORO Eurový dlhopisový fond	SLOVAKIA GB 1.625 21/01/2031	4,20
TAM - Dynamický dlhopisový fond	SPDR BARCLAYS CAP. H.YIELD BOND F	9,40
VÚB AM - Eurový fond	Eurizon EF Bond Corporate Eur Short Term Z	6,96

Zdroj: vlastné spracovanie podľa webových stránok správcovských spoločností

Záver

Politika nízkych úrokových sadzieb sa prejavila aj v radikálnom znížení modifikovanej durácie dlhopisových portfólií a je to nezávislé od toho či sa jedná o globálne fondy alebo o fondy spravované slovenskými správcami. Podľa pôvodnej definície už nespĺňajú niektoré fondy to, že by mali byť v jednej skupine s ostatnými dlhopisovými fondmi. Napriek tomu sa ale stále odporúča investícia do týchto fondov pre stredne dlhé obdobie.

Ďalšou zaujímavosťou je zistenie, kam smerujú investície. Podľa názvu by mali ísť priamo do dlhopisov. V podmienkach Slovenskej republiky to však až tak neplatí. Investor je nútený si podrobne prečítať štatút podielového fondu. Skvelým príkladom je podielový fond VÚB AM

Active Bond fund. Tento fond, napriek názvu, v skutočnosti nie je dlhopisový fond, ale fond fondov. Táto kategória sa však v štatistike slovenských podielových fondov už nenachádza⁵.

Podielové fondy ako také patria k najtransparentnejším investičným nástrojom, keďže na pravidelnej báze zverejňujú o sebe rozličné a pre investorov potrebné informácie: poplatky, ceny podielov na dennej báze, rozloženie portfólia na mesačnej báze, detailné zloženie portfólia na polročnej báze. Nedodržanie pravidiel, podľa ktorých sa investor rozhoduje pri umiestňovaní svojich prostriedkov, môže pri ukončení investičného horizontu spôsobiť jeho nespokojnosť.

POĎAKOVANIE

Tento článok je výstupom grantovej úlohy: VEGA č.1/0007/2016 „Dopad vývoja globálnej ekonomiky a trendov smerovania hospodárstva eurozóny na finančné riadenie podnikateľských subjektov pôsobiacich v SR“. Vedúci projektu Ing. Miloš Bikár, PhD. – podiel projektu je 100%.

REFERENCES

- [1] Tyler, T. R., 1990. *Why People Obey the Law*. New Haven: Yale University Press, 1990. ISBN 978-80-12451-5.
- [2] McCarty, T. – Yaisawarng, S., 1993. Technical Efficiency in New Jersey School Districts. In Fried, H.O. et al. (eds.) *The Measurement of Productive Efficiency: Techniques and Applications*. Oxford: Oxford University Press, pp. 98–120. ISBN 123-12456-2-12.
- [3] Carter, M., 1984. Issues in the Hidden Economy. *Economic Record*. Vol. 60, Issue 5, pp. 209-211. ISSN 1234-5678
- [4] Stavárek, D., 2004. An Empirical Investigation of the Relations Between Stock Prices and Exchange Rates. In *Proceedings of the Third International Symposium on Business Administration*. Gelibolu, Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart University, pp. 793–811. ISBN 123-45678-12-4.
- [5] World Bank., 2005. *Private Participation in Infrastructure Project Database*. <http://ppi.worldbank.org/reports/customQueryAggregate.asp>, [accessed 7.12.2002].
- [6] Macaulay, F. R. 1938. *The Movements of Interest Rates. Bond Yields and Stock Prices in the United States since 1856*. New York: National Bureau of Economic Research. 591 s. ISBN: 0-87014-032-9

CONTACT

Ing. Miroslav Kmeťko, PhD.
University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management
Dolnozemska cesta No. 1, 852 35 Bratislava, Slovakia
E-mail: miroslav.kmetko@euba.sk

Ing. Pavel Škriniar, PhD.
University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management
Dolnozemska cesta No. 1, 852 35 Bratislava, Slovakia

⁵ Pred niekoľkými rokmi ešte bola zverejňovaná.

E-mail: pavel.skriniar@euba.sk

Ing. Peter Badura, PhD.

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management

Dolnozemska cesta No. 1, 852 35 Bratislava, Slovakia

E-mail: peter.badura@euba.sk

Ing. Miloš Bikár, PhD.

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management

Dolnozemska cesta No. 1, 852 35 Bratislava, Slovakia

E-mail: milos.bikar@euba.s

COMPLIANCE MANAGEMENT SYSTEM IN ETHICAL CODES OF SOCIALLY RESPONSIBLE ENTERPRISES IN POLAND

Agnieszka Barcik¹

ABSTRACT

Compliance Management System (CMS) is a relatively new phenomenon in the management of enterprises in Poland. In practice, it is assumed to cover standards and policies introduced by the company as well as the actions taken and aimed at ensuring the observance of ethical principles and legislation. In this sense compliance and social responsibility must be seen through the prism of interdependence as complementary tools to build ethical corporate culture. For this reason the central element of CMS in any modern enterprise should be the Codes of Ethics which is a point of reference for any actions taken in compliance of the organization.

KEY WORDS

Compliance Management System, Corporate Social Responsibility, Ethical Code

JEL CLASSIFICATION

M14, M42, L15

Introduction

Nowadays more and more European businesses are realizing that socially responsible business is particularly important for stable long-term development. This global trend is also visible among Polish entrepreneurs. In order to compete effectively in the market and to be an important partner for foreign investors, entrepreneurs must increasingly take into account the ethical aspects of their business and the development of their business (Dziwiński, 2016, Mynarzová, Štverková, 2015). According to the latest international report by Eurosif SRI Study 2016 on Sustainable and Responsible Investment in Europe, more and more investors are considering non-financial aspects, mainly related to socially responsible behavior and ethical standards, in addition to financial criteria when investing in companies (<https://www.eurosif.org/sri-study-2016>, accessed 22nd March 2017). Corporate Social Responsibility (CSR) has been the leading business practice of most modern companies for years. Companies are building their CSR strategies in a variety of ways, some emphasizing environmental aspects, others respecting diversity and protecting employees. The common ground is to respect and promote ethical behavior. In practice, it is important not only to define the CSR strategy itself but also to implement a mechanism to monitor their compliance (Szwajca, 2016). Such a function should be played by CMS companies aimed at eliminating the risk of non-compliance with internal regulations, including the principles formulated within the CSR strategy and the ethical standards resulting from the adopted Code of Ethics. The

¹ Agnieszka Barcik Ph.D., University of Bielsko-Biala, Faculty of Management and Transport, Department of Management, e-mail: agnbarcik@gmail.com

research aim of the paper is to demonstrate the crucial importance of Codes of Conduct for enterprises within the CMS with particular focus on those companies that describe themselves as socially responsible. Purpose of the above will be carried out based on the method of analysis of the research literature and case study, which will be the cases of two Polish companies: PGE Polish Energy Group SA and KGHM Polish Copper SA.

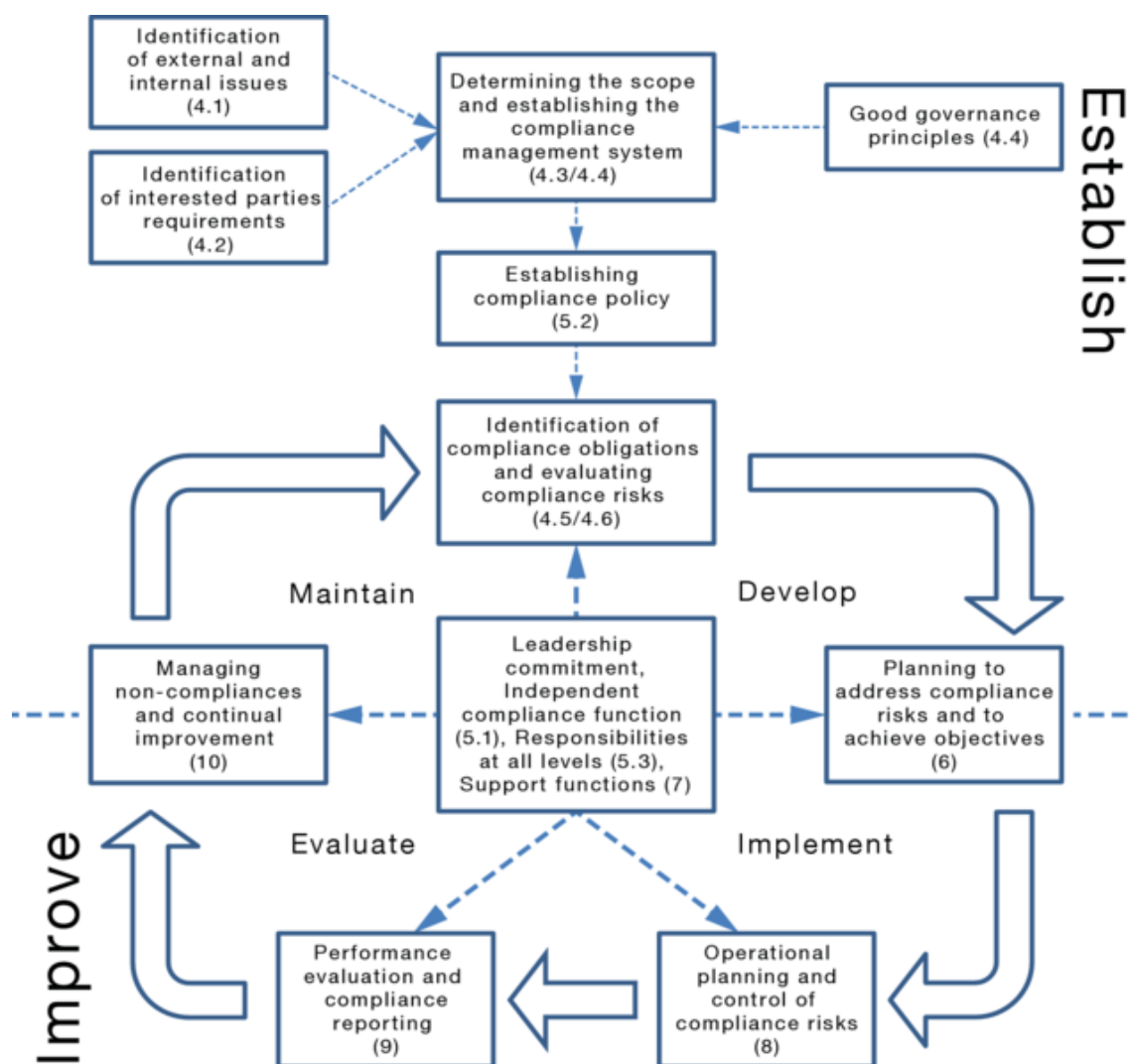
1. Compliance Management System – importance and main rules of implementation by modern companies

Compliance means accordance to rules. It is about systems integrated in the structures and processes of the enterprise, aimed at counteracting the violations of the law commonly and voluntarily accepted by the company standards. These systems are referred as Compliance Management Systems (CMS). CMS comes from the Anglo-Saxon system but at present, globalization has spread to many legal orders. Globally operating companies appreciate the benefits of having a unified regulatory structure throughout the company. In this way Compliance Management Systems have also reached Poland (Barcik, 2016). It is important that the implementation of CMS in certain industries, such as the banking sector or insurance sector is a legal obligation. In addition, many companies implement CMS following consciously global trends, which is reflected in the adoption at the end of 2014 of the ISO 19600 standard for Compliance Management Systems, by which companies gain an effective means to fight irregularities, such as corruption or cartels, and minimize the remaining risks associated with running each business (<https://www.iso.org/standard/62342.html>, accessed 22nd March 2017, Jakubiec, 2017). Although the ISO 19600 standard does not provide certification, it has practical significance because it indicates ways to plan, implement and design a CMS so that it can effectively diagnose most of the compliance risks that the company is exposed to. These guidelines may be interpreted in a flexible manner and their use may vary depending on the maturity of the CMS, the context, the nature of the business, its principles and objectives. By attempting to standardize the above guidelines it may be assumed that they cover four basic rules:

1. Identifying and understanding the context of the internal and external business, taking into account the complexity, size, and environment in which the organization operates so that the CMS is properly designed and adapted to the enterprise,
2. Ensuring that employees, both in the course of its creation and in the course of its operation, have the appropriate competences and training. The smooth operation of the compliance mechanism and the CMS employees themselves need to promote their awareness of compliance and communicate any changes to it,
3. Permanent CMS monitoring - a check to see if the system correctly fills up requirements and continually improves by detecting and correcting inconsistencies,
4. Assigning specific tasks and functions to business managers in CMS development and enforcement and the need to identify those who are responsible for CMS enforcement primarily through the creation of a separate Department of Compliance and Compliance Officer position.

The flowchart in Figure 1 is consistent with other management systems and is based on the continual improvement principle: Plan-Do-Check-Act and it is based on two steps: establishing / implementing CMS, and then its operation / enrichment by the company.

Figure 1 — Flowchart of a Compliance Management System



Source: ISO 19600:2014 (en), <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:19600:ed-1:v1:en>

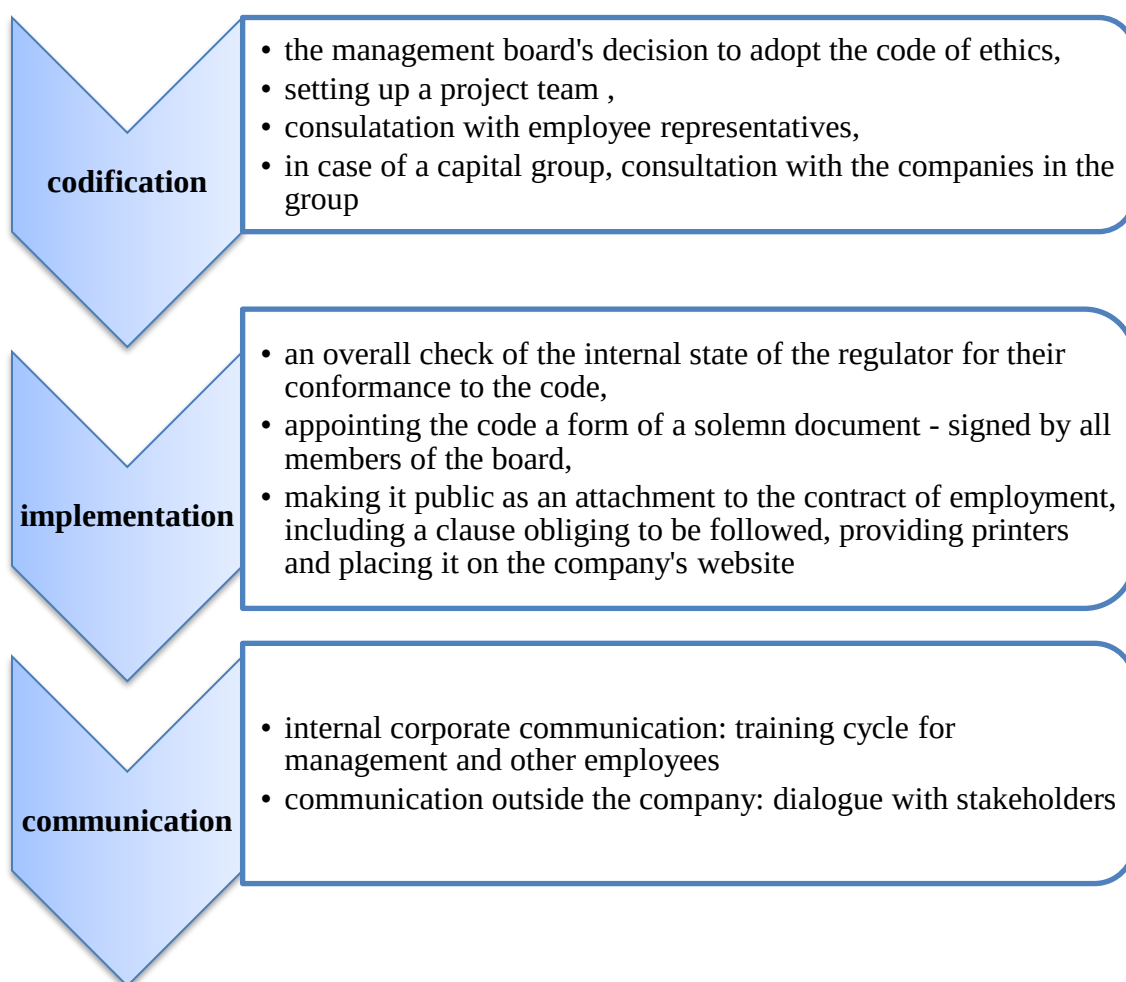
2. Code of Ethics as a central element of CMS in a socially responsible enterprise

The success of the process of implementing and then operating and improving the CMS in an enterprise depends on the incorporation of business objectives and the company's strategy, including the core corporate social responsibility and ethics strategy. A thorough analysis and evaluation of the various risks associated with the company's operations is important in this regard. CMS in practice generally covers most areas, also defined as key areas to CSR according to ISO 26000 (Čapošová, 2016). It primarily focuses on: preventing corruption (taking into account fair market practices, avoiding conflicts of interest, checking business

partners), protecting human rights and workers' rights (including broadly defined prohibition of discrimination and most aspects of employment), protection of competition and consumers (prohibition of anti-competitive market behavior and obligation to bear responsibility for goods and services provided to consumers) (<https://www.iso.org/standard/42546.html>. accessed 22nd March 2017). Therefore, the most rational solution is that CMS implementation is accompanied by simultaneous elaboration and subsequent implementation of the Code of Business Ethics.

The Code of Ethics should reflect the values that a business considers fundamental, placing particular emphasis on those values that are reflected in the type of activity pursued, and thus making them more visible to all employees and stakeholders (Blažek, 2014). In other words, the Code of Ethics must be tailored to the needs and specific characteristics of the enterprise. As a consequence, the process of introducing and adopting the code should be long-term and cover three main phases: codification, communication and implementation (Figure 2).

Figure 2 — The process of creating and implementing a code of ethics in an enterprise



Source: own work based on Jagura B., *Kodeks etyki – wyzwanie, Compliance. Magazyn Fachowy Instytutu Compliance No. 1/2017, pp.10-12*

Because of its function, the code of ethics should not be a particularly elaborate document. It should be a viable communication tool in an enterprise that briefly and comprehensively

formulates the company's behavioral standards and promotes ethical culture. Detailed information should be found in other internal documents such as procedures, regulations, etc. In terms of content, the code should refer to behavioral patterns derived directly from regulation but should also indicate values of particular relevance to the enterprise, and resulting from the internal organizational culture of the enterprise. In this regard, it is good practice to include examples of concrete behavior in the code. In addition, as a common document in an enterprise, the code should be written in a simple and intelligible language and should have a clear structure (logical division into smaller editors). The effectiveness of the code is strongly linked to CMS in the enterprise. It depends on the permanent review of compliance with the current legal status, with the necessity of making the necessary updates due to changes in the law and observing the practice of observing it in the enterprise (Jagura, 2017).

3. Case studies: PGE Polish Energy Group SA and KGHM Polish Copper SA

Among Polish companies operating the CMS and which successfully link it with the implemented Code of Ethics, the two deserve special attention: PGE Polish Energy Group SA and KGHM Polish Copper SA. Due to the framework of this study, the case study analysis of the surveyed companies was concentrated on four essential parts:

- the brief description of the company,
- the implementation of the code of ethics,
- the scope of the code of ethics,
- the place and importance of CMS for the operation of the code of ethics in an enterprise.

3.1. PGE Polish Energy Group SA

PGE Polish Energy Group SA is Poland's largest energy sector company with respect to sales revenues and net profit. Thanks to the combination of its own fuel resources, power generation and distribution networks, PGE guarantees a safe and reliable power supply to over 5 million households, businesses and institutions. PGE's mission is to ensure security and growth based on reliability of supply, technical excellence, modern services and partnership relationships. The overall objective of PGE Group's operations is to increase its shareholder value and the key role in ensuring Poland's energy security. In accordance with its long term growth vision PGE is to become: leader in electricity generation, actively taking advantage of growth opportunities, reliable and active media and service supplier, Poland's most efficient and flexible energy group. Maintaining the leading position in generation is to involve achieving an at least 40% share in Poland's electricity generation market beyond 2020 (<http://www.gkpge.pl/en/pge-group/who-we-are>, accessed 22nd March 2017).

PGE Capital Group was primarily a consequence of the process of adopting individual codes of ethics for several years, which resulted from the need to establish good codes of conduct. Formally, the Code was adopted by a resolution of the PGE Management Board and subsequently formally adopted by the Management Boards of particular companies of the Group. The content of the code was discussed in detail with the relevant substantive divisions and the relevant coordinators in the business lines. The basic values of PGE, namely: partnership, development, responsibility, have been well defined and defined by the Group's management staff during workshops devoted to the role and importance of ethics in life and business and to discuss what the Company values as key. Significant role in the implementation of the code is the training of employees in which they can familiarize themselves with the

content, discuss specific situations, clarify doubts, apply values and principles to your workplace and learn how to report irregularities. The code therefore describes the values of the group and the principles of four areas: the company, the people in the company, the integrity of the company, and honest external relations. Protection of some of them has its source of statutory externality (among others, the principle of respect for employees' mutual respect, prevention of mobbing and discrimination), and part of which results from the specificity of the energy industry and internal regulations of the company (e.g. special protection of safety and hygiene of work, environment, care for diligence and integrity in customer relationships). The main assumptions of the code of ethics are contained in the PRO - Polish acronym for: partnership, development, responsibility. CMS is of key importance to the code of ethics based on the content of the code, identification of legal acts-internal regulation and universally applicable law is carried out. In addition, risk is analyzed, CMS is adopted and implemented for the entire Capital Group and individual business lines and training and communication activities are conducted. The code is therefore a benchmark for all CMS activities and functions (<http://www.gkpg.pl/compliance>, accessed 22nd March 2017).

3.2. KGHM Polish Copper SA

KGHM Polish Copper SA is one of the largest producers of copper and silver in the world. The mining & metallurgy company is based in Poland in Lower Silesian Voivodeship in Lubin. KGHM Polska Miedź S.A. owns shares in 33 entities, operating in various production and service-related areas. The implementation of the development strategy, systematically strengthens KGHM's international position. Currently, the company boasts a geographically diversified portfolio of mining projects. KGHM has located its facilities on three continents – Europe, the North and South America. With its control over 22,7 million tons of copper ore resources worldwide KGHM has risen to the well-deserved position of a global mining industry leader. The company's portfolio also includes new metals like molybdenum, palladium or nickel which help KGHM join the international community of multi-resource companies. KGHM cultivates its reputation of a reliable producer, a trusted business partner and a company with a sustainable development policy. KGHM is also a responsible employer acknowledging and recognizing the commitment and cultural identity of its employees around the world. The company employs a total of 34 thousand people (<http://www.kghm.com/en/about-us/glance>, accessed 22nd March 2017).

Work on the code of ethics began in early 2014. And resulted from the need to standardize the organization's core values across all locations of the Group so as to allow for a coherent approach to operating principles at global level. The code was developed by the Chief Executive Officer for Human Resources in consultation with the remaining cells of the KGHM Head Office. In the next step, the prepared document went through employee consultations and was implemented by a resolution of the Management Board in 2015. The code expresses the fundamental values of the Group, which cover three essential areas: general principles (honesty, respect for the law, respect, efficient communication), internal relations (employee relations, health and safety, diversity), external relations (business honesty, quality of products, and services, the environment, local communities). The mutual relationship between the CMS and the code of ethics is based primarily on the Company's desire to ensure compliance of the Company and its employees with the highest standards and values based on the values guided by the Group: safety, co-operation, performance orientation, responsibility and courage. An important place in the code covers the rules that ensure the professionalism and honesty of those responsible for purchasing processes. This document also covers the aspects such as counteracting potential conflicts of interest and equal treatment of suppliers, without restricting

the rules of free competition. The role of the code of ethics in the Company and CMS functioning in it is compared to the role of general clauses in the legal system. It is a determinant of behavior and points to the values that employees should be guided, although it requires additional "instrumentation" in the form of internal documents, which at the operational level allow implementation of the ideas contained therein. According to the compliance function, the code of ethics indicates the values to be followed in order to make the right choice regardless of the cultural or geographical conditions in which the Group employee lives and lives. (<http://www.kghm.com/en/investors/corporate-governance/code-ethics>, accessed 22nd March 2017).

Summary

The need to implement CMS is seen by more and more European companies, mainly those who underline the strategic importance of socially responsible activities in their mission. For this group of companies CMS should be the center of corporate governance. Compliance should in this sense be treated as a universal instrument not only associated with the elimination of the risk of non-compliance with the law but also with all the values that are fundamental to the company. But it is necessary to remember that even the best CMS is helpless in the face of lack of ethical culture in the organization. The relationship between ethics and CMS, accurately describes prof. Bartosz Makowicz from the Interdisciplinary Center for Compliance Research of the European University Viadrina: *"Observance of the law will be more effective if less dissuasive rules are used and more investment will be devoted to the development of an appropriate corporate ethics based on ethical and moral ground expressed in the code of ethics"* (Makowicz, 2011). The real challenge for an enterprise is not to develop and implement the code of ethics itself, but to ensure that it is a real benchmark in all areas of business and for employees at all levels. The code of ethics cannot be reduced to the role of another internal document, and must be practically applied. This effect can be achieved through CMS which is adapted to the nature and needs of the company.

REFERENCES

- [1] Barcik, A, 2016. *Mechanizm compliance: pytanie o miejsce i zasadność w strategiach CSR współczesnych organizacji*. In Research Papers of Wrocław University of Economics 2016, No 419, pp. 9-20. ISBN 978-83-7695-564-3.
- [2] Blažek L., Společenská odpovědnost nadnárodních společností. In Štefan Majtán a kolektív: *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014. Zborník vedeckých prác*. Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava, p.20. ISBN 978-80-225-3867-1
- [3] Čapošová E., 2016. *Some attitudes to the corporate social responsibility*. In Štefan Majtán a kolektív: *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2016. Zborník vedeckých prác*. Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava, p.87. ISBN 978-80-225-4245-6
- [4] Dziwiński P., 2016. *Restructuring of small and medium-sized enterprises the european perspective*. In Kovářová E., Melecký L., Staníčková M. (eds.) *.Proceedings of the 3rd International Conference on European Integration 2016*. Ostrava : VŠB - Technical University, p.190, ISBN: 978-80-248-3911-0.
- [5] International Organization of Standardization, ISO 19600:2014; <https://www.iso.org/standard/62342.html>; [accessed 22.03.2017].

- [6] International Organization of Standardization, ISO 26000: 2010; <https://www.iso.org/standard/42546.html> [accessed 22nd March 2017].
- [7] Jagura B., 2017. *Kodeks etyki – wyzwanie*. In Compliance. Magazyn Fachowy Instytutu Compliance nr 1/2017, pp.10-12. ISSN 2450-8551
- [8] Jakubiec M., 2017. *Projakosciowe zarzadzanie przedsiebiorstwem*. Difin. Warszawa, p.109
- [9] KGHM Polish Copper SA, <http://www.kghm.com/en/about-us/glance>; <http://www.kghm.com/en/investors/corporate-governance/code-ethics> [accessed 22nd March 2017]
- [10] Makowicz B., 2011. *Compliance w przedsiebiorstwie*. Wolters Kluwer Polska. Warszawa, p. 45
- [11] Mynarzová, Štverková, 2015. *Veřejná podpora jako významný faktor konkurenceschopnosti malých a středních podniků v Evropské Unii*. In Štefan Majtán a kolektiv: *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015*. Zborník vedeckých prác. Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava, p.452. ISBN 978-80-225-4077-3
- [12] PGE Polish Energy Group SA, <http://www.gkpge.pl/en/pge-group/who-we-are>; <http://www.gkpge.pl/compliance> [accessed 22nd March 2017].
- [13] SRI Study 2016. *The 7th edition of the Study highlights the scale of Sustainable and Responsible Investment practices and trends in Europe and across 13 European countries*; <https://www.eurosif.org/sri-study-2016>; [accessed 22.03.2017].
- [14] Szwajca D., 2016. *Ethical and legal sources of corporate reputation risk*. In Štefan Majtán a kolektiv: *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2016*. Zborník vedeckých prác. Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava, p.996. ISBN 978-80-225-4245-6

CONTACT

Agnieszka Barcik, Ph.D.

University of Bielsko-Biala, Faculty of Management and Transport

Willowa 2, 43-309 Bielsko-Biala, Poland

agnbarcik@gmail.com

CLUSTERING POLICY: THE TURNING POINT OR THE DEAD END?

Marcin Baron¹

ABSTRACT

The paper is focused on clustering policy in transition. The research question is related to the future of the European clustering policy: whether the proposed changes are the turning point only or they are the weak signals showing that this kind of policy intervention will soon be stopped. Approaches to clustering policies in Europe are presented, followed by three future scenarios: baseline, top excellence, back to the basics - conceptualized over literature studies as well as recent expertise and reports.

KEY WORDS

clusters, clustering, policy, clustering initiatives, cluster organisations.

JEL CLASSIFICATION

L14

Introduction

Economic policies in Europe in the first decade of the 3rd millennium were strongly influenced by the concept of clusters and cluster organisations (aka clustering initiatives). Large amounts of money were contributed to ignite increased networking and coopetition among stakeholders active in certain value chains and rooted in territorial proximity. Numerous cluster organisations were incubated in 2000-2013, usually with strong co-financing by the European Union or by national governments. Some of them truly boosted their performance, the other collapsed. As a policy response, the more and more advanced systems for cluster management standardisation emerged, including the EU-wide labelling scheme. In the meantime the EU put forward its idea of smart specialisations, which is complementary to clustering approach. In consequence the focus on clusters was diluted, but still organisations leading in excellence can enjoy serious benefits as policy stakeholders.

The paper is focused on clustering policy in transition. The research question is related to the future of clustering policy: whether the proposed changes are the turning point only or they are the weak signals showing that this kind of policy intervention will soon be stopped. State of the art approaches to clustering policies in Europe are presented, followed by three future scenarios: baseline, top excellence, back to the basics - conceptualized over literature studies as well as recent expertise and reports.

¹ Dr. Marcin Baron; University of Economics in Katowice, Faculty of Economics; ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice; e-mail: marcin.baron@ue.katowice.pl

1. Clusters: a concept boosted by policy

The idea of clusters and clustering has dominated academic works, expertise and policy after the seminal works by Porter (1990, 1998) attracted attention of various stakeholders of industrial changes. Porter – who scrutinized geographic concentration of companies and institutions, mainly in RTD, which are inter-connected and work in a common industry – identified their organisational patterns enabling pursuit of global competitiveness. The role of a shared pool of talents and skilled, specialised labour was pinpointed, as well as an access to specialised infrastructure, services and providers in proximity. The key factor, anyway, is built upon them. It is because of the fact that all above mentioned benefits of spatial agglomeration are expected to lead to knowledge spillovers. And these spillovers boost clusters' dynamics and make it possible for various players to act in a manner of coopetition (i.e. competition blended with cooperation) to deliver extraordinary performance. The issue of spillovers in territorial industrial relations have been also widely discussed by Camagni (1991) and Capello (1999) and received sound appreciation worldwide.

Anyway Porter obviously was not the first to utilise geographical proximity in studies in economics and industrial organisation. Analyses of clusters in the United States can be dated back to at least Czamanski's (1974, 1976) works on industrial complexes. And the concept of industrial complexes was acknowledged on the both sides of the iron curtain in the second half of the 20th Century. On the brink of centuries (20th/21st) academic world and practitioners were also deeply involved in studying and promoting the concepts of industrial districts (Becattini et al., 2003; Dei Ottati, 2002) – re-invented a hundred years after they were originally described by Marshall (1890) – as well as innovation networks (Maillat et al., 1993) and innovation milieus (Crevoisier, 2004). All these notions mark a switch from classical location theories to more bilateral analysis, challenging the issues of how businesses anchor in territory and how they, in parallel, utilise and enrich their territory. Jewtuchowicz (2005) gives it a name of territorialisation. According to her works, territorialisation emerges upon three phenomena: enabling locality as a response to the challenges of globalization; overlapping processes of competition and cooperation; understanding human capital and social capital as the main resources in the knowledge economy.

Backed by the body of academic knowledge, clusters were mainstreamed into policy. They were perceived as one of the key instruments of a policy concept known as regional innovation systems (Braczyk et al., 1998). It was due to fact that regional innovation systems themselves were understood as: innovative companies and their surroundings i.e. partners, competitors, customers, the available human capital, the regional knowledge infrastructure, institutions, regulation and legislation, untraded interdependencies, other factors that influence innovation directly or indirectly as well as external links into the national and global economy (Martin, 2003). In other words clusters are direct exemplification of regional innovation systems. This way of thinking was especially vital in the European Union and generously supported with its money. Framework Programmes and European Regional Development Fund plus European Social Fund co-financed numerous clustering initiatives across Europe. It started in 1990s' in the EU-15 (old member states) and was extended to the EU-25 territory in around 2000-2012.

Afterwards clusters in the European Union faced a policy change. The post-crisis European agenda was planned to be much more focused on targeted actions and boosting performance of the already existing structures. Therefore incubation of all kind of networking activities was substituted by striving for their excellence. In conceptual terms the idea of regional innovation systems was converted into the notion of regional smart specialisations. The smart specialisation policy was initially perceived as the one having following characteristics (Foray et al., 2012):

- policy support and investments are focused on key national/regional priorities, challenges and needs for knowledge-based development, including ICT-related measures;
- implementation strategies build on each country's/region's strengths, competitive advantages and potential for excellence;
- technological as well as practice-based innovation are supported with an aim to stimulate private sector investment;
- stakeholders are fully involved and encouraged to innovation and experimentation;
- implementation strategies are evidence-based and include sound monitoring and evaluation systems;

with world class clusters that link the region internally and externally playing key role in successful delivery of the policy. Anyway, practically this was not conveyed onto clustering instruments. In between the lines the member states were expected to read that only powerful clusters should benefit from (limited) public support by participating in co-financed research and development as well as internationalisation projects. Financing the entry level actions were forbidden within the European multiannual financial framework for 2014-2020. It was due to fact that the later understanding of smart specialisations is rather focused on supporting something new and emerging. “It is not about specialisation as we know it from earlier regional development policies (e.g. cluster policies). It is about diversification or diversified specialisation.” (Asheim, 2015) Because regional diversification – creating new specialisations – is perceived to be a crucial process in order to develop new growth paths (Boschma and Gianelle, 2014). In consequence – even though formally never neglected or disapproved – the clustering policy has been somehow trapped in between the growth concepts of the European Union.

2. Clustering policy: from flying high to being trapped?

Having in mind theoretical and policy concepts presented above, public intervention concerning clusters – in late 1990s' and early 2000s' was targeting strengthened cooperation between business entities and further networking with business support organisations and R&D sector. In that way bottom-up initiatives were ignited and incubated. On the other hand institutional settings were arranged to enable top-down approach to delivering tailor-made support schemes for entrepreneurs and enterprises (European Communities, 2002). This was expected to be a comprehensive approach, matching reality of this period. Obviously, successful implementation of all planned or expected policy components has not always been possible; anyway many cluster organisations emerged thanks to this support and have been active throughout the years. With plenty of them receiving national or European excellence labels.

In most Western European countries and then in the new member states, programs aimed at setting up cluster organisations have been carried out as important elements of national and regional innovation systems (Wise and Johansson, 2012). Granting schemes were, for example, run in: Austria, Belgium, Czech Republic, Denmark, Finland, France, Germany, Norway, Poland, Spain and Sweden. In some countries the regional intervention was dominant (e.g. Belgium); in others the national dimension (e.g. Czech Republic) was more important. In Finland there has been a shift from regional to national level. In Italy clustering policy has been developed on the basis of the earlier phenomenon of Italian industrial districts, paying more and more attention to the role of technological development (Bellandi and Caloffi, 2012). In the Netherlands, Portugal, Slovenia, the United Kingdom (Bailey and de Propris, 2012) and

Hungary more emphasis was placed on the role of networking and the dynamic milieu of start-ups and small and medium-sized companies.

In recent years in the European Union, national cluster development programs were determined by the shape of 2007-2013 multiannual financial framework and Union's efforts to at least partially implement the Lisbon Strategy. The policy focused on supporting research and development and innovation. The triple helix approach (Etzkowitz, 2003a, 2003b) was promoted. Stronger and more knowledge-intensive cluster organisations were usually granted support on national level, while cluster incubation was provided by regional authorities. Portfolios of policy measures consisted of instruments related to: PR & marketing, institutional development, R&D and innovation, human resources, technical infrastructure, critical mass and access to the new markets (Palmen and Baron, 2016).

In the meantime member states and the European Union itself have developed their own labelling schemes to certify cluster management excellence. Achieving a status of e.g. Krajowy Klaster Kluczowy (Poland), Pôle de Compétitivité (France) or Spitzencluster-Wettbewerb (Germany) opened / opens access to certain public grants. The European Commission launched the European Cluster Excellence Initiative, in which cluster experts from nine countries have developed the principles of cluster labelling. Cluster organisations can apply for assessment and achieve consequently: the Bronze Label, the Silver Label and the Gold Label. This EU-wide certification of cluster management excellence slowly becomes the ex-ante conditionality for participation in public support schemes. The bodies associated with excellence labelling are: the European Cluster Observatory, the European Secretariat for Cluster Analysis, the European Foundation for Cluster Excellence and the European Cluster Collaboration Platform.

However clustering policy assumptions evolve. In the European Union, there is a clear lack of interest from governments and regional authorities in the continuation of numerous (especially small) incubation programs for emerging cluster initiatives. It is due to two issues. The first one is based upon common understanding that apart from some successful "top" cluster organisations, plenty of others, which failed, were generously supported with almost no effect on economy. The second refers to the origin of financing – most of the cluster programs were founded by the European Union. Whereas, as already mentioned, the current shape of the European cohesion policy is strongly defined by the concept of smart specialisations. This significantly conditions the approach to cluster-based policy. It seems that smart specialisations have overwhelmed the concept of clusters. At the same time, direct policy instruments targeted at clusters have mostly disappeared in the negotiations concerning operational programs 2014-2020. However, this should not be taken as a specific attack on the concept of clusters. This is rather an attempt to rationalise clustering policy, offered without concealing that the new clustering policy should address those who have already reached a certain maturity of clustering organisations and can build on them a sustainable global competitive advantage. A model of such policy - from the perspective of the European Union - is presented in the "Smart Guide to Cluster Policy" (European Commission, 2016). According to the document, clusters should not be identified with industry specialization. It is noted that clustering refers to links between industries:

Clusters cannot be understood as fitting into the narrow sectoral view that most industrial policies have, but should be considered as regional ecosystems of related industries and competences featuring a broad array of inter-industry interdependencies.²

² European Commission, 2016, quoting: Delgado, M., Porter, M.E., Stern, S., 2013. *Defining Clusters of Related Industries*. Working Paper 20375 of the National Bureau of Economic Research.

However, cluster initiatives are seen as a tool contributing to the strengthening of smart specialisations. Therefore, smart specialisation policy should not be seen as the one opposing the clustering policy, but cluster organisations are expected to find their way in defining and boosting regional smart specialisations. Consequently do's and don'ts of modern cluster policy are presented by the Commission (cited in Table 1.)

Table 2: Do's and Don'ts of modern cluster policy

Don'ts	Do's
Support individual specialised firms	Support new activities, in particular those being undertaken by groups or networks of related industries
Create clusters from scratch (i.e. implementing 'wishful thinking' of policy-makers)	Facilitate the growth of clusters by building upon existing strengths (i.e. implementing evidence-based policy by building upon a comparative analysis of regional strengths and 'entrepreneurial discovery')
Fund large numbers of widely varied clusters	Fund strategic cluster initiatives that focus on promoting the strengths, linkages and emerging competences and which are in line with the aims of national/regional smart specialisation strategies
Follow growth trends without reflection	Capitalise upon regional competences to diversify into new activity areas and to develop emerging industries
Follow a narrow sectoral cluster approach	Follow a systemic cluster approach focusing on related industries by capturing cross-sectoral linkages
Develop and implement cluster policy in isolation from other policy areas	Adopt an inclusive and participatory cluster approach (i.e. involving businesses, investors, academics and policy-makers, and making links with related policy themes such as R&D, innovation, entrepreneurship, access to finance, SME internationalisation etc.)
Support cluster initiatives that are only inward looking	Support cluster initiatives that have an international perspective on the positioning of the cluster in international value chains
Focus exclusively on strengthening regional partnerships	Build regional partnerships as a basis for joining European Strategic Cluster Partnerships

Source: Smart Guide to Cluster Policy, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, European Commission 2016.

The only question that remains – and will probably never be answered – is whether this approach originates from high awareness of the role of clusters in the general European concept of smart growth and smart specialisations; or this is a way to show clusters that they are not neglected, but need to adapt to the modern “wordings” and current trends in the policy.

3. Clusters: future scenarios

Three future scenarios of clusters development in Europe can be drafted having in mind policy changes pinpointed above. The baseline scenario reflects the current policy trends and their impact on clusters. The top excellence scenario is based upon an assumption that only top cluster organisations will survive and will be able to attract both private and public funding for large projects. The back to the basics scenario takes us a few steps backwards to supporting local economic development by traditional methods of entrepreneurship promotion. The scenarios are presented in Table 2.

Table 3: Future scenarios for clusters in Europe

	Future scenarios		
	Baseline	Top excellence	Back to the basics
Liveability	Existing cluster organisations (COs) continue their activity. The strongest COs are globally acknowledged as hubs integrating international value chains and operators of large scale business and R&D projects (also co-funded with public money). The stronger COs achieve national or European management excellence labels and thanks to it have better opportunities to grow and access to limited public funding. The weaker COs act in a limited manner with single business projects or as a kind of business clubs or lobbying institutions. Not many new COs emerge.	The idea of clusters is not fancy any longer. Most of the COs incubated in 2000-2015 die. Only the strongest players survive. They co-operate or co-exist on the basis of the European management excellence labelling scheme. Most of these COs are globally acknowledged as hubs integrating international value chains and operators of large scale business projects. Stakeholders of these COs and the COs themselves have strong potential to apply for public funding concerning hi-tech investments and R&D projects.	The few strongest COs operate as large R&D and business projects operators. The remaining COs operate locally to integrate SMEs and bring them closer to local government and academia or to a global player located nearby. Establishing COs is seen as a way to bring new dynamics to local economy and boost entrepreneurship. As such COs become a kind of protective mechanism against the impacts of globalisation and organisational integration along the value chains.
Territorial anchorage	Most of the COs are territorially anchored. The stronger ones have strong international links.	Territory remains in the background. COs become global networks with some knowledge-intensive or production locations.	Territorial proximity and contributing to local or regional development are the cornerstones for COs.
Internationalisation	Highly dependent on the COs maturity. The strongest COs are highly internationalised. The strong have direct links and single projects with international partners. The weaker COs eventually focus on joint presentations during international fairs/exhibitions, trade missions or study visits.	COs are globally recognised and linked.	The COs eventually focus on joint presentations during international fairs/exhibitions, trade missions or study visits.
Value chains	The strongest COs play important role in certain value chains. The weaker COs focus on co-production or branding.	COs are permanently anchored in certain, usually international and knowledge-based, value chains.	Co-production or co-delivery on local level, subcontracting, joint promotion.
Technological domains	Various – from hi-tech to local goods.	Hi-tech, key enabling technologies, dedicated technological solutions, advanced manufacturing.	Manufacturing, subcontracted goods or services, local goods.
Financing	Mostly private and based upon joint applications for R&D or investment grants. Labelled COs get access to public money for growth.	Mix of private and public funding from different sources, wide portfolio of granted projects.	Subsidised by local government or other small public grants. Not expensive fees gathered from participants.

Source: own processing

It is crucial to understand that the scenarios are written with regard to cluster organisations (initiatives) and their growth not to spatial agglomerations of companies. In other words they were not meant to describe business location issues, but the nature of ties in geographical proximity was envisaged.

Finally, we can expect co-existence of the top excellence and back to the basics scenario. With state or the European Union's funding directed to the big players and successful local initiatives co-funded by local governments, local chambers, business associations etc. It might be interesting to see in the future whether both of them will hold the name "clusters" or some of the other "labels" like e.g. industrial districts should expect its renaissance to distinguish the two types of organisation.

4. Final remarks

There are plenty of signs showing that the policy hype on clusters is coming to an end. Obviously territorial agglomeration of companies and their multilateral links will remain as phenomena studied in economic geography. Management in territorialised networks will also still play an important role. To write it in plain language: things will happen anyway. But in terms of policy we can expect that clusters will rather remain in the background of new political slogans. Does it mean that the concept of clusters and cluster organisations are in the final part of their life-cycle curve? Not at all. The strong players already found their way and will continue their growth. These clusters organisations will have high capability to attract public and private financing for R&D, market expansion etc. even if the public programs are not earmarked for clusters. Consequently they will be the backbones of regional smart specialisations and successful operations in business terms. As long as the European Union on the whole exists and promotes innovation and economic growth, the efficient cluster organisations will enjoy benefits of different measures of public support. The lagging behind should rather go back to the basics – which means re-conceptualise their approach. Being strong on local level, with smaller budgets and clear objectives is anyway the value. The value which allows to precisely choose and deliver actions aimed at expansion aligned with local potentials and aspirations.

ACKNOWLEDGEMENT

I am immensely grateful to my colleague Luk Palmen with whom I have spent long days working together as cluster animators, consultants and researchers. It has been already a 15-year adventure and a huge load of experiences and reflections. Thank you!

Numerous inputs to this paper were gathered while preparing the 3rd edition of the "Handbook for cluster animators in Poland" (issued in Polish by the Polish Agency for Enterprise Development, 2016) co-authored with Luk Palmen.

REFERENCES

- [1] Asheim, B.T., 2015. *Smart Specialisation and regional innovation policy in the Nordic countries*. Presentation at ITU Policy Forum, Seinäjoki, Finland, 16th September 2015, http://blogs.uta.fi/sente/wp-content/uploads/sites/32/2015/09/ITU_Policy_Forum-Asheim.pdf
- [2] Bailey, D., de Propriis, L., 2012. Look before you LEP: English Cluster Policy from RDAs to LEPS. *European Review of Industrial Economics and Policy*, No. 5.

- [3] Becattini, G., Bellandi, M., Dei Ottati, G., Sforzi F., 2003. *From Industrial Districts to Local Development. An Itinerary of Research*. Cheltenham UK, Northampton USA: Edward Elgar.
- [4] Bellandi, M., Caloffi A., 2012. System-based policies in Italy: From industrial districts to technological clusters, *European Review of Industrial Economics and Policy*, No. 5.
- [5] Boschma, R., Gianelle, C., 2014. Regional Branching and Smart Specialisation Policy. *S3 Policy Brief Series*, n° 06/2014.
- [6] Braczyk, H-J., Cooke, P.N. Heidenreich, M., 1998. *Regional Innovation Systems. The role of Governance in a Globalized World*. London: UCL Press.
- [7] Camagni, R., 1991. Introduction: from the local 'milieu' to innovation through cooperation networks. chapter in: *Innovation Networks: Spatial Perspectives* ed. Camagni, R., London: Belhaven Press.
- [8] Capello, R., 1999. Spatial Transfer of Knowledge in High Technology Milieux: Learning Versus Collective Learning Processes. *Regional Studies*, 33, 4, 1999, pp. 353-365.
- [9] Crevoisier, O., 2004. The Innovative Milieus Approach: Toward a Territorialized Understanding of the Economy? *Economic Geography*, 80(4), pp. 367-379.
- [10] Czamanski, S., 1976. *Study of spatial industrial complexes*. Halifax: Institute of Public Affairs, Dalhousie University.
- [11] Dei Ottati, G., 2002. Social Concentration and Local Development: The Case of Industrial Districts. *European Planning Studies*, Vol. 10, No. 4, pp. 449-466.
- [12] Delgado, M., Porter, M.E., Stern, S., 2013. *Defining Clusters of Related Industries*. Working Paper 20375 of the National Bureau of Economic Research.
- [13] Etzkowitz, H., 2003a. Innovation in Innovation: The Triple Helix of University-Industry-Government Relations. *Social Science Information*, 42, 293-338.
- [14] Etzkowitz, H., 2003b. Research groups as 'quasi-firms': the invention of the entrepreneurial university. *Research Policy*, Volume 32, Issue 1, 109-121.
- [15] Foray, D., Goddard, J., Goenaga Beldarrain, X., Landabaso, M., McCann, P., Morgan, K., Nauwelaers, C., Ortega-Argilés, R., 2012. *Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS 3)*. European Union, Smart Specialisation Platform.
- [16] Jewtuchowicz, A., 2005. *Terytorium i współczesne dylematy jego rozwoju*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- [17] Maillat, D., Quévit, M. Senn, L., eds., 1993. *Réseaux d'innovation et milieux innovateurs: Un pari pour le développement regional*. Neuchâtel: GREMI EDES.
- [18] Marshall, A., 1890. *Principles of Economics*. London: Macmillan.
- [19] Martin, R.L., 2003. *A Study on the Factors of Regional Competitiveness*. Report for The European Commission Directorate-General Regional Policy, Cambridge Econometrics.
- [20] Palmen, L., Baron, M., 2016. *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- [21] Porter, M., 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.

- [22] Porter, M., 1998. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 76 (November-December), pp. 77-90.
- [23] *Regional Clusters in Europe*, 2002. Observatory of European SMEs 2002/no.3, European Communities.
- [24] *Smart Guide to Cluster Policy*, 2016. Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, European Commission.
- [25] Wise, E., Johansson, C., eds., 2012. *Where the cluster winds are blowing in Europe*. TACTICS.

CONTACT

Dr. Marcin Baron
University of Economics in Katowice, Faculty of Economics
ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice
E-mail: marcin.baron@ue.katowice.pl

ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT AS A CHALLENGE TO LOCAL GOVERNMENT IN THE CASE OF THE FUNCTIONAL AREA OF THE ODER COMMUNES

Anetta Barska, Joanna Wyrwa, Janina Jędrzejczak-Gas

ABSTRACT

Local governments have a range of instruments that can be used to support companies whose activities affect the competitiveness and innovation of the region. Through their decisions, they build an atmosphere conducive to the development of entrepreneurship in the commune based on resources such as: land, human capital, infrastructure, cooperation opportunities, technology and the system of local taxes and fees. The article aims to present the state of entrepreneurship in the Functional Area of the Oder Communes and the planned forms of its activation from the level of the local self-government unit with the use of the integrated management approach. Both secondary and primary sources of information were used in the research process. These were studies of source documents, analysis of available statistics and surveys.

KEY WORDS

Regional policy, local government, the functional area, entrepreneurship

JEL CLASSIFICATION

L26, R11, R58, O1.

Introduction

The article aims to present the state of entrepreneurship in the Functional Area of the Oder Communes and the planned forms of its activation from the level of the local self-government unit with the use of the integrated management approach. This article is the result of the reflections of the authors selected during the work of the team for the development of strategic documents. The elaborate documents are: The Integrated Development Strategy for the Functional Area of Oder Communes and The Integrated Strategy for Development of Education and Labour Market in the Functional Area. This article is the result of the reflections of the authors selected during the work of the team for the development of strategic documents. It is a case study that uses the functional area located in Lubuskie Province as its research area. In the researched area, there is high unemployment, low-quality social capital, significant share of beneficiaries of social assistance, but it also has valuable natural qualities and a convenient location near the border, which provide the opportunity to develop agritourism or business with a different profile.

1. Entrepreneurship development and local government policy

According to S. Shane and S. Venkataraman, entrepreneurship is any activity that involves identifying, evaluating and taking advantage of opportunities for new products and services, or ways to organize new markets [1]. Entrepreneurship is inherently linked with risk-taking and experimenting, as well as self-reliance and innovation. It tends to identify and take advantage of opportunities before competitors, create new interpretations, and demonstrate openness to change [2,22]. Entrepreneurship is, above all, an attitude towards life. The activity of citizens in their own environment is the main pillar of civil society [3]. Among the important factors of local relevance to entrepreneurship, there are: capital resources of the population, demographic potential of the territory, local labor market capacity, size and type of unemployment, outlet market capacity, availability of supply markets, local technical infrastructure, state of the natural environment, aspirations of local community, local government involvement, accessibility of business environment institutions, entrepreneurial traditions in the area. Actions for socioeconomic development of local government units must be implemented using their resources and accounting for the needs of the inhabitants and their co-operation [4]. The local economy constitutes a source of support, contributing to the stimulation of local activity. Local governments have a range of instruments that can be used to support companies whose activities affect the competitiveness and innovation of local government units. Entrepreneurship at the local level is dependent on the interaction of such variables as the activity of local government authorities, investment-related appeal of the community and entrepreneurial attitudes of the inhabitants [5]. It is important to emphasize in this process the important role of public administration that cannot focus solely on the current resolution of public service delivery issues, but instead needs to concentrate on effective management expressed, *inter alia*, by formulating economic space, creating new functional-spatial structures and implementing the concept of their integrated development geared toward building a lasting competitive advantage. According to K. Wąsowicz and T. Ostrowski [6], economic space is the relationship between decision-makers, contractors and recipients of economic processes in a given local community. Its management involves the following: building of local resources, management of infrastructure to facilitate economic relations, development of human capital by improving the quality of the local workforce, making it more appealing for undertakings that require highly-skilled workers, developing connections to integrate economic actors. Local development should be based on endogenous factors, and the basic development criterion is the satisfaction of the inhabitants, their aspirations and the improvement of their living conditions. Legally regulated tasks of local authorities make them responsible for the development of a given area [7,8].

According to applicable legal regulations, the instruments of the support can be divided into [8,9,10,11]:

- economic and financial - including income instruments, i.e. all kinds of tax exemptions and reliefs, also from local fees for entrepreneurs, or spending instruments that increase the investment appeal of a commune (land development, improvement of local roads, etc.);
- planning - these are the documents that affect the spatial structure of local government units (spatial planning and land use, local spatial development), economic development strategy and financial plans (budget, long-term financial strategy);
- legal and administrative, including administrative permits and decisions facilitating investment activities, and local business support programs;

- informational and promotional - aim to provide entrepreneurs with full information about the conditions of conducting business activity (information points, fairs, business missions, consultancy, educational initiatives);
- infrastructural - modern infrastructural facilities that make it easier to set up, run and expand economic activity by the currently operating entities, thus fostering the appeal of a government unit. As a result of investing in technical infrastructure, the “potential effect” expressed in infrastructure surplus occurs. It allows to increase the competitiveness of local governments and boost their development. Implementing infrastructure projects is one of the fundamental elements of development processes at the local level.

The key objectives of the above instruments is local and regional economic development expressed, *inter alia*, in: full use of local resources (natural, human, financial, material), support for employment of the inhabitants, gaining competitive advantage of the region and utilizing development opportunities offered by the environment [12]. Properly managed local business-supporting institutions (technology and science parks, special economic zones and business incubators) are needed for the creation of entrepreneurship in the region. The main purpose of establishing these institutions is to provide conditions for potential investors [13].

2. Functional area as the new EU regional policy

In the process of stimulating local economic development through administration activities, there is a problem of working out appropriate legal instruments and solutions enabling them to be used. There is an ongoing discussion on what measures or actions should be taken in order to make regional policy more effective and to achieve its objectives, promote socioeconomic and territorial cohesion, increase regional competitiveness and properly respond to today's development challenges. The answer to these demands is to build a concept of integrated development that brings social and economic benefits; one that enables engaging the community in a more active attitude towards sustainable development. According to this conception, the economic activity undertaken in a given territory depends on the specific economic conditions and the comparative advantages of the area in question [14]. The integrated development concept is therefore an instrument for overcoming administrative barriers so as to take advantage of the potentials offered by territorial capital. The new regulations of the European cohesion policy and Polish development policy emphasize the territorial dimension of public policy, assuming the separation from sectoral management in favor of territorially integrated management that consists in integrating the actions of different public entities against territories defined not administratively, but functionally (with shared characteristics).

The new paradigm of the regional policy is reflected in the national strategic documents. They include: The National Strategy of Regional Development: Regions, Towns, Rural Areas (NSRD), (The Ministry of Regional Development, 2010), which was adopted by the Council of Ministers on 13 July 2010, and is the main document of the regional policy of the government as one of nine so-called integrated strategies and The National Spatial Development Concept 2030 (NSDC 2030), (The Ministry of Regional Development, 2012), adopted by the Council of Ministers on 13 December 2011, which is the basis for spatial planning policy of the country. It is in the document several types of functional areas were distinguished, which can be represented in three groups: Urban functional areas, Rural functional areas and A specific functional areas [15].

3. The endogenic potential of the Functional Area of the Oder Communes

An example of an initiative that is a new approach in the EU regional policy is the Functional Area of the Oder Communes (Polish: *Obszar Funkcjonalny Gmin Nadodrzańskich*, OFGN). The area in question is located in Lubuskie Province and is made up of: 2 communes located in the county of Zielona Góra, Czerwieńsk Commune, Sulechów Commune and urban-rural Dąbie Commune which belongs to the county of Krosno Odrzańskie. There are 41,683 people living in the functional area spread across 60,216 hectares. The OFGN is located along the principal navigable river of the country - the Oder, among the still unspoiled forms of the natural environment. It possesses communal resources that created its development potential upon linking. The richness of valuable natural qualities makes this region specific and at the same time constantly underutilized to its full potential. With proper care in terms of protection, it can witness more spatial-functional development, especially in regards to creating tourist products. Recognition of this potential was the starting point for the development of The Integrated Development Strategy for the Functional Area of Oder Communes [16] implemented under the project "Social and economic development of the Oder communes", financed by the Norwegian Financial Mechanism 2009-2014. Its measures will contribute to the leveling of development barriers and the significant utilization of the endogenous potential of the designated OFGN.

Considering the demographic situation of the OFGN in terms of the percentage of pre-working, working and post-working age population in the overall structure, it should be noted there is a decrease in the proportion of working-age people, and increase in post-working, which is not a positive indicator due to rising social costs. This continued unfavorable growth trend for the larger group of seniors is bound to reflect on the future directions of infrastructure investments and the increase in social assistance and health care.

Comparing all communes of the considered functional area, it should be stressed that in 2010 and 2015 there was an increase in the number of economic entities per 10000 inhabitants, albeit still below the average and with a significant portion of them deregistered. In the area of communes of the functional area, excluding Sulechów, the problem of low level of entrepreneurship is noticeable making it necessary to provide conditions conducive to the creation of entrepreneurship, or else the communes may have to face economic marginalization and dependence on external labor markets, which by implication translates into the loss of inflows to the local budget.

Table 1. The indicators describing economic operators in 2009 and 2015

Territorial Unit County (Co.) Commune (Com.)	Entities entered in the register per 1000 inhabitants		Units newly registered in the REGON register per 10,000 inhabitants		Units removed from the REGON register per 10,000 inhabitants		Entities per 1000 inhabitants in working age	
	2010	2015	2010	2015	2010	2015	2010	2015
Krosno Odrzańskie (Co.)	960	993	114	93	67	87	144,6	154,7
Dąbie (Com.)	660	773	106	94	80	78	99,1	116,7
Zielona Góra (Co.)	674	902	109	94	59	80	130,3	140,0
Czerwieńsk (Com.)	674	764	82	90	68	75	100,5	119,1
Sulechów (Com.)	932	1017	101	99	60	88	138,7	157,4

Source: own processing stat.gov.pl, data extracted from 24.03.2017.

The demand for work in the functional area is generated by a small number of companies - 3746, with the vast majority (almost 96%) being small manufacturing plants and one-person service, small craft and tradesmanship businesses, often without employees, and farms with an area below 5 hectares (there is 1301 of 1910 farms, which accounts for 68.1% of the total number), which also translates into lack of employment in this group of enterprises. Large-scale fragmentation of farms is not, by any means, a phenomenon conducive to development. One way to improve the economic performance of farms is the creation of agrotouristic farms as a way to boost their offer. Unfortunately, there are only eight agrotouristic farms in the area under study, one of which is also an ecological farm. There are five in the commune of Dąbie, three in the commune of Sulechów, and no such farm in the commune of Czerwieńsk.

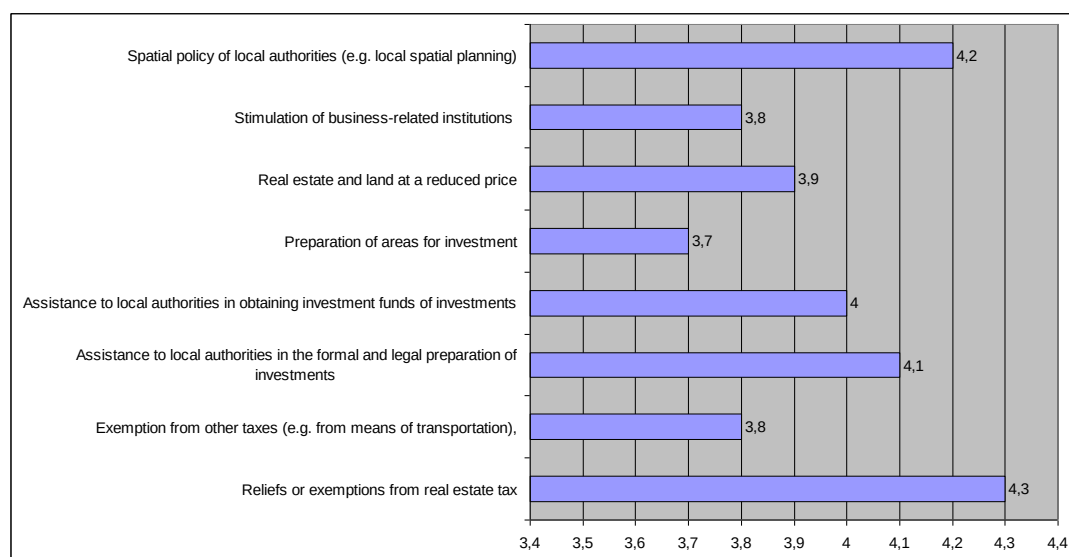
Communes of the functional area are characterized by an above-average level of unemployment (national level - 8.5%, district of Krosno Odrzańskie - 14.3% and county of Zielona Góra - 8.7%), high rates of long-term unemployment (46-50%) and unemployment of people lacking professional skills (30-34%). Many occupations that could engage the unemployed generate no demand. This situation leads to many negative consequences: from the financial problems of individual persons, through the economic stagnation of the region as a whole. The current state of the labor market is also influenced by the education system which reacts too slowly to the changes occurring. High unemployment and insufficient workplaces make young people with high professional qualifications and people with academic degrees migrate and seek employment in other regions, and above all abroad, which clearly reflects the growing negative balance of migration. Threats stemming from the above can cause the region to have problems with further development. A difficult situation on the labor market obviously affects the living standard of its inhabitants. In these particular areas, we deal with the problem of economic poverty (calculated on the basis of average wages/salaries and personal income tax per capita). The average monthly gross wages and salaries relative to the national average are significantly lower in Lubuskie Province, and in 2015 it was 89.1% in Zielona Góra and 84.4% in Krosno Odrzańskie.

Recognition of conditions and factors stimulating or inhibiting the development of entrepreneurship in communes, as well as indication of possibilities and directions of its development, are of great importance for regional and local government authorities in the devising of development strategies. Knowledge in this area is used in policies supporting and stimulating economic initiatives. In addition to analyzing available statistics, CAWI (Computer-Assisted Web Interview) was used to identify key problems. Among the most important barriers to entrepreneurship development at the local level, the surveyed entrepreneurs pointed out the following:

- insufficient human resources in the commune, resulting from the inadequacy of the education sector to meet the needs of the labor market (67% of the respondents stated this opinion);
- lack of activities supporting the development of entrepreneurship, including promotional activities (36% of the respondents);
- insufficient technical infrastructure (35% of the respondents);
- limited local demand (33% of the respondents);
- insufficient information on economy, e.g. on external financial sources for enterprises (33% of the respondents); removing this barrier in the face of new emerging business support instruments under the Rural Development Program 2014-2020 (PROW 2014-2020) can be very important [17] faced with the fact that, for example, under-implementation from the operation 132 of the Rural Development Program (PROW 2007-2013) has resulted from lack of sufficient knowledge among farmers and poor promotion [18].

The respondents were also asked to rate the attractiveness of activities that could be undertaken by the local government (on a scale of 2 to 5). The most important to the respondents are: reliefs or exemptions from real estate tax, spatial policy of local authorities (e.g. local spatial planning) assistance to local authorities in the formal and legal preparation of investments and in obtaining investment funds (Figure 1).

Figur 1. The rate of attractiveness of incentives and measures to be undertaken by local governments



Source: own study

The conducted surveys indicate the necessity to support the development of the economy in the communes, the opinion expressed by 51% of the respondents. This problem is particularly noted by the representatives of Dąbie Commune where as many as 82% indicated these measures as urgent and very urgent. The respondents also saw the need to support the development of entrepreneurship by creating zones of economic activity and business incubators. Among the respondents, 60% considered this as urgent and requiring immediate implementation. It should be noted that the support for the organization of agritouristic farms was considered to be very important (41% of the respondents). The highest percentage of supporters of this type of initiative was recorded in Czerwieńsk Commune - there is no agritourism farm in there, which may mean that the inhabitants are interested in taking up this kind of activity. More than 40% of all respondents consider it urgent and very urgent to support the development of non-agricultural businesses run by farmers. Nearly 50% of the respondents in Dąbie Commune considered those objectives as very urgent and extremely urgent. It is also worth mentioning that persons intending to set up a business activity in the form of social cooperatives should be reminded that in the area of Czerwieńsk Commune activities related to introducing a separate such entity are being undertaken. The study identified the following adverse social and economic phenomena: rising demographic indicators, negative migration balance, unfavorable structure and relationships of production factors, declining role of agriculture as a source of subsistence for the rural population, high unemployment and underserved labor surplus, income disparity of rural households. The potential of the region was also identified, namely its favorable location with respect to the Oder River and the state border, valuable natural qualities, entrepreneurship trends and more. Such demand requires searching for solutions geared toward the creation of new sources of income, one of which is entrepreneurship activation [16].

4. Measures taken within the OFGN

The analyses demonstrate that entrepreneurship in the functional area is developing too slowly, with business entities located here operating in the conditions that are much more difficult than those in large urban agglomerations. These conditions are characterized by limited access to external sales and supply markets, less educated workforce, or insufficient infrastructure. Local authorities are striving to pursue a policy aimed at economic activation of individuals through number of instruments, not only of economic and financial nature expressed by the system of local tax reliefs and exemptions, but also in strengthening territorial capacity of a greater number of local government units. For this and other reason, the OFGN was established, whose strategic documents [16, 19] speak of the necessity of activating economic life, as expressed in the second strategic goal (Figure 2). The establishment of the OFGN is a manifestation of the implementation of the concept of integrated development, which brings benefits in the social and economic dimension. It is aimed at creating favorable conditions for starting a business and taking advantage of the comparative advantages of the area as a whole, namely its attractive location along the Oder River, valuable natural resources and proximity to the border. The integrated development concept is therefore an instrument serving to overcome the administrative barriers of the territory in order to properly utilize the integrated potential of local government units.

Figure 2. Structure second strategic goal “Competitive and innovative economy of the functional area”



Source: author's elaboration on the basis of [16,19].

The adopted operational programs include, *inter alia*, the following measures[16,19,20,21]:

- Developing tourist infrastructure using the Odra River (kayaking, bicycle paths and others);
- Developing reservoirs and watercourses for recreation, tourism and improvement of the overall aesthetics of the area;
- Setting up local business incubators;

- Spatial planning of economic activity zones and investment areas;
- Supporting the development of the silver economy sector;
- Supporting the development of social economy entities such as social cooperatives;
- Supporting the development of renewable energy sources;
- Promoting the development of cluster initiatives and joining the existing ones;
- Establishing a local partnership for the development of entrepreneurship;
- Developing active cross-border economic cooperation;
- Extending the tax relief catalog;
- Establishing an inter-communal investor and entrepreneurial service team (legal advice, acquisition of funds for investments);
- Establishing of the OFGN Promotion Center;
- Supporting the development of business-related institutions;
- Promoting entrepreneurship, entrepreneurship education and many more.

Their implementation is to contribute to the growth of entrepreneurship in the functional area, but it will require the acquisition of external resources, which is intended to be done jointly by communes integrated withing the functional area.

Summary

Local entrepreneurship development has a significant impact on the local community's life quality, reducing unemployment, increasing product and service offerings, as well as integrating local business activities. Nevertheless, it requires an appropriate investment atmosphere that will contribute to the growth of enterprises using endogenous resources in the territory. It is imperative that the various instruments - economic and financial, infrastructural, informational and promotional, as well as those related to planning - are directly involved in the spatial structure of the commune. One of the measures may be to create intercommunal relationships in the form of functional areas and the integration of their management.

REFERENCES

- [1] Shane, S. A, 2003. *General Theory of Entrepreneurship. the Individual – Opportunity Nexus*. Northampton: Edward Elgar Pub. p. 3. ISBN 978-18-4376-996-5.
- [2] Bratnicki, M., 2002. *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, p.30. ISBN 83-7246-190-2.
- [3] Sołek, C., 2003. *Rola strategii gminy w rozwoju przedsiębiorczości*, [in:] Ostaszewski, J. (ed.) *Prawno-ekonomiczne aspekty rozwoju przedsiębiorczości: Podstawowe determinanty rozwoju przedsiębiorczości w latach 2002-2003*. Warszawa: Agencja Marketingu i Reklamy "Heil", p. 337. ISBN 978-83-9187-350-2.
- [4] Kożuch, A., 2011. *Rola samorządu terytorialnego we wspieraniu rozwoju lokalnego*, [in:] Kożuch, A. Noworól, A. (eds.). *Instrumenty zarządzania rozwojem w przedsiębiorczych gminach*. Kraków: Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, p. 9. ISBN 978-83-93-1253-4-0.

- [5] Waldziński, D., 2005. *Polityka regionalna w Polsce w procesie przemian kulturowo-cywilizacyjnych*. Zarys problemu. Olsztyn: Uniwersytet Warmińsko- Mazurski, p. 67. ISBN 83-72990-386-6.
- [6] Wąsowicz, K., Ostrowski, T., 2003. *Przedsiębiorczość komunalna*. Kraków: Wydawnictwo Izby Gospodarczej Komunikacji Miejskiej, p. 48. ISBN 978-83-914-2058-4.
- [7] Kudłacz, T., 2008. *Programowanie gospodarki regionalnej i lokalnej*, [in:] Strzelecki, Z., (ed.). *Gospodarka regionalna i lokalna*. Warszawa: PWN, pp. 123-151. ISBN 978-83-01-15451-6.
- [8] Śliwa, J., Krajewski, K., Kłincewicz, K., 2004. *Lokalna przedsiębiorczość w Polsce. Uwarunkowania rozwoju*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. ISBN 978-83-8906-976-4.
- [9] Kamińska, A., 2011. *Regionalne determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Difin. ISBN 978-83-7641-520-8.
- [10] Wojciechowski, E., 2003. *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*. Warszawa: Difin. ISBN 978-83-7641-714-1.
- [11] Zawora, P., 2015. *Instrumenty rozwoju lokalnego wykorzystywane w samorządach gminnych*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 391, pp.302-310. ISSN 1899-3192.
- [12] Zalewski, A. (ed.), 2005. *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*. Warszawa: SGH, p.113. ISBN: 978-83-7378-291-4.
- [13] Kogut-Jaworska, M., 2011. *Instrumenty pobudzania rozwoju gospodarczego na obszarach lokalnych*, [In:] Szewczuk, A. Kogut-Jaworska, M., Ziolo, M (eds) *Rozwój lokalny i regionalny. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck. ISBN 978-83-255-3130-0.
- [14] Christopherson, S., 2008. *Local and regional development*. *Economic Geography*, 84(2), pp. 241-242.
- [15] Barska, A, Jędrzejczak-Gas, J., 2016. *The concept for the development of a functional area illustrated by the case of the Functional Area of the Oder Communes*. *Economics and Management*, Vol. 8, iss. 3, pp.25-34. DOI: 10.1515/emj-2016-0021.
- [16] *The Integrated Development Strategy for the Functional Area of Oder Communes*. 2015. Retrieved from <http://www.czerwiesk.pl>, data extracted from 24.03.2017.
- [17] Wojcieszak, M., 2016. *Instrumenty wsparcia przedsiębiorczości na obszarach wiejskich w ramach PROW 2014-2020*, [In:] Nowicki, G. R., Kosmaczewska, J. Barczak, M. *Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich. Koncepcje, realizacje, kierunki rozwoju*. Bydgoszcz: Wyższa Szkoła Gospodarki. ISBN 978-83-6550-701-3.
- [18] Goryńska-Goldmann, E., Wojcieszak, M., 2013. *Pozyskiwanie środków unijnych przez producentów rolnych w Polsce w ramach Działania 132 PROW 2007-2013*. *Journal of Agribusiness and Rural Development*, 1(27), pp. 73-84. ISSN 1899-5241.
- [19] *The Integrated Strategy for Development of Education and Labour Market in the Functional Area*. 2015. Retrieved from <http://www.czerwiesk.pl>, data extracted from 24.03.2017.

- [20] *The Integrated Strategy for Development Offers for Free Time in the Functional Area, with particular regard to the Recreational and Environmental Protection Offer.* 2015. Retrieved from <http://www.czerwiesk.pl>, data extracted from 24.03.2017.
- [21] *The Integrated Program for Activation and Social Participation in the Functional Area.* 2015. Retrieved from <http://www.czerwiesk.pl>, data extracted from 24.03.2017.
- [22] Kintler J., 2013. *Valuation of the company human capital.* In Financial management of firms and financial institutions proceedings: 9th international scientific conference: 9th - 10th september 2013, [Ostrava - Mariánské hory, Czech Republic]. Finanční řízení podniků a finančních institucí VŠB - Technical university of Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3172-5. ISSN 2336-162X. S. 342-348 CD-ROM

CONTACT

Dr. Anetta Barska
Faculty of Economics and Management, University of Zielona Góra,
Podgórna Street No. 50, 65-246 Zielona Góra, Poland
E-mail: A.Barska@wez.uz.zgora.pl

NEW ERA HAS REQUIRE NEW UNDERSTANDING OF THE PROCESSES OF COMPETITIVE INTELLIGENCE

NOVÁ DOBA VYŽADUJE NOVÉ CHÁPÁNÍ PROCESŮ COMPETITIVE INTELLIGENCE

František Bartes¹

ABSTRACT

The present information systems of industrial companies often do not answer to the level of the information processing as demanded by the needs for strategic decision - making often carried off by present top business management. The author brings in his concept of Competitive Intelligence that arises from the necessity to re-define those Competitive Intelligence processes that companies should introduce and utilize. The processes described here are formulated as so called Basic Intelligence Cycle and they may optimally be further structured according to specific demands and conditions of the company.

KEY WORDS

Competitive intelligence, intelligence cycle, basic intelligence cycle, phases intelligence cycle.

JEL CLASSIFICATION

D83, G14, M15.

Úvod

V současném turbulentním prostředí zjišťují české podniky, že stávající činnost Competitive Intelligence není na požadované výši. Důvodů je několik. K těm nejvýznamnějším patří následující dva. Jednak je to značná nezkušenost se zpravodajskou prací při zabezpečování tzv. primárních informací ze zájmového prostředí (1), jednak je to způsobeno nekritickým přebíráním tzv. „západních“ metod do podnikatelské praxe českých podniků bez osvojení potřebného know-how. Tuto situaci našich podniků navíc velmi silně negativně ovlivňuje i současná krize, viz např. (Krause, 2013).

V krizi dochází k bolestnému procesu odstraňování všeho starého a překonaného, tedy toho, co v novém období již stačit nebude! Z podnikatelské praxe je známou skutečností, že z každé krize odešlo mnoho podniků poražených, ale vždy se objevila i řada podniků, které z krize vyšli mnohem silnější, tedy vítězně. Jednalo se o podniky, které na základě **správně vytvořeného zpravodajství** (2) včas připravily své nové podnikatelské záměry, většinou založených např. na hodnotových, případně disruptivních inovacích a správnou konkurenční strategií je dokázaly na daném trhu včas úspěšně realizovat viz (Bartes, 2010).

Cílem článku je nově definovat procesy Competitive Intelligence podniku.

¹ František Bartes, doc. Ing. CSc., Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, bartes@fbm.vutbr.cz.

1. Metody a zdroje

Při zpracování článku byly použity metody: analýza, syntéza, komparace a dedukce.

U většiny zahraničních podniků získávání informací o konkurenci funguje určitým neformálním způsobem již dlouhá léta.

Z analýzy dostupné literatury týkající se náplně práce a používaných postupů pracovníků Competitive Intelligence vyplývá, že kromě vymezení základních činností v jednotlivých fázích zpravodajského cyklu, žádná ustálená nebo standardizovaná metodika neexistuje. Viz např. publikace autorů (Fuld, 1995), (Kahaner, 1997), (Liebowitz, 2006), (Hall & Bensoussan, 2007). Zvláště pak publikace autorky (Carr, 2003), popisující způsob práce 15 předních odborníků na Competitive Intelligence v USA.

Jedním z klíčových faktorů působících na rozvoj Competitive Intelligence je globalizace a s ní spojený vývoj budoucího konkurenčního prostředí. To vše vyžaduje kvalitativně odlišný přístup k získání a následnému zpracování potřebných informací. Hammer (2002) tvrdí, že „...globalizace představuje zásadní změny v oblasti mezinárodního obchodu“.

Těmto změnám odpovídá i růst rivality konkurenčních střetů. Růst konkurence na světových trzích zvyšuje požadavky na informační potřeby vrcholového vedení obchodní společnosti, což si vynucuje následné zvýšení úrovně Competitive Intelligence. Pro moderní pojetí Competitive Intelligence je tedy charakteristické, že se ustupuje od experimentálních postupů popsaných např. (Carr, 2003) a přechází se k postupům více strukturovaným a vysoce sofistikovaným.

Na základě výzkumů prováděných Bensoussan & Densham (2008) je možno konstatovat, že Competitive Intelligence je v současné době jedním z nejrychleji se rozvíjejícím oborem v oblasti mezinárodního podnikání. Potvrzují to výsledky jejich výzkumů nejen ve vyspělých zemích, ale i v Austrálii, Jižní Africe, Kanadě atd. Ke světovým lídrům v oblasti Competitive Intelligence patří Japonsko, Švédsko, Izrael a USA. V těchto zemích Competitive Intelligence získala právoplatné místo jako uznávaná obchodní disciplína i jako významný zdroj dosažení konkurenční výhody.

Z tohoto důvodu se kromě běžných krátkodobých kurzů se zaměřením na základní principy Competitive Intelligence, začínají objevovat nabídky s tematikou Competitive Intelligence jak ve výuce MBA, tak i ve studijních programech prestižních univerzit. Např. v USA jsou Johnem Prescottem v Katz Graduate School při University of Pittsburgh pořádány kurzy Competitive Intelligence, ve kterých je získávání informací založeno na etických pravidlech - kodexech. Obdobně bychom se mohli vyjádřit i o obchodní společnosti Fuld & Compeny, Inc. Mnohé obchodní společnosti působící na mezinárodním trhu si dokonce budují svá vlastní školicí střediska. Motorola má dle (Liebowitz, 2006) svoje vlastní školicí centrum Competitive Intelligence. Těchto společností je ale mnohem více.

Co se týká českých podniků, tak je třeba uvést, že ve velké většině nemají ve své organizační struktuře útvary Competitive Intelligence vůbec obsažené. Ty podniky, které činnost Competitive Intelligence samy provádějí, tak v převážné většině realizují pouze běžný sběr známých dat, v nejlepším případě pak tzv. signální zpravodajství. Místo provádění zpravodajské analýzy je možno v jejich činnosti identifikovat pouze syntézu získaných dat, údajů či informací, případně běžnou strategickou analýzu (což je všeobecně zastávané stanovisko i v mnoha odborných publikacích).

Výsledky této činnosti nemohou ale účinně zabezpečit tvorbu podkladů pro strategické rozhodování vrcholového managementu podniku. U podniků působících na mezinárodním trhu je značnou absencí např. analýza výhodnosti daňových systémů v různých zemích viz (Brychta, 2010) apod.

Touto úrovní zajišťování podkladů Competitive Intelligence získávají naše podniky v oblasti svých strategických rozhodnutí velmi vážný handicap oproti svým zahraničním konkurentům.

Na základě výše uvedeného je třeba zásadním způsobem změnit přístup k provádění Competitive Intelligence v našich podnicích, a to i s ohledem k dnešním trendům v mezinárodním obchodě. Z těchto důvodů vyvstává do popředí požadavek na vybudování účinného Competitive Intelligence, který by byl schopen plnit náročné úkoly vyplývající ze současného konkurenčního prostředí.

2. Řešení

Competitive Intelligence má podporovat veškerou činnost naší firmy při její snaze dosáhnout svých strategických cílů. Z výše uvedených důvodů je nutno zásadním způsobem změnit vlastní přístup k chápání vlastního pojmu Competitive Intelligence, zvláště pak k tvorbě přidané hodnoty k vytvořené či získané informaci, tedy ke tvorbě zpravodajství.

To znamená, že **Competitive Intelligence** musí být schopno nejen informace důležité pro strategické rozhodování podniku získat, ale jejich správnou analýzou a vyhodnocením k nim dodat přidanou hodnotu, s jejíž pomocí může TOP management firmy dosáhnout originální konkurenční výhody vůči své konkurenci na daném trhu. To znamená, že informace se pro toho, kdo rozhoduje, stávají výhodou (zbraní) až v okamžiku, **kdy je schopen z nich vytvořit zpravodajství**. To znamená, že **pochozí jejich význam v kontextu příležitosti získat či vytvořit konkurenční výhodu pro svůj podnik v daném konkurenčním prostředí**.

Nyní již můžeme uvést naše vlastní vymezení pojmu Competitive Intelligence viz (Bartes, 2012):

Competitive Intelligence je systematická tvůrčí a etická aplikace zpravodajské metodologie a klíčových metodik, která s využitím týmové práce:

- *zjišťuje, identifikuje symptomy či data a informační zdroje,*
- *analyzuje získané symptomy, data a informace a doplňuje je, hodnotí jejich význam a tvoří z nich důkazy jevů,*
- *tvoří z informací ucelené hypotézy (předpovědi budoucího stavu) pro změny a vyhodnocuje jejich přínos přes důkazy a náklady změnami vyvolané, jako efektivnost těchto změn,*
- *provádí vypracování zpravodajských zpráv pro rozhodování managementu firmy.*

Při budování Competitive Intelligence považujeme za klíčové uvést základní východiska našeho pojetí Competitive Intelligence:

- a) Competitive Intelligence jako předpověď budoucnosti.
- b) Důraz na zaměření Competitive Intelligence do oblasti strategického řízení.
- c) Competitive Intelligence jako systémová aplikační disciplína.
- d) Pojetí informace ve spojení s osobou analytika.
- e) Competitive Intelligence pracující na principu státních zpravodajských služeb.
- f) Dvoustupňová činnost Competitive Intelligence.
- g) Návrh opatření na konkurentem realizovanou hypotézu.
- h) Competitive Intelligence jako inženýrská činnost.
- i) Legalita a etika Competitive Intelligence.

Z tohoto důvodu klademe na Competitive Intelligence následující základní požadavky:

- a) včas odhalit klíčové problémy firmy plynoucí z firemního okolí,
- b) zpravodajsky (3) zabezpečit možné způsoby řešení těchto problémů.

Tyto základní požadavky na činnost Competitive Intelligence se v podniku řeší jednak systémem včasné výstrahy, jednak správným prováděním procesů zpravodajské analýzy. Autor považuje zpravodajskou analýzu za královskou disciplínu Competitive Intelligence (Bartes, 2011).

V tomto novém pojetí musí být proces Competitive Intelligence pro zajištění výše uvedených základních úkolů schopen umožnit:

- a) příjemcům zpravodajství snadné kladení otázek,
- b) využívat (ale i tvořit) stávající databáze tak, aby byla zabezpečena co nejkratší prvotní reakce na zadaný úkol,
- c) rychlé vytváření zpravodajské zprávy pro zadaný úkol.

Pro zabezpečení těchto úkolů je nutno zásadně změnit pohled na stávající procesy realizované v Competitive Intelligence našich podniků.

V praxi našich podniků se v některých případech řeší otázka počtu fází tzv. zpravodajského cyklu (4) Competitive Intelligence. Běžně se v odborné literatuře uvádí čtyř fázový model Competitive Intelligence viz (Kahaner, 1997), (Fuld, 1995) atd. Je třeba říci, že tento názor je dosti nekriticky přejímán do praxe nejen našich, ale také i zahraničních podniků. Máme-li zabezpečit úspěšnou realizaci procesů Competitive Intelligence v intencích našich požadavků na kvalitu jejich výstupů, je nutno provést jejich optimální navrzení i zorganizování. Tento úkol můžeme řešit pomocí tzv. Základního zpravodajského cyklu Competitive Intelligence.

2.1. Základní zpravodajský cyklus Competitive Intelligence (5)

1. Zadání.
2. Analýza a formulace problému.
3. Plánování postupu řešení problému.
4. Vlastní sběr potřebných údajů.
5. Zpracování získaných údajů. (Strukturování, vyhodnocení pravdivosti, úplnosti, relevantnosti, využitelnosti, vytváření prvotních informací, atd.).
6. Zpravodajská analýza informace (vytvoření přidané hodnoty – zpravodajství).
7. Vytvoření zprávy dle požadavku zadavatele.
8. Distribuce zprávy pro stanovené uživatele.
9. Zpětná vazba.

2.2. Náplň jednotlivých činností

1. Zadání.

Tato úvodní činnost zpravodajského cyklu většinou začíná úkolem, který přichází z vrcholového vedení podniku. Je také možné, že problém může být identifikován běžnou monitorovací činností, případně systémem včasné výstrahy podniku. V tomto druhém a třetím případě musí být o této skutečnosti okamžitě uvědomen příslušný vedoucí organizace.

2. Analýza a formulace problému.

Zadaný problém (úkol) je třeba podrobně analyzovat. Tato činnost obsahuje podrobnou analýzu (struktura, funkce, vazby, vlastnosti, atd.). Dále je třeba stanovit (odhadnout) podmínky, které musí být vytvořeny u konkurenčního podniku za účelem úspěšného vyřešení tohoto problému. Rovněž musí být stanoveny tzv. „symptomy“, tedy průvodní jevy, které se musí objevit v okolí konkurenta, pokud se daný problém rozhodne řešit) včetně přípravy na jeho řešení). U těchto symptomů musí být též stanoveny jejich možné zdroje, či místa jejich identifikace. Kvalita provedení této činnosti determinuje kvalitu dalších činností ve zpravodajském cyklu. Jedná se o velmi náročný tvůrčí proces.

Na základě těchto poznatků je třeba znovu jednat se zadavatelem o problému. Toto jednání musí zabezpečit a stanovit:

- a) zcela jednoznačné pochopení problému oběma stranami,
- b) případné upřesnění zadání problému,
- c) obsah a podobu závěrečné zprávy a případný seznam dalších uživatelů této zprávy.

3. Plánování postupu řešení problému.

V této činnosti řešení zadaného problému musí vedoucí týmu Competitive Intelligence naplánovat postup řešení problému, včetně přiřazení potřebných zdrojů, prostředků, personálního zabezpečení a stanovení závazných termínů pro splnění úkolů v jednotlivých bodech řešení problému.

4. Vlastní sběr potřebných údajů.

Nejdříve jsou získána tzv. sekundární data či informace. Na základě vyhodnocení sekundárních dat se stanoví množina údajů, které je třeba získat primárním sběrem přímo v terénu.

5. Zpracování získaných údajů. (Strukturování, vyhodnocení pravdivosti, úplnosti, relevantnosti, využitelnosti, vytváření prvotních informací, atd.).

Tato činnost se nazývá kolace (collation). Získané údaje z primárního sběru se nejdříve roztrídí dle několika následujících kritérií:

- a) Příslušnosti (relevance) – vztahu ke konkrétnímu problému.
- b) Využitelnosti – zda je možné tento údaj či informaci využít ke strategickému řízení, vlivové činnosti, operativnímu řízení, případně jen v rámci prováděné analytické práce např. k ověřování pravdivosti apod.
- c) Významnosti.
- d) Atd.

Dále je třeba věnovat pozornost informacím, které vznikají v důsledku správného pochopení a seskupení několika získaných údajů. V této fázi je možné také prověřit pravdivost některých získaných údajů. Právě zde mohou vzniknout prvotní podezření na klamavé akce konkurenta, tedy, že se konkurent pokouší použít dezinformaci.

Teprve takto připravené informace k danému problému mohou být předány k dalšímu zpracování.

6. Zpravodajská analýza informace (vytvoření přidané hodnoty – zpravodajství).

Zpravodajská analýza informace je nejdůležitější a rozhodující činností v rámci celého zpravodajského cyklu. V této činnosti vzniká v důsledku uplatnění velmi sofistikovaného postupu, zkušeností, ale i intuice analytika ona přidaná hodnota, která mění obyčejnou informaci o daném problému ve zpravodajství, např. jak získat konkurenční výhodu na daném trhu apod.

7. Vytvoření zprávy dle požadavku zadavatele.

Obsah zprávy by měl odpovídat požadavku (představě) zadavatele problému a měl být s ním prodiskutován ve 2. bodě činnosti základního zpravodajského cyklu Competitive Intelligence. Zpráva by měla být napsána takovou formou, aby zadavatel byl schopen ji porozumět. Zpráva by měla obsahovat:

- 1. Zadání a cíle úkolu.
- 2. Anotaci zprávy.
- 3. Závěry (výsledky zpravodajské analýzy)

4. Návrhy na opatření.
5. Postup řešení dle metodiky Competitive Intelligence.
6. Přílohy (použité formuláře CI).

Všechny zpracované podklady, formuláře se očíslovují a stanou se součástí této zprávy jako příloha (viz bod 6).

Vzhledem k tomu, že Competitive Intelligence pracuje výhradně jen s legálními metodami a využívá pouze otevřených zdrojů, není většinou nutné při tvorbě výstupní zprávy používat opatření, která jsou nezbytná u podobné příležitosti při psaní závěrečné zprávy v rámci zpravodajské komunity. Přesto i v podnikatelské praxi se mohou vyskytnout případy, kdy bude vhodné, nebo dokonce nutné tato opatření realizovat. V těchto případech je třeba dodržet následující opatření:

- a) ze zprávy odstranit všechny údaje, které by mohly vést k identifikaci informačních zdrojů naší společnosti,
- b) vynechat ve zprávě u bodů č. 5 a 6, všechny údaje, které by mohly vést k prozrazení našeho know-how užívaného ve zpravodajské analýze.

8. Distribuce zprávy pro stanovené uživatele.

Zadavatel úkolu může stanovit okruh dalších uživatelů, kterým bude závěrečná zpráva také distribuována. Vlastní distribuce je prováděna v rámci režimu ochrany obchodního tajemství podniku. To znamená, že každý její výtisk bude očíslován a označen se příslušným stupněm utajení. Dále se ke každé takto distribuované zprávě vytvoří též utajovaný seznam uživatelů (rozdělovník). Pro běžné případy zpráv útvaru Competitive Intelligence může být stanoven seznam stálých uživatelů.

9. Zpětná vazba.

Zpětnou vazbou se uzavírá základní zpravodajský cyklus Competitive Intelligence. V podnikové praxi to znamená, že zadavatel problému po prostudování závěrečné zprávy si buď vyžádá doplnění této zprávy nebo útvaru Competitive Intelligence zadá nový úkol.

Použijeme-li tento model základního zpravodajského cyklu Competitive Intelligence v podnikatelské praxi, docházíme k závěru, že je zde zbytečně mnoho podobných či bezprostředně na sebe navazujících, ale samostatně organizovaných činností. Analýzou těchto činností v jednotlivých bodech tohoto základního zpravodajského cyklu jsme dospěli k závěru, že všechny výše uvedené činnosti je možno organizovat v rámci pěti fázového modelu zpravodajského cyklu Competitive Intelligence. Tento pěti fázový model Competitive Intelligence se osvědčuje v běžné praxi útvarů Competitive Intelligence našich podniků.

2.3. Pěti fázový zpravodajský cyklus obsahuje tyto fáze

- I. Řízení zpravodajského cyklu (Obsahuje činnosti 1, 2, 3 a 9).
- II. Sběr a výzkum informací (Obsahuje činnost 4).
- III. Zpracování a skladování informací (Obsahuje činnost 5).
- IV. Zpravodajská analýza informace (Obsahuje činnost 6).
- V. Distribuce zpravodajství (Obsahuje činnosti 7 a 8).

Tyto nově navržené procesy Competitive Intelligence by měly být schopny vytvořit model tzv. zpravodajského cíle a z tohoto modelu získávat potřebné informace, které budou následně přetvořeny ve zpravodajství.

Základní podmínkou úspěšné realizace tohoto nového přístupu k Competitive Intelligence je požadavek, aby model zpravodajského cíle byl analytiky Competitive Intelligence společně

sdílen jak se sběrači dat, údajů či informací, tak i příjemci zpravodajství. Samozřejmě za dodržení potřebných pravidel ochrany obchodního tajemství firmy.

3. Diskuze

Jedním ze základních východisek našeho chápání Competitive Intelligence, jeho chápání jako systémové aplikační disciplíny. Toto pojetí nám umožňuje využití činnosti Competitive Intelligence jak týmové práce, tak i pracovního plánu. V rámci pracovního plánu je onou tvůrčí etapou tzv. Zpravodajská analýza informace. Jedná se o značně sofistikovanou metodiku práce s údaji, informacemi a jejich vyhodnocování.

Výsledkem takto uplatněné zpravodajské analýzy je tzv. „předpověď o budoucnosti“, která je již využitelná v rozhodovacím procesu vrcholového vedení podniku. To znamená, že s pomocí této přidané hodnoty může podnik dosáhnout originální konkurenční výhody před svojí konkurencí.

V současném složitém podnikatelském prostředí je pro řešení náročných úkolů velmi vhodný pěti fázový model zpravodajského cyklu.

Za velmi významnou výhodu tohoto pěti fázového modelu zpravodajského cyklu vzhledem k cyklu čtyř fázovému považujeme:

- 1) Rozdělení analytické činnosti na fázi č. III. Zpracování a skladování informací a fázi č. IV. Zpravodajskou analýzu informace. Tímto došlo k daleko hlubšímu rozpracování vstupních údajů, jejich strukturalizaci a celkově k získání mnohem kvalitnějšího vstupu pro vlastní zpravodajskou analýzu informace.
- 2) Skutečnost, že v rámci těchto pěti fází zpravodajského cyklu jsou účelně integrovány všechny původní činnosti našeho základního zpravodajského cyklu.
- 3) Tento model zpravodajského cyklu Competitive Intelligence se v podnikatelské praxi osvědčil i pro svoji schopnost identifikace většiny skrytých vazeb analyzovaného problému.

Domníváme se, že tento pěti fázový model zpravodajského cyklu je v náročných podmínkách podnikatelské praxe nejen lépe říditelný, ale dokonce úspěšnější v dosažení přidané hodnoty analyzované informace. Je samozřejmě možné, že ve specifických podmínkách daného podniku může být ve zpravodajském cyklu použito i více fází než pět, ale tuto variantu v podmínkách české firmy považujeme za málo pravděpodobnou.

Závěr

V podnikatelské praxi se ukazuje, že pouze ty obchodní společnosti, které na základě správně vytvořeného zpravodajství připraví včas své podnikatelské záměry, reagující včas na přicházející změny ve svém okolí, budou na trhu úspěšné. Pro vytvoření tohoto zpravodajství musí mít útvar Competitive Intelligence k dispozici vhodnou metodiku, tj. pracovní plán. Ale tento pracovní plán, aby nejen přinášel požadované výsledky ve formě zpravodajství, ale i jeho vlastní provádění bylo zvládnutelné, musí být správně organizován. Pro organizování této činnosti se používá zpravodajský cyklus Competitive Intelligence. Ve většině případů použití zpravodajského cyklu v rámci prací v útvaru Competitive Intelligence se používá čtyř fázový model zpravodajského cyklu, který je schopen řešit velmi dobře jednoduché až středně obtížné úkoly tvorby přidané hodnoty k získaným údajům a informacím. Naše praxe v podnikatelské sféře nám přinesla mnohem významnější výsledky, pokud jsme použili pěti fázový model zpravodajského cyklu Competitive Intelligence.

POZNÁMKY

- 1) V běžné praxi českých podniků se sbírají pouze lehce přístupné (většinou na internetu) sekundární informace. Tyto sekundární informace nemohou poskytnout dostatečné podklady pro vytvoření přidané hodnoty a zabezpečit vznik smysluplného zpravodajství.
- 2) Pod heslem „Intelligence a Counterintelligence“ Encyclopedia Britannica uvádí: „*Zpravodajství v podstatě znamená zhodnocenou informaci*“.
- 3) Např. zpravodajsky řízená strategie podniku.
- 4) Máme na mysli zpravodajský cyklus ofenzivního zaměření procesů Competitive Intelligence. Pro zabezpečení defenzivních procesů Competitive Intelligence je třeba použít zpravodajský cyklus s jinými procesy.
- 5) Základní zpravodajský cyklus – pracovní název pro souhrn základních činností, které by dle nás měl obsahovat každý zpravodajský cyklus.

REFERENCES

- [1] Bartes, F., 2010. Competitive Intelligence – tool obtaining specific basic for strategic decision making TOP management Firm. Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun., LVIII, No. 6, 43–50. ISSN 1212-8516.
- [2] Bartes, F., 2011. Intelligence analysis – the royal discipline of Competitive Intelligence. Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun., LIX, No. 7, 39–56. ISSN 1212-8516.
- [3] Bartes, F., 2012. Competitive Intelligence. Základ pro strategické rozhodování podniku. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-113-9.
- [4] Bensoussan, B. a E. Densham, 2008. Conducting CI in Australia. [online]. http://www.yasni.info/ext.php?url=http%3A%2F%2Fwiki.telfer.uottawa.ca%2Fciwiki%2Findex.php%2FConducting_CI_in_Australia&name=Edward+Densham&showads=1&lc=en-ca&lg=en&rg=ca&rip=cz [accessed 2014-01-10].
- [5] Brychta, K., 2010. Competitiveness of Tax Systems and its Assessment in the Context of Utility Function. In: EBES 2010 Athens Conference Program and Abstract Book. Istanbul, Turkey: Sazak Ofset, Istanbul - Turkey. 86-86. ISBN 978-605-61069-1-0.
- [6] Carr, M. M., 2003. Super Seachers on Competitive Intelligence: The Online and Offline Secrets of TOP CI Researchs. Medford, New Jersey, Reva Basch. ISBN 0-910965-64-1.
- [7] Fuld, L. M., 1995. The New Competitor Intelligence. The Complete Resource for Finding, Analyzing, and Using Information About Your Competitors. ISBN 0-471-58508-4.
- [8] Hall, Ch. and B. Bensoussan., 2007. Staying Ahead of the Competition. New Jersey: World Scientific.
- [9] Hammer, m., 2002. Agenda 21. Co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-074-0.
- [10] Kahaner, L., 1997. Competitive Intelligence. New York: Simon & Schuster, 1997.
- [11] Krause, J., 2013. Approaches to firms' strategic orientation and their development during financial crisis. Actual Problems of Economics, 143 (5), 311-318. ISSN 1993-6788.
- [12] Liebowitz, J., 2006. Strategic Intelligence. New York: Taylor & Francis Group.

CONTACT

Doc. Ing. František Bartes, CSc.
Brno University of technology, Faculty of Business and Management
Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, Česká republika
E-mail: bartes@fbm.vutbr.cz

JURIDICAL INSTITUTE OF "FISCAL REPENTANT"

PRÁVNÍ INSTITUT "LITUJÍCÍHO POPLATNÍKA"

Richard Bartes¹

ABSTRACT

The article presents the French juridical institute of "fiscal repentant" in the context of the fight against tax evasions. The implementation of new organs and the system of sanctions are related to the mentioned juridical institute. The article is conceived interdisciplinary, it deals with issues of the French financial criminal law, part of the section of the French public finances.

KEY WORDS

Fiscal repentant, STDR, tax evasion, tax amnesty.

JEL CLASSIFICATION

K34, K42.

Úvod

Francie, resp. francouzské Národní shromáždění, jakožto dolní komora francouzského parlamentu, od r. 2012 schvaluje řadu zákonů namířených na boj proti daňovým únikům. Tyto zákony posilují pravomoci nejenom francouzské finanční, resp. celní správy, ale také policie i justice. Zákony dále posilují spolupráci orgánů finanční správy a orgánů soudních, kdy dochází ke zvyšování transparentnosti donucovacích opatření ze strany finanční správy. Současně jsou od r. 2012 soustavně zpřísnovány sankce vůči těm, kteří se dopouští daňových úniků. Veškeré opatření mají posílit plnění francouzských veřejných rozpočtů. Jen za prvních 18 měsíců (od začátku r. 2012) vláda přijala šedesát nových opatření k omezování daňových úniků v oblasti finanční trestné činnosti.

První zákony rozšiřující kompetence BNRDF (1), nebo-li tzv. "daňové policie", zavedly nové ustanovení o přitěžujících okolnostech pro nejzávažnější typy daňových podvodů či ustanovení, které umožňují vyšetřovatelům používat tzv. "zvláštní vyšetřovací techniky". Mezi tresty je možné uložit až sedmileté odnětí svobody. Novým institutem je zavedení institutu tzv. "litujícího poplatníka", se kterým se pojí, vyjma permanentní povinnosti zaplatit dlužné daně, mírnější peněžní sankce, tehdy, když příslušný poplatník tohoto institutu sám využije. A právě tomuto potenciálně inspirativnímu institutu, který *de facto* spočívá v jistém druhu daňové amnestie, bude v článku věnována pozornost.

Cílem článku je představit tento právní institut, a to včetně kontextu důvodu jeho zavedení a dosažených výsledků, se kterými se mohou setkat naši podnikatelé orientující své aktivity do frankofonních zemí.

¹ Richard Bartes, Mgr., Masarykova Univerzita, Právnická fakulta, 391896@mail.muni.cz.

Při zpracování článku bylo použito metody analýzy a metody deskripce. Jako zdroje pro vypracování článku sloužily francouzské články francouzských seriózních periodik, které jsou zaměřené na ekonomickou a právní oblast.

1. Současný stav

Vyjma "tradiční", zákonné povinnosti v podobě každoročního podávání daňových přiznání (2) mají francouzští daňoví poplatníci v případě, že vlastní účet v zahraničí zákonnou povinnost, která spočívá v ohlášení těchto "zahraničních" účtů francouzské finanční správě, s čímž také dále souvisí plnění dalších zákonných povinností francouzských poplatníků.

V praxi však řada těchto poplatníků své zahraniční účty nepřiznávala a francouzská finanční správa zároveň neměla v mnoha případech spolehlivou možnost se o účtech těchto francouzských poplatníků dozvědět. Touto situací soustava francouzských veřejných rozpočtů přicházela ročně minimálně o několik stovek milionů euro. Nutno však podotknout, že se nejedná pouze čistě o francouzský jev, nýbrž ale o jev, jehož podstata a dopady mají globální charakter. To je i důvod, proč organizace pro hospodářskou činnost a spolupráci (OECD) vytvořila v roce 2014 standard pro automatickou výměnu informací o finančních účtech (3).

2. "Litující poplatník" v praxi

Tato multilaterální dohoda o automatické výměně informací o finančních účtech je postupně zaváděna do praxe. Přistoupila k ní nejen Francie, ale také již i Česká republika či Slovensko. Právě díky této dohodě bude mít francouzská finanční správa (v plném rozsahu od r. 2018) možnost zjistit skutečnosti, o kterých do té doby někteří francouzští daňoví poplatníci pouze mlčeli. Právě existence a reálná vymahatelnost této vícestranné dohody patří ke stěžejní motivaci francouzských poplatníků, aby své chování dobrovolně přehodnotili a povinnosti stanovené jim francouzským zákonem (tedy přiznávání svých zahraničních účtů a s tím spojené odvádění příslušných veřejných dávek) začali skutečně dodržovat.

Ač zákon nevyžaduje, aby byl poplatník při "regularizaci" své daňové situace obligatorně zastoupen advokátem, tak pomoc advokáta lze rozhodně doporučit. Postup, kterým poplatník musí projít, není snadný, neboť mj. zahrnuje:

- sdělení údajů o svých účtech v zahraničí,
- poskytnutí prohlášení o původu svých prostředků,
- sdělení údajů o získaném množství příjmů,
- uvedené povinnosti musí doplnit o čestné prohlášení.

Od zavedení institutu "litujícího poplatníka" v roce 2013 bylo podáno takřka 50 tisíc žádostí ze strany francouzských daňových poplatníků, se kterými se francouzská finanční správa musela vypořádat. V souvislosti se zavedením tohoto institutu byl proto ve stejném roce zaveden Odbor zpracování opravných daňových přiznání (tj. francouzsky *Le Service de traitement des déclarations rectificatives*, dále jen STDR) s působností po celé Francii. Ač francouzská finanční správa pracovala doslova na plné obrátky, tak přesto nezvládala nápor těchto (v té době stále přicházejících) poplatníků, kteří se najednou mezi sebou začali předhánět v nahlašování sami sebe a francouzská finanční správa tak byla nucena rozšiřovat svá pracoviště a stavy zaměstnanců. STDR bylo během dvou let rozšířeno co do kapacity svých zaměstnanců téměř o třetinu.

Rozšíření daňové správy v této oblasti bylo také podníceno promlčecí lhůtou (přesněji řečeno lhůtou s prekluzivními účinky), která ač desetiletá, započala běžet ode dne podání žádosti "litujícího" poplatníka. Legalizace daňové situace "litujících" poplatníků má pak sice za následek jednak úhradu veškerých vymahatelných daní (především jde o daň z příjmu, daň z majetku a daň dědickou), jednak vyměření příslušných pokut, nicméně se ale tito "daňoví hříšníci" vyhnou trestnímu stíhání, které by jim jinak hrozilo. Lze tedy podotknout, že tento institut, resp. tento postup pomáhá "urovnat" společnost, která dosud překrucovala, resp. interpretovala svobodu pohybu (v širším slova smyslu) v rámci kontextu francouzského právního řádu až příliš extenzivně.

Francouzská finanční správa, resp. zákon rozlišuje dvě kategorie těchto "litujících" poplatníků. Rozlišují se poplatníci - podvodníci jednak tzv. aktivní a dále tzv. pasivní. Pasivní poplatníci - podvodníci mají "pouze" prospěch z dříve založeného účtu v zahraničí (takový účet si buď zřídili, když pracovali nebo žili v zahraničí nebo jej zdědili či jej získali darem). Této skupině poplatníků, vyjma povinnosti uhradit zatajené daně, hrozí sankce, a to dříve ve výši 15 %, od r. 2016 jde již o 25 % ze zatajených, tudíž neodvedených daní.

Aktivní poplatníky - podvodníky, lze označit jako osoby, které sami organizovali daňový únik a posílali na své zahraniční účty nezdaněné částky. Těmto osobám hrozí sankce 30 %, resp. nyní již 35 % ze zatajených daní (vyšší sazba se vztahuje na žádosti o regularizaci podané po 16. 9. 2016).

Ač v roce 2016 došlo ke zvýšení sankcí pro poplatníky - podvodníky, kteří dobrovolně využili institutu "litujícího poplatníka", tak stále tyto zvýšené sankce zůstávají mnohem mírnější než sankce pro poplatníky - podvodníky, kteří pouze dále mlčeli a byli odhaleni až francouzskou finanční správou. Těmto ostatním poplatníkům - podvodníkům, kteří budou dopadeni a zároveň i usvědčeni z porušení zákona hrozí sankce až 80 % z celkového množství zatajených daní a dále možné trestní stíhání. Trestní stíhání může mít v krajním případě pro takového poplatníka za následek až sedm let odnětí svobody. Toto zpřísnění, které vzešlo z iniciativy francouzského ministra financí Bercyho, reflektuje rozhodnutí Ústavní rady z července 2015 (4). Předmětné rozhodnutí zakázalo, resp. shledalo protiústavním ustanovení, dle kterého bylo možné vůči poplatníkům uplatnit fixní pokutu 5 % z částky peněz uložené na neohlášeném účtu v zahraničí, na kterém bylo více než 50 000 euro. Ústavní rada svým rozhodnutím tuto sankci označila za "zjevně nepřiměřenou ve vztahu k závažnosti situace". Nové zvýšení sankcí by tedy mělo kompenzovat tento výpadek příjmů a bylo s ním již počítáno pro státní rozpočet na rok 2017.

3. Diskuse

Podle posledních statistik bylo francouzskými poplatníky podáno již téměř 50 000 žádostí o regularizaci daňové situace, kdy doslova "z temnoty" vystoupilo takřka 27 mld. euro umístěných toho času v zahraničí, kdy toto množství nebylo do té doby nijak ohlášené. Dle prognóz se toto množství již nebude *pro futuro* značně rozšiřovat, nicméně z uvedeného množství bylo vyřešeno necelých 25 000 případů. Z tohoto množství však francouzský stát vytěžil přes 7 mld. euro k dnešnímu datu (110 milionů euro během roku 2013, 1,9 mld. euro v roce 2014, 2,6 mld. euro na konci roku 2015, 2,7 mld. euro v roce 2016). Tyto finanční prostředky jsou z 91 % umístěny ve Švýcarsku, zbytek je rozdělen do zemí, jako je Lucembursko, Hongkong, Singapur, Andorra, Monako, USA a Anglie.

Ač je "zachráněné" množství finančních prostředků značné, tak organizace Solidární veřejné finance připomněla, že daňové podvody představují pro francouzskou republiku celkově 60 až 80 mld. euro ušlého zisku. Mezi pět největších, resp. nejzávažnějších případů, které se týkaly

nadnárodních společností a jejichž "hodnota" tvořila 3,3 mld. euro, lze zařadit i případ gigantů Apple či Google. Zatímco Google se na jaře roku 2015 v Anglii s britskou finanční správou dohodl na řešení své situace *de facto* díky obejití anglického zákona, tak francouzská finanční správa postupovala proti Googlu naopak striktně podle zákona a žádné dohody, úlevy či výjimky nepřipustila. O něco méně "šťěstí" pak měla společnost Apple, která musela hradit nezaplacené daně nejenom ve Francii (zde opět díky důkladnému reflektování zákona), ale také i irské vládě, a to díky rozhodnutí Evropské komise. Díky tomuto rozhodnutí musela společnost Apple zaplatit 13 mld. euro, neboť neoprávněně čerpala značné daňové úlevy.

Aniž by bylo nadbytečných pochyb, že je tento způsob daňové amnestie bezesporu zajímavý, nabízí se však otázka, zda je také dostatečně efektivní? Efektivita totiž souvisí s dobou, kterou musí francouzská finanční správa věnovat řešení těchto případů. A jak již bylo uvedeno, platí zde promlčecí lhůta 10 let. Avšak tato lhůta není v daném případě tím klíčovým aspektem, který zde hraje primární roli. Primární roli zde hraje skutečnost, že dle dosavadních zkušeností a prognóz budou zbývající (a ty náročnější případy) trvat 3 až 5 let, kdežto STDR, dle vyjádření ministra Bercyho, skončí svou činnost již v r. 2018.

3.1. Francouzské "*déjà vu*" aneb efektivnější alternativa použita v minulosti

Není nepravděpodobné, že efektivnějším řešením by mohla být inspirace jinou, avšak také francouzskou daňovou amnestií. Taková daňová amnestie má již pestrou minulost, neboť byla zavedena Charlesem de Gaullem v r. 1958. Jednalo se o jednu (5) z tzv. národních půjček, která nesla označení dle A. Pinaye - Emprunt Pinay (6). Její princip byl velmi jednoduchý - prostřednictvím fixní daně (v té době kolem 5 %) mohl být majetek "legalizován" tehdy, když byl investovaný do této národní půjčky. Tímto způsobem Francie splatila celý svůj dluh Mezinárodnímu měnovému fondu.

Závěr

Na základě výše uvedeného pojednání o tomto druhu francouzské daňové amnestie, vyvstává otázka, zda institut "litujícího poplatníka", popř. jinak modifikovanou formu daňové amnestie nepoužít jako výchozí inspiraci při zesíleném boji proti daňovým únikům v tuzemských podmínkách v budoucnu. Takový právní nástroj by při současném nastavení příslušných sankcí (ať již peněžitých nebo nepeněžitých) mohl být inkorporován do tuzemského (českého nebo slovenského) právního řádu, neboť stejně jako Francie, tak i Česká a Slovenská republika přistoupily k multilaterální dohodě o automatické výměně informací o finančních účtech.

S příslušnými změnami legislativního rámce by následně bylo pouze otázkou času, kdy tuzemští poplatníci, kteří své daňové povinnosti pojali "volněji", by začali dobrovolně využívat daňové amnestie, a tím také svými daněmi dobrovolně plnit tuzemské veřejné rozpočty. Francie je skvělým příkladem ilustrace skutečného boje proti daňovým únikům a zároveň i příkladem, že znatelných výsledků lze dosáhnout za relativně krátkou dobu.

POZNÁMKY

- 1) Tj. francouzsky La brigade nationale de répression de la délinquance fiscale, česky Národní oddíl stíhání daňové kriminality, je vyšetřovací jednotkou, která spadá pod ústřední ředitelství kriminální policie francouzského Ministerstva vnitra. Byla vytvořena na základě nařízení č. 2010-1318 ze 4. listopadu 2010 a na rozdíl od francouzské daňové

správy, která je vázána bilaterálními dohodami mezi zeměmi, které ač umožňují výměnu informací se zahraničními daňovými správami, tak jsou omezeny jistými mantinely. BNRDF však, stejně jako další oddělení kriminální policie, mohou vyšetřovat (pod dohledem soudce) daňové úniky, spolupracovat s kriminální policií zahraničního státu a není omezena limity vztahující se na orgány daňové správy, které vyplývají z uvedených dohod. Při své činnosti mohou využívat nástroje, jako jsou výslechy, zabavení majetku, domovní prohlídky, policejní vazba, telefonní odposlechy a podání obžaloby.

- 2) Tato zákonná povinnost bude od 1. 1. 2018 minulostí, a to z důvodu daňové reformy spočívající v přechodu ke srážkové dani.
- 3) OECD (2014), Standard for Automatic Exchange of Financial Account Information in Tax Matters, OECD Publishing. ISBN 978-92-64-21652-5. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264216525-en>.
- 4) Rozhodnutí Ústavní rady ze dne 22. července 2016, sp. zn. 2016-554. *Ústavní rada* [online]. Ústavní rada, 2016 [cit. 25. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.conseil-constitutionnel.fr/conseil-constitutionnel/francais/les-decisions/acces-par-date/decisions-depuis-1959/2016/2016-554-qpc/decision-n-2016-554-qpc-du-22-juillet-2016.147627.html>.
- 5) Národní půjčky mají ve Francii relativně významnou a tradiční úlohu. Jako jednu z prvních půjček tohoto druhu lze označit půjčku 30 milionů ustanovenou Národním shromážděním v r. 1789, tj. v době krále Ludvíka XVI. Tyto půjčky byly francouzskou republikou využívány v době války pro stabilizaci veřejných financí, v době míru pak za účelem realizace vládních projektů.
- 6) Půjčka schválená v r. 1952 Antoinem Pinay, t. č. předseda vlády IV. Francouzské republiky. Půjčka byla vázaná na zlato (zlato bylo zástavou) a její úroková sazba byla 3,5 %, oproti v té době tradiční sazbě 7 - 8 %. Úroky byly osvobozeny od daně z příjmu nebo daně dědické. Půjčka byla upsána ve výši 428 miliard.

REFERENCES

- [1] La Croix., 2016. *Bercy drcit les pénalités pour les repentis fiscaux*. <http://www.la-croix.com/Economie/France/Bercy-durcit-penalites-pour-repentis-fiscaux-2016-09-15-1200789228>, [accessed 27.3.2017].
- [2] Les Echos., 2016. *Repentis fiscaux: jouons plutôt la carte de l'amnistie*. https://www.lesechos.fr/19/04/2016/LesEchos/22174-034-ECH_repentis-fiscaux---jouons-plutot-la-carte-de-l-amnistie.htm, [accessed 27.3.2017].
- [3] Le Figaro., 2016. *Comment Bercy gère l'afflux des repentis fiscaux*. <http://www.lefigaro.fr/economie/le-scan-eco/decryptage/2016/06/20/29002-20160620ARTFIG00197-comment-bercy-gere-l-afflux-des-repentis-fiscaux.php>, [accessed 27.3.2017].
- [4] OECD (2014), Standard for Automatic Exchange of Financial Account Information in Tax Matters, OECD Publishing. ISBN 978-92-64-21652-5. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264216525-en>
- [5] Rozhodnutí Ústavní rady ze dne 22. července 2016, sp. zn. 2016-554. *Ústavní rada* [online]. Ústavní rada, 2016 [cit. 25. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.conseil-constitutionnel.fr/conseil-constitutionnel/francais/les-decisions/acces-par-date/decisions-depuis-1959/2016/2016-554-qpc/decision-n-2016-554-qpc-du-22-juillet-2016.147627.html>, [accessed 27.3.2017].

CONTACT

Mgr. Richard Bartes
Masarykova Univerzita Brno, Právnická fakulta
Veveří 70, 611 80 Brno, Czech Republic
E-mail: 391896@mail.muni.cz

CHALLENGES TO THE FINANCIAL MANAGEMENT IN POST-MERGER-INTEGRATION – SPECIAL CONSIDERATION OF THE TRANSACTION FROM TIER1 TO THE SUBSIDIARY OF AN OEM

HERAUSFORDERUNGEN AN DAS FINANZMANAGE- MENT BEI DER POST-MERGER-INTEGRATION – BESONDERE BERÜCKSICHTIGUNG DER TRANSAKTION VOM TIER1 ZUR TOCHTERGESELLSCHAFT EINES OEM

Martin Barth, Peter Markovič¹

ABSTRACT

In this review article, a condensed overview of the state of the scientific literature related to the investigative subjects is given. Starting from a brief explanation of the overall context as well as the problem situation, a more precise definition of the data basis and an exact delimitation of the object of investigation follows. Subsequently the specifics of a vertical post-merger-integration (PMI) from tier 1 to the subsidiary of an "original equipment manufacturer" (OEM) are explained using a model. From this, financial challenges are presented in a structured manner and are also transferred to a model. In the following, current research discourses will be presented and integrated into the investigation topics. In the end, essential, theoretically sound recommendations for action are derived and approaches for further research are defined.

KEY WORDS

Financial Management, Post-Merger-Integration, Reputation Management, Vertical Integration

JEL CLASSIFICATION

G34, D92, L22

Einleitung

Im Artikel soll der aktuelle Stand der wissenschaftlichen Literatur für Post-Merger-Integrationsprozesse bei der Rollentransformation von einem Tier-1-Lieferanten zu einer Tochtergesellschaft eines „Original Equipment Manufacturer“ (OEM) im Premiumautomobilbausegment zusammengefasst werden. Dabei sollen spezifische Herausforderungen des Finanzmanagements bei der PMI im Vordergrund stehen.

¹ Dipl.-Wirtschaftsingenieur (FH) Martin Barth, Faculty of Business Management UE in Bratislava, Department of Corporate Finance, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovakia, E-Mail: martin.barth@porsche-werkzeugbau.com

Prof. Ing. Peter Markovič, PhD., Faculty of Business Management UE in Bratislava, Department of Corporate Finance, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovakia E-Mail: peter.markovic@euba.sk

Eine stark volatile Umgebung ist kennzeichnend für die Automobilindustrie in Europa. In der letzten Dekade haben sich die Modellzyklen mehr als halbiert. Aufgrund dessen müssen Innovationspotenziale immer schneller generiert und eingesetzt werden (Gastrow, 2012, S.5895-5905). Diese umfangreichen und veränderlichen Prozesse stellen die Branche vor extreme Herausforderungen (Raubold, 2011, S. VII).

Allerdings können die OEM-Unternehmen die Reaktion und Einstellung auf diese Volatilität nicht allein realisieren, denn bei einem in Deutschland hergestellten Fahrzeug, erbringen rund 75 Prozent der Wertschöpfung die Zuliefer (Rennhak, 2009, S.VIII). Diese direkt an den OEM liefernden Unternehmen werden als Tier-1-Lieferanten bezeichnet. Um zweckmäßige Lösungskonzepte erarbeiten und anbieten zu können, müssen diese eng in den Produktentwicklungsprozess einbezogen sein (Rennhak, 2009, S.VIII; Tang und Qian, 2008, S.288-295). Entgegen dem Trend des „Outsourcings“ kommt es im Rahmen der sehr komplexen Zuliefererlandschaft regelmäßig zur Übernahme hochspezialisierter Zulieferer (Tang und Qian, 2008, S.288-295).

„Der Erfolg einer Fusion wird letztlich an der Höhe der Wertgenerierung gemessen“, demnach steht das Nutzen von Synergieeffekten im Mittelpunkt bei „Merger & Acquisitions“-Aktivitäten (Picot und Bartels, 2005, S.412; Srbinoska, 2016). Das die mit dem Zusammenschluss angestrebten Ziele oft nicht erreicht werden, konstatiert eine Vielzahl von Studien (Frantz, 2014; Gomes, et al., 2014, S.13-35; Gleibs, et al., 2008, S.1095-1112; Grube und Töpfer, 2002, S.5). Dieser Zustand ist für die gesamte Automobilindustrie katastrophal, da hier Investitionen in mehrstelliger Millionenhöhen als nicht wertgenerierend bezeichnet werden können.

Im Spannungsfeld dieser Problematik kommt der Post-Merger-Integration besondere Bedeutung zu. Diese ist neben der strategischen Analyse- und Konzeptionsphase und der Transaktionsphase die dritte Stufe einer idealtypischen Akquisition (Jansen, 2016, S.164). Die PMI-Prozesse müssen in Zukunft zielführender vorangebracht werden, um Skalierungspotenziale für die Automobilindustrie und damit auch für die Mitarbeiter dieser Branche nutzbar machen zu können (Trivedi, 2014, S.36-40). Dafür ist ein tiefes Verständnis für den Lieferanten / die Tochtergesellschaft und für den OEM gleichermaßen relevant.

Die Entstehung einer rechtlich selbstständigen Einheit als Tochtergesellschaft ist bei einer Übernahme nicht zwangsläufig gegeben. Auch eine komplette Integration in das übernehmende Unternehmen ist denkbar. In der Minimierung des ökonomischen Risikos für den Akquisitor ist ein wesentlicher Vorteil bei der Gründung einer Tochtergesellschaft zu sehen. Eine jeweilig duale Besetzung zentraler nichtwertschöpfender Tätigkeitsfelder ist demgegenüber als Nachteil zu bewerten. Die Zentralisation bei der Zentrale von Abteilungen wie dem Rechnungswesen, dem Einkauf oder zentraler Stabsstellen ist somit kaum realisierbar. In dieser Untersuchung sollen spezifische Herausforderungen des Finanzmanagements einer Unternehmung im Post-Merger-Integrationsprozess untersucht werden, um spezifische finanzwirtschaftliche Problemfelder zu definieren und wissenschaftlich fundierte Handlungsempfehlungen zum Umgang mit diesen ableiten zu können.

1. Datenbasis und Abgrenzung

Der komprimierte Überblick der Untersuchungsthematik, basierend auf einer Literaturrecherche, wurde nach spezifischen Aspekten durchgeführt. Um einen möglichst aktuellen Überblick geben zu können, wurden ausschließlich Journals, Reviewartikel, Hochschulschriften und weitere Beiträge der letzten 10 Jahre betrachtet. Monographien und Sammelbände hingegen wurden ohne eine zeitliche Einschränkung in die Untersuchung

einbezogen. Es wird davon ausgegangen, dass das bekannte Wissen von veröffentlichten Erkenntnissen vor dem Jahr 2007 in diesen Werken bereits hinreichend berücksichtigt wurde.

Zur Präzisierung der Literaturrecherche auf die eigentliche Untersuchungsthematik wurden bestimmte Strömungen der Post-Merger-Integrationsforschung nur am Rande berücksichtigt. Die Thematiken der IT-PMI, der Einfluss der PMI auf den Aktienkurs, die PMI „cross-border Forschung“ sowie PMI-Prozesse von Ländern oder Unionen wurden nur dann berücksichtigt, wenn sie einen signifikanten Mehrwert oder eine Verdeutlichung der Abgrenzung zur Untersuchungsthematik beitragen.

Unter Berücksichtigung dieser Aspekte konnten 425 Quellen mit thematischen Bezug identifiziert werden. Diese setzen sich aus 286 Journals und Reviewartikel, 66 Monographien, 30 Sammel- / Tagungsbänden, 16 Hochschulschriften, 14 Internetdokumenten und 15 anderen Beiträgen zusammen.

Anschließend erfolgte eine Priorisierung in 3 Kategorien. Für diese Einteilung ist die Relevanz der gefundenen Quellen für die Untersuchungsthematik ausschlaggebendes Kriterium. Als „Priorität1“ wurden die Veröffentlichungen mit sehr hohem Themenbezug und sehr hoher Relevanz gekennzeichnet. Die Quellen der „Priorität2“ haben sequenziellen Themenbezug und ermöglichen eine Präzisierung sowie die Ausarbeitung einer breiten Forschungsbasis. Als Quellen der „Priorität3“ wurden Publikationen eingeordnet, welche zu einer Ergänzung von Aspekten der Forschungsthematik beitragen.

Prinzipiell kann eine Tochtergesellschaft durch Übernahme, Neugründung oder durch Beteiligungen entstehen. Der Schwerpunkt soll auf finanzwirtschaftlich bedeutende Aspekte bei der vertikalen Post-Merger-Integration eines Tier1 nach einer Übernahme gelegt werden. Dabei erfolgt eine Fokussierung auf den Betrachtungsgegenstand der PMI nach der Gründung einer OEM-Tochtergesellschaft. Die Anlaufzeit einer übernommenen Einheit ist in der Regel wesentlich kürzer als bei einer Neugründung, da sowohl die technischen als auch die personellen Voraussetzungen bereits bestehen (Macharzina und Wolf, 2015, S.950).

Dem Headquarter (HQ) wird in dieser Untersuchung die Rolle des Endproduktherstellers zugeteilt. Bezogen auf die Automobilindustrie ist unter der Headquarterunternehmung praktisch ein Automobilhersteller zu verstehen.

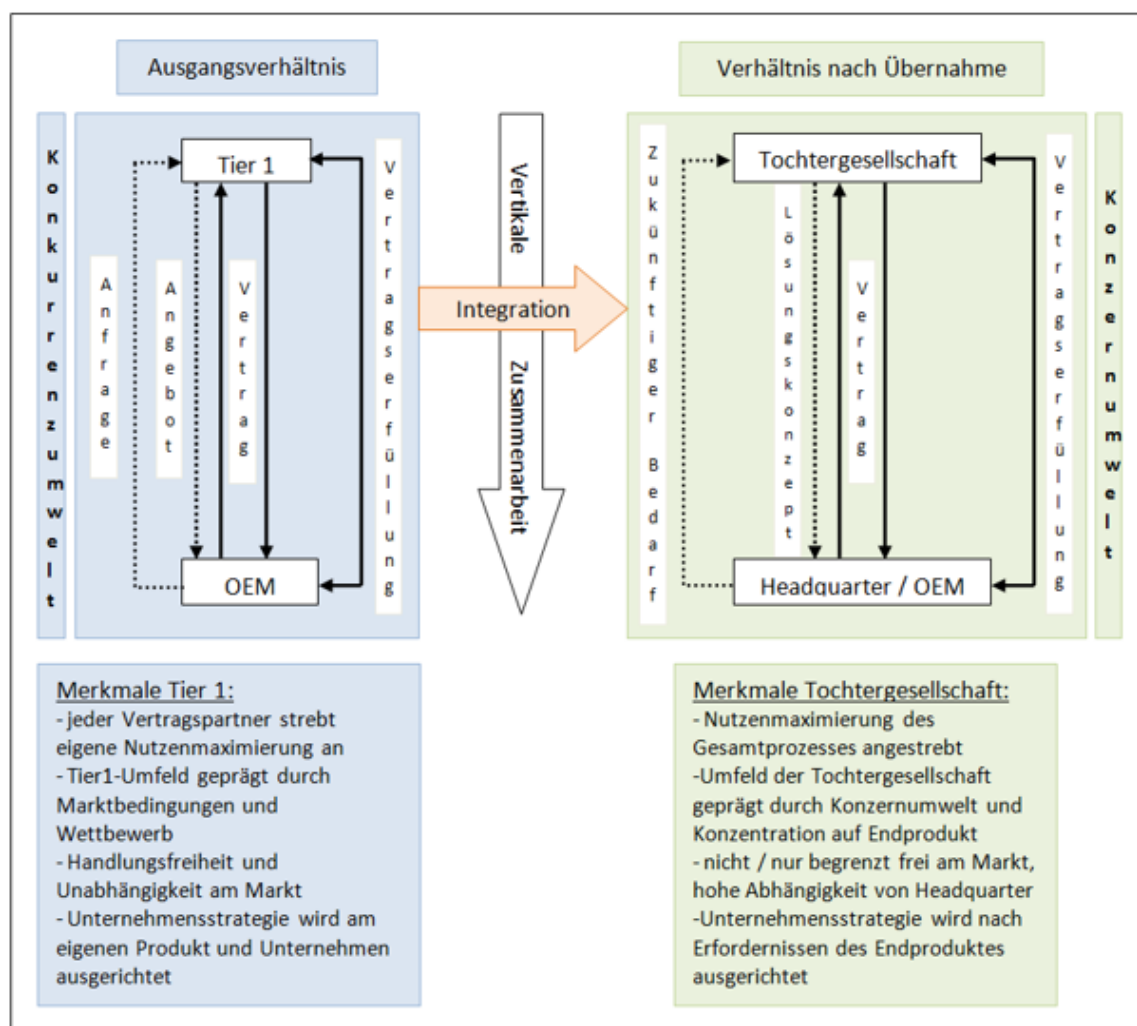
2. Modellbildung und finanzwirtschaftliche Herausforderungen

Anschließend an die allgemeine Priorisierung, hinsichtlich des gesamtheitlichen Themenbezugs der einzelnen Quellen, erfolgte eine tiefgründige, sequenzielle Analyse der Datenbasis. Der Hauptschwerpunkt der PMI-Prozessforschung ist demnach die Untersuchung nach dem bestmöglichen und strategisch zielführenden Integrationsvorgehen (Jackie, 2007).

Dies erfolgt hierbei hinsichtlich der Veränderung der Marktpositionierung von einem selbstständig agierenden Tier1-Lieferanten hin zu einer Tochtergesellschaft eines Endproduktherstellers und den daran anschließenden Interaktionsprozess zwischen Headquarter und Tochtergesellschaft. Dieser komplexe Zusammenhang wurde zur Generierung eines bestmöglichen Überblicks in einem Modell (siehe Abbildung 1) umfassend dargestellt.

In den folgenden Abschnitten wird das Ausgangsverhältnis, der Übergangsprozess sowie die Spezifika der Beziehung nach einer Übernahme nacheinander charakterisiert. Im Anschluss daran schließt sich eine tiefgründige Analyse finanzwirtschaftlicher Besonderheiten im PMI-Prozess an.

Abbildung 1: Interaktionsmodell zwischen Tier1 / Tochtergesellschaft und dem OEM vor / nach der Übernahme



Quelle: eigene Darstellung

Im Ausgangsverhältnis ist der Tier1 frei und unabhängig am Markt sowie unter Marktbedingungen tätig. Bei der Vergabe eines, dem OEM eigenen Wertschöpfungsprozess vor- oder nachgelagerten, (Teil-) Leistungserstellungsprozesses werden im Regelfall Angebote verschiedener Lieferanten eingeholt. Diese Konkurrenzumwelt ist geprägt vom Wettbewerb zwischen Unternehmen mit gleichen beziehungsweise ähnlichen Produkt- und Leistungsportfolios. Wesentliche Auswahlkriterien seitens des Kunden sind unter anderem die erwartete Qualität und der angebotene Preis für die Erfüllung des Anfragegegenstandes. Nach Eingang der Angebote sollte eine Plausibilisierung dieser durchgeführt werden. Im Anschluss erfolgt die Lieferantenauswahl. Diese Entscheidung ist als Findungsprozess, welcher in beliebig vielen Iterationsschleifen zwischen den Lieferanten und dem Kundenunternehmen durchgeführt werden kann, zu verstehen. Erfolgt eine Einigung im Verhandlungsprozess, wird ein Vertrag geschlossen. Dieser regelt alle Rechte und Pflichten der Vertragsparteien und ist als bindendes Zusammenarbeitsdekret zu betrachten. Charakteristisch für diese Lieferant-Hersteller-Beziehung ist dabei das individuelle Streben beider Parteien nach Nutzenmaximierung. Hierbei richtet der Tier1 seine Unternehmensstrategie nach den eigenen

Produkten und Dienstleistungen aus. Der spezifisch einzelne Kunde wird dabei lediglich als ein Einflussparameter von vielen berücksichtigt.

M&A-Aktivitäten in der Automobilindustrie führen häufig zur Bildung neuer Tochtergesellschaften. Dieser Übernahmeprozess kann zum Zweck des Wissenstransfers, des Alleinzugriffes auf ein Unternehmen mit Zugang zu neuen Marktsegmenten sowie aufgrund von fehlenden Marktvergabekapazitäten erfolgen (Bartelt, 2002, S.17). Meist werden diese Übernahmen, zum Zweck des direkten Zugriffs auf technologisches Know-how durchgeführt (Zhang und Pearce, 2012). Diese vertikalen Integrationen beeinflussen den PMI-Prozess sehr stark, da sich die Marktpositionierung der übernommenen Unternehmung drastisch ändert.

Trotz der rechtlichen Selbstständigkeit sind Tochtergesellschaften nicht, beziehungsweise nur stark eingeschränkt am freien Markt tätig. Dieser Umstand führt zu einer starken Interdependenz vom Headquarter. Einerseits ist die Abhängigkeit der Tochtergesellschaft im Hinblick auf Auftragsvolumina, Kapazitätsauslastung bis hin zur Margengenerierung sehr hoch. Andererseits kann es aufgrund dessen zum Verlust der Wettbewerbsfähigkeit der Tochter am freien Markt kommen. Die Umgebung der Tochterunternehmung ist demnach nicht primär als Konkurrenzumwelt zu verstehen, vielmehr steht die Nutzenmaximierung des Gesamtkonzernprozesses im Vordergrund. Demnach ist das Umfeld durch die Parameter der Konzernumwelt geprägt, wobei eine Konzentration auf das Endprodukt des OEM erfolgt. Nach den Erfordernissen dessen wird auch die Unternehmensstrategie der Tochterunternehmung ausgerichtet, dabei sind in der Praxis strategische Rahmenvorgaben seitens der Zentrale (Top-Down Ansatz) üblich. Untersuchungen verdeutlichen, dass Käuferunternehmen bis zu 27% der übernommenen Unternehmung in den folgenden 3 Jahren verkaufen und weiterhin bis zu 19% der Anlagen dieser schließen. Allerdings zeigen sich Produktivitätssteigerungen nur bei den Übernahmen, bei denen Fertigungsprozesse integriert wurden und nicht bei denen, welche ganze Fertigungslinien verkauften oder stilllegten (Maksimovic, et al., 2011, S.317-343).

Die Herausforderungen an das Finanzmanagement sollen während der Phase der PMI untersucht werden. Die tatsächlichen Mittel Zu- und Abflüsse während der Transaktionsphase stehen somit nicht im Mittelpunkt dieser Untersuchung. Während der PMI ist primär die Erhaltung der Liquidität der neuen Tochtergesellschaft trotz umfassender, laufender Transformationen zu gewährleisten (Perriodon, et al., 2017, S.9). Des Weiteren muss die zielführende Verschmelzung der beiden Finanzbereiche unter Aufrechterhaltung des operativen Unternehmensprozesses erfolgen (Weber, 2007). Zur Näherung an den komplexen Betrachtungsgegenstand sollen zwei Sichtweisen der finanziellen Herausforderungen im PMI-Prozess unterschieden werden. Zum einen die „retrograde Perspektive“ und zum anderen die „prograde Perspektive“.

Die „retrograde Perspektive“ umfasst all jene finanzwirtschaftlichen Herausforderungen zum Untersuchungsgegenstand welche aus zurückliegenden finanzwirtschaftlichen Prozessen, Entscheidungen und Situationen des Tier1 resultieren, allerdings im Rahmen der PMI zu beachten, zu steuern und zu klären sind. Erforderlich ist dabei die Prüfung, Änderung, Stornierung oder Aktualisierung von Verträgen, welche als Tier1-Unternehmung geschlossen wurden. Bei der retrograden Perspektive werden „unternehmenszweckgebundene Prozesse“ und „erweiterte Prozesse“ unterschieden.

Erstere beinhalten die finanzwirtschaftlichen Prozesse welche aus dem eigentlichen Zweck der Unternehmung resultieren. Diese sind unter anderen Leistungserstellungsverträge (Kundenaufträge), Garantieverträge, Gewährleistungsansprüche, Leiharbeitsverträge, Kooperationsverträge, Lieferantenrahmenvereinbarungen und Serviceverträge. Gerade Kooperationsverträge, strategische Allianzen oder Joint Venture können massiv durch eine Übernahme betroffen sein, da sich die Zielstellungen nach einer Transaktion, wie im Modell beschrieben, stark verändern können.

Zu den „erweiterten Prozessen“ zählen bisher getroffene finanzwirtschaftliche Vereinbarungen die nicht direkt aus dem eigentlichen Zweck der Unternehmung resultieren. Zu diesen können beispielsweise geschlossene Sponsoring Verträge, Werbeverträge oder auch Vereinbarungen für soziales Engagement gehören.

Diese Vertragsüberprüfungen laufen jedoch keineswegs nur intern ab, auch Kundenunternehmen und Lieferanten analysieren die Bedeutung der Übernahme für ihre eigene strategische Planung. Ein umfassender Austauschprozess mit den Parteien sowie eine offene Kommunikation können sich positiv auf zukünftige Interaktionsprozesse mit diesen auswirken. Viele Informationen die im Rahmen der „retrograden Perspektive“ wichtig sind, wurden bereits in der Anbahnungsphase seitens des Käuferunternehmens abgefragt bzw. erhoben und stehen demnach bereits zur Verfügung. Die sequenzielle Aufschlüsselung der bisherigen Kapitalstruktur und Kapitalherkunft sowie der Verschuldungsgrad der Unternehmung sind ausschlaggebende Akquisitionsparameter. Ein Akquisitor sucht gezielt nach Unternehmen welche Synergiepotenziale bieten und einen niedrigen Verschuldungsgrad aufweisen (Srbínoska, 2016; Koziol und Theis, 2011, S.393-417).

Abbildung 2: Finanzwirtschaftliche Handlungsfelder einer Tochtergesellschaft während der PMI

Finanzwirtschaftliche Handlungsfelder während der PMI Primärziel: Langfristige Liquiditätssicherung der Unternehmung			
Retrograde Perspektive		Prograde Perspektive	
- Beinhaltet alle Herausforderungen die aus zurückliegenden finanzwirtschaftlichen Prozessen, Entscheidungen und Situationen der ehemaligen Tier1-Unternehmung resultieren. - Eine Berücksichtigung dieser retrograden Prozesse ist in der PMI erforderlich.		- Beinhaltet alle finanziellen Aktivitäten die durch die PMI entstehen, beziehungsweise die finanziellen Handlungen welche auf zukünftige Zielsetzungen der Tochtergesellschaft ausgerichtet sind. - Diese Perspektive beinhaltet auch die geplante finanzwirtschaftliche Interaktion mit dem Headquarter.	
Unternehmenszweck- gebundene Prozesse	Erweiterte Prozesse	Liquiditätsplanung	Kapitalbedarfsplanung

Quelle: eigene Darstellung

Die „prograde Perspektive“ hingegen umfasst die finanziellen Aktivitäten die durch die PMI entstehen, beziehungsweise die finanziellen Handlungen die auf zukünftige Zielstellungen der Tochtergesellschaft und die Interaktion mit dem Headquarter ausgerichtet sind. Finanzwirtschaftlich von Bedeutung sind dabei unter anderem die Beachtung möglicher neuer Tarifverträge, der Abschluss neuer Arbeitsverträge, eventuell eine Rückzahlungsvereinbarung des Akquisitionspreises an den Headquarter, der Ablauf von internen und externen Revisionen nach Konzernvorgabe, zukünftige Investitionsvorhaben, die Integration des Rechnungswesens und des Controllings in Konzernumgebung, der Aufbau eines Financial Reporting an interne und externe Aufsichtsorgane, die Schaffung von informationstechnologischen Schnittstellen sowie eventuelle Gewinnabtretungsverträge. Weiterhin sind die direkten Aufwände durch die Umfirmierung zu beachten, hierzu zählen Aufwendungen für: neue Arbeitskleidung, das äußere Erscheinungsbild der Unternehmung, das Corporate Design des OEM sowie Aufwendung für Corporate Identity. Dabei spielt ebenfalls die Anpassung aller bisherigen Abläufe, in Bezug auf die Corporate-Governance-Vorgaben des neuen Eigentümers, eine wesentliche Rolle.

Diese äußerst komplexen Anforderungen müssen im Rahmen einer gezielten Finanzplanung berücksichtigt werden. Dabei ist sowohl eine zweckmäßige Liquiditätsplanung als auch eine zielgerichtete Kapitalbedarfsplanung kontinuierlich und aktiv durchzuführen.

Der Gesamtzusammenhang dieser finanzwirtschaftlichen Handlungsfelder einer Unternehmung während der Post-Merger-Integrationsphase wurde in der Abbildung 2 schematisch dargestellt.

3. Forschungslandschaft zum modellierten Untersuchungsgegenstand

Eine Annäherung an den aktuellen Forschungsstand für die Thematik: „Herausforderungen an das Finanzmanagement bei der Post-Merger-Integration - Besondere Berücksichtigung der Transaktion vom Tier1 zur Tochtergesellschaft eines OEM“ erfolgte prozessual auf Grundlage des Interaktionsmodelles und finanzwissenschaftlich auf Basis der Modellierung der finanzwirtschaftlichen Herausforderungen einer Tochtergesellschaft während der PMI. Im Anschluss sollen aktuelle Forschungen analysiert und in den Themenzusammenhang eingebunden werden.

M&A-Aktivitäten gehören zu außerordentlichen finanztechnischen Aktivitäten und sind demnach von enormer Tragweite für die beteiligten Unternehmen (Perridon, et al., 2017, S.21). Das „Wertadditivitätstheorem“ besagt, dass die isolierte Bewertung zweier Zahlungsströme addiert, denselben Kurs aufweist, wie die Bewertung des Gesamtzahlungsstroms. Interessant ist die Anwendung dieses Theorems auf eine Unternehmensübernahme. Demnach sind Übernahmen die auf reine Diversifikation ausgelegt sind nicht wertsteigernd. Nur diese Transaktionen die Synergieeffekte für den Leistungserstellungsprozess ermöglichen, steigern den Unternehmenswert (Koziol und Theis, 2011, S.393-417; Perridon, et al., 2017, S.25-26). Für vertikale Integrationen, welche meist aus Synergieüberlegungen heraus durchgeführt werden, lassen sich demnach positive Wertentwicklungen vermuten. King et al. (2004, S.187-200) zeigen in ihrer Meta-Analyse, dass sich in den ersten drei Jahren nach einer Übernahme die finanziellen Positionen, sowohl des Akquisitors als auch der akquirierten Firma, nicht verbessern. Eine differenzierte Betrachtung dieser Aussage durch separate Untersuchung von vertikalen und horizontalen Übernahmen ist bei dieser Forschung allerdings ausstehend. Diese Lücke schließen Alhenawi und Krishnaswami (2015, S.93-118) mit ihrer Untersuchung des langfristigen Einflusses von Fusionen auf die Wertentwicklung von Unternehmen. Dabei fanden sie heraus, dass bei vertikalen Integrationen mit Synergiepotenzialen der Wert der Unternehmung jedes Jahr (fünf Jahre Betrachtungszeitraum) nach der Übernahme stetig gestiegen ist. Während Unternehmen bei Fusionen ohne erkennbare Synergien kontinuierlich Werteinbußen erlitten. Dabei empfehlen sie den Unternehmen nach dem Zusammenschluss einen fortlaufenden Technologie- und Innovationsaustausch. Dieser permeable Austausch fördert das Entstehen von positiven technologischen Effekten durch die Gewährleistung innovationsstarker Tochtergesellschaften (Marin und Bell, 2010, S.919-931).

In der PMI-Phase hat der Liquiditätssicherung der Unternehmung besondere Beachtung zuzukommen. Langfristig steht dabei für das Management die Bewahrung des finanziellen Gleichgewichts an erster Stelle (Perridon, et al., 2017, S.8). Im Transformationsprozess ist besonderes die situative und die kurzfristige Liquiditätssicherung zu berücksichtigen (Perridon, et al., S.9). Es muss gewährleistet werden, dass trotz enormer personeller, struktureller und prozessualer Veränderungen die jederzeitige Zahlungsfähigkeit des Unternehmens sichergestellt ist. In Change-Managementprozessen kommt der Liquidität ähnliche Bedeutung wie im Krisenfall zu, sie ist absoluter Erfolgsparameter (Kansal und Chandani, 2014, S.208-217). Für die tägliche Kassendisposition können Cash-Managementsysteme Unterstützung

bieten. Gerade bei der Übernahme eines Tier 1 und der Integration dieses Unternehmens in Konzernumgebung ist zu prüfen, ob ein konzerneigenes „Netting“ des Cash-Managements vorhanden ist. Bei gegebener Systemstruktur empfiehlt sich, zur Reduktion des Illiquiditätsrisikos, eine schnellstmögliche EDV-gestützte Anbindung der neuen Tochtergesellschaft (Perridon, et al., 2017, S.166-167). Aufbauend auf dieser Vernetzung kann auch ein Konzernclearing vorteilhaft sein. Bei diesem findet ein finanzwirtschaftlicher Ausgleich von Liquiditätsdifferenzen zwischen der Zentrale und den Tochterunternehmungen statt (Perridon, et al., 2017, S.184).

Die Übergangsverhältnisse sollten seitens der verantwortlichen Konzernmitarbeiter in einem langfristigen Strategieplanungs- und Realisationsprozess berücksichtigt werden (Kuckertz und Middelberg, 2016, S.6). Kansal und Chandani (2014, S.208-217) stellen in ihrer Arbeit praktische Strategien zusammen, denen eine Unternehmung im PMI-Prozess folgen sollte. Sie definieren dabei sieben wesentliche Erfolgsparameter. Diese sind: eine klarer, strukturierter Integrationsplan, eine transparente und kommunizierte Vision, das Verständnis für die kulturellen Unterschiede der Unternehmen, die Einbeziehung aller beteiligten Mitarbeiter, die Fokussierung der Aktivitäten auf den Kundennutzen, die Restrukturierung der Organisation sowie eine, wenn notwendig, sozialverträgliche Schrumpfung von zukünftig nicht benötigten Leistungseinheiten. Diese Ergebnisse sind plausibel und bestechen durch ihre Einfachheit sowie durch ihre praktische Handhabbarkeit. Relativ zügig sollte die eigentliche Eingliederung der übernommenen Einheit geschehen (Macharzina und Wolf, 2015, S.731). Die instabile Phase des Übergangs zur Tochtergesellschaft ist durch dramatische Veränderungsprozesse und ein hohes Unsicherheitsempfinden der Mitarbeiter geprägt und sollte deshalb möglichst schnell überwunden werden (Macharzina und Wolf, 2015, S.931). Die finanzwirtschaftlichen Entscheidungen in der PMI müssen dabei hinsichtlich der Kapitalaufbringung und Kapitalanlage getroffen werden (Perridon, et al., 2017, S.11). Das kann im Rahmen der Einführung einer eigenständigen Finanzplanung erfolgen (Perridon, et al., 2017, S.22). Bei dieser sollte stets die strategische Gesamtplanung für die Tochterunternehmung Berücksichtigung finden. Die langfristige Planung der Tochter wird grundsätzlich meist von der Zentrale definiert (Top-down-Ansatz). Dieses Vorgehen scheint nachvollziehbar, denn während die Zielsetzungen eines Tier 1 weitestgehend auf den ökonomischen Erfolg der eigenen Unternehmung ausgerichtet sind, steht bei der Tochtergesellschaft in der Regel der Beitrag zum Erfolg des Endproduktes der Zentrale im Vordergrund. Somit müssen sich strategische Teilpläne für eine Tochterunternehmung auch aus dem zukünftigen Gesamtplan des Endproduktherstellers ableiten. Im Premiumautomobilbau liegt beispielsweise der produktspezifisch strategische Fokus auf ständiger Innovation, zunehmender Qualität und langfristiger Absatzsteigerung (Dudenhöffer, 2014, S.200-202). Die im Rahmen der Strategieplanung definierten Anforderungen an die Tochtergesellschaft müssen vor allem im Übergangsprozess mit den gegebenen Voraussetzungen dieser abgeglichen werden. In diesen Vergleich sollten Parameter wie die derzeitigen Anlagekapazitäten, Personalbestände und Organisationsstrukturen einbezogen werden. Ist eine Differenz zwischen zukünftigen Anforderungsspektrum undzeitigem Leistungsvermögen feststellbar, müssen Handlungsalternativen zur Beseitigung dieser erarbeitet werden. Während bei einer Überdeckung (z.B.: Anlagenkapazitätsüberdeckung) ein Schrumpfungsprozess (z.B. Liquidation von Anlagevermögen) eingeleitet werden kann, sollte bei Unterdeckung eine Investitionsprogrammentscheidung getroffen werden (Perridon, et al., 2017, S.100). Bei dieser muss, unter Berücksichtigung von Finanzierungsmöglichkeiten, ein optimales Investitions- und Produktionsprogramm erarbeitet werden (Perridon, et al., 2017, S.105). Dabei sollte seitens des Managements berücksichtigt werden, dass diese Investitionen ein Unternehmen langfristig belasten (Perridon, et al., 2017, S.119). Das Management spielt demnach eine zentrale Rolle im

Übergangsprozess. Bezogen auf das Management stellen Demirtas und Simsir (2016, S.55-65), bei der Wertentwicklungsanalyse von fusionierten Börsenunternehmen, jedoch fest, dass sich der Abgang des Vorstandes der Zielunternehmung positiv auf die langfristige finanzielle Leistungsfähigkeit auswirkt. Die Führungsfrage sollte deshalb schnellstmöglich und eindeutig nach der Übernahme geklärt werden.

Im Rahmen der Finanzplanung wird dabei das Gesamtfinanzbudget und die Kapitalbedarfsplanung für den Planungshorizont ermittelt (Perridon, et al., 2017, S.719). Dabei ist ein langfristiger Finanzplan auf der Grundlage einer Standardplanung (Vorgaberechnung) zu erarbeiten (Perridon, et al., 2017, S.752-753). In Bezug auf die PMI-Phase ist die Budgetbildung sehr diffizil, da aufgrund der komplexen Transformationsprozesse eine detaillierte Budgetplanung schwierig ist. Die finanziellen Restriktionen und Zielsetzungen sollten unter Berücksichtigung des Übergangsprozesses so bestimmt werden, dass ein Abwehrverhalten und eine Demotivation der neuen Konzernmitglieder vermieden wird. Eine partizipative Bestimmung der Budgetgrößen im PMI-Prozess könnte dieses Risikopotenzial voraussichtlich senken. Die Ableitung von Teilbudgets auf die einzelnen Verantwortungszentren (Budget Center) erfordert eine ständige Überprüfung der Organisationsstruktur.

Besonders laufende Reorganisationsprozesse, im Rahmen der Post-Merger-Integration, führen hierbei zu Problemen (Perridon, et al., 2017, S.724). Tochtergesellschaften sind in der Regel eigenständige Unternehmen. Vor allem bei der Übernahme eines Tier 1-Lieferanten haben sich über Jahre eigenständige Organisationsstrukturen entwickelt. Diese gewachsenen Strukturen können nicht sofort nach einer Übernahme angeglichen werden. Eine kulturelle und regulative Distanz zwischen HQ und Tochterunternehmen verbessert dabei sogar deren Beziehung (Li, et al., 2016, S.589-603). Allerdings sind im Rahmen der PMI Umstrukturierungsprozesse unumgänglich, (Patel und Michelin, 2009, S.31-36) da sich die Marktpositionierung sowie die Priorisierung der Unternehmung stark verändert (vgl. Abbildung 1). Die Tier 1-Unternehmung musste zur Auftragsgenerierung aktiv am Markt auf sich aufmerksam machen. Dafür waren ausgeprägte Marketingstrukturen im Unternehmen notwendig. Die Kontaktpflege und Betreuung von Großkunden erforderte weiterhin eine ausgeprägte Vertriebsstruktur. Hierbei sollen die komplexen Erfordernisse an die Angebotserarbeitung und die Kalkulation exemplarisch genannt werden, da aufgrund der Wettbewerbslage am freien Markt in der Industrie Angebotsumwandlungsraten von 15-25% üblich sind. Wird dieser so strukturierte Tier 1 nun Tochter eines Endproduktherstellers im vertikalen Verhältnis und hauptsächlich durch diesen ausgelastet, so ist kein umfangreiches Marketing für sein Leistungsportfolio erforderlich. Aufgrund der Auftragszuteilung seitens des HQ sind ebenfalls nur noch flache Vertriebsstrukturen notwendig. Weiterhin denkbar ist, zur Nutzung von Synergiepotenzialen, eine Zentralisation von ganzen Struktureinheiten beim HQ (z.B. Einkauf, Controlling). Während der Post-Merger-Integrationsphase ist demnach auch aufgrund von finanzwirtschaftlichen Erfordernissen eine Anpassung der Organisations- und Prozessstrukturen an neue Rahmenbedingung erforderlich (Patel und Michelin, 2009, S.31-36). Eine ganzheitliche Anpassung von Strukturprozessen ist nur durch multidimensionale Vorgehensweisen möglich. Es müssen der Prozess der beabsichtigten Mehrwertgenerierung des Käufers, die prozessorientierte Integration des übernommenen Unternehmens, die individuellen Bedürfnisse der prozessbeteiligten Mitarbeiter sowie die externen Umweltparameter berücksichtigt werden (Lucks und Meckl, 2015).

Eine kontinuierliche Kontrolle, der im Rahmen der Finanzplanung getroffenen Entscheidungen, ist zielführend durchzuführen. Aus diesen festgestellten Abweichungen beim fortlaufenden Soll-Ist-Vergleich müssen ständige Planrevisionen abgeleitet werden. Dieser Prozess erhöht die Planungsgenauigkeit zukünftiger Perioden.

Schlussbetrachtung

Nach der Erläuterung der aktuellen wissenschaftlichen Forschungslandschaft, durch eine Annäherung über das Interaktionsmodell und die weitere Modellierung der finanzwirtschaftlichen Herausforderungen einer im PMI-Prozess befindlichen Unternehmung, werden die Hauptergebnisse nachfolgend zu Handlungsempfehlungen konkretisiert. Im Anschluss daran werden Potenziale für weitere Forschungsarbeiten aufgezeigt.

Verschiedene Forschungsstudien zeigen, dass sich vor allem die Nutzung von Synergiepotenzialen wertsteigernd auswirkt (Srbínoska, 2016; Tarsalewska, 2015, S.51-64). Demnach sollten finanzwirtschaftliche, organisationale, prozessuale und personelle Entscheidungen auf die maximale Ausnutzung von Synergien ausgerichtet sein. Dieser Prozess kann durch einen kontinuierlichen Technologie- und Innovationsaustausch effizienzsteigernd unterstützt werden. Unternehmen sollten in der transformationellen PMI-Phase primär die Liquiditätssicherung gewährleisten. Sowohl die komplexen Finanzstrukturen der retrograden als auch der prograden Perspektive müssen im Rahmen des Transformationsprozesses berücksichtigt werden.

Die strategische Planung der Tochtergesellschaft muss aus der Gesamtplanung des Endproduktherstellers abgeleitet werden. Auf Grundlage dessen, muss eine zielführende Liquiditätsplanung und Investitionsplanung erarbeitet werden. Ein detaillierter Finanzplan unterstützt dabei die Feststellung des Kapitalbedarfes. Anschließend sollten Handlungsalternativen zur Deckung der Bedarfe entwickelt und bewertet werden. Darauf folgend müssen konkrete Maßnahmenbündel als Realisationsvorgehensweisen definiert werden.

Während der PMI-Phase ist eine zügige Restrukturierung der Tochtergesellschaft, im Hinblick auf Struktur- und Prozessanforderungen, angebracht. Erst im Anschluss sollte die strukturspezifische (Teil-) Budgetierung auf Basis eines partizipativen Budgetfindungsprozesses vollzogen werden.

Aus finanzwirtschaftlicher Sicht der Unternehmung ist weiterhin die zielführende Integration der EDV-Prozesse in die Konzernumgebung erfolgsversprechend. Im Sinne der Liquiditätssicherung sollte der Einsatz von Cash-Managementsystemen geprüft werden. Konzernspezifischer Abhängigkeit unterliegen dabei Effizienzpotenziale wie beispielsweise die Nutzung von Konzernclearing-Systemen.

Jegliche finanzwirtschaftlichen Prozesse sollten aktiv gesteuert und kontinuierlich auf ihre Zweckmäßigkeit hin überprüft werden. Daraus leitet sich eine ständige Planungsrevision, auf Grundlage festgestellter Abweichungen, ab. Ein finanzwirtschaftliches, organisationales, prozessuales, personalorientiertes und auf den jeweiligen PMI-Prozess zugeschnittenes Change-Management wirkt sich positiv auf Integrationserfolg und zukünftige Leistungsfähigkeit des Unternehmens aus (Kansal und Chandani, 2014, S.208-217).

Bei der Analyse der Literatur fällt auf, dass finanzielle Bewertungen von Post-Merger-Prozessen fast ausschließlich anhand von fusionierten Börsenunternehmen untersucht wurden (Di Giuli, 2007; Esmer, 2010). Ausstehend sind differenzierte Untersuchungen von außerbörslichen, vertikalen Integrationen auf mikroökonomischer und prozessorientierter Ebene. Weiterhin sollten die Parameter für die Erfolgsmessung dieser PMI-Prozesse nicht nur auf Kurswerte und Wertentwicklungen nach dem Shareholder-Value-Ansatz bezogen werden. Vielmehr gilt es ein Gesamtbewertungsspektrum zu entwickeln, welches den langfristigen Gesamtnutzen der Übernahme nach dem Stakeholder-Nutzen untersucht. Die Schwierigkeit liegt hierbei besonders auf der Variablenauswahl sowie auf der Operationalisierbarkeit dieser Einflussparameter.

ACKNOWLEDGEMENT

This article is one of the partial outputs of the currently solved research grant APVV no. APVV-15-0511 entitled “Research of the issue of Online Reputation Management (ORM) of subjects from automotive industry”.

REFERENCES

- [1] Alhenawi, Y. - Krishnaswami, S. 2015. Long-term impact of merger synergies on performance and value. In: *The Quarterly Review of Economics and Finance* 2015. Jg. 58, S. 93–118.
- [2] Bartelt, A. 2002. *Vertrauen in Zuliefernetzwerken*. Eine theoretische und empirische Analyse am Beispiel der Automobilindustrie. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. 2002. ISBN 978-3824475858.
- [3] Demirtas, G. - Simsir, S. A. 2016. The effect of CEO departure on target firms’ post-takeover performance: Evidence from not-delisting target firms. In: *Finance Research Letters* 2016. Jg. 16, S. 55–65.
- [4] Di Giuli, A. 2007. *Cash or stock?* Method of payment and post-merger investment, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=966394. Stand: 24.10.2016.
- [5] Dudenhöffer, F. 2014. Deutsche Autobauer dominieren Premiumgeschäft: Premiumautos weiter mit hohem Wachstum. In: *GAK - Gummi Fasern Kunststoffe* 2014. Jg. 67, Nr. 4, S. 200–202.
- [6] Esmer, B. 2010. *Merger waves, pseudo market timing and post-merger performance*, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1691903. Stand: 24.10.2016.
- [7] Frantz, T. L. 2014. *A behavioral theory of the merger*. Dynamics of the post-merger integration process. Dissertation. Carnegie Mellon University. Pittsburgh 2014.
- [8] Gastrow, M. 2012. A review of trends in the global automotive manufacturing industry and implications for developing countries. In: *African Journal of Business Management* 2012. Jg. 6, Nr. 19, S. 5895–5905.
- [9] Gleibs, I. H. - Mummendey, A. - Noack, P. 2008. Predictors of change in postmerger identification during a merger process: a longitudinal study. In: *Journal of personality and social psychology* 2008. Jg. 95, Nr. 5, S. 1095–1112.
- [10] Gomes, E. - Angwin, D. N. - Weber, Y. - Yedidia Tarba, S. 2013. Critical success factors through the mergers and acquisitions process: Revealing pre- and post-M&A connections for improved performance. In: *Thunderbird International Business Review* 2013. Jg. 55, Nr. 1, S. 13–35.
- [11] Grube, R. - Töpfer, A. 2002. *Post Merger Integration*. Erfolgsfaktoren für das Zusammenwachsen von Unternehmen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2002. ISBN 978-3791020853.
- [12] Jackie, H. C. 2007. *Post-merger integration strategies*. An integration process perspective. Dissertation. University of South Australia. Adelaide 2007.
- [13] Jansen, S. A. 2016. *Mergers & Acquisitions*. Unternehmensakquisitionen und -kooperationen. Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung. Wiesbaden: Gabler Verlag; Springer Gabler 2016. ISBN 978-3-8349-4772-7.

- [14] Kansal, S. - Chandani, A. 2014. Effective management of change during merger and acquisition. In: *Procedia Economics and Finance* 2014. Jg. 11, S. 208–217.
- [15] King, D. R. - Dalton, D. R. - Daily, C. M. - Covin, J. G. 2004. Meta-analyses of post-acquisition performance: Indications of unidentified moderators. In: *Strategic Management Journal* 2004. Jg. 25, Nr. 2, S. 187–200.
- [16] Koziol, C. - Theis, M. 2011. Who should merge with whom? Financial benefits and costs from mergers and acquisitions. In: *Kredit und Kapital* 2011. Jg. 44, Nr. 3, S. 393–417.
- [17] Kuckertz, A. - Middelberg, N. (Hg) 2016. *Post-Merger-Integration im Mittelstand*. Kompendium für Unternehmer. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden 2016. ISBN 978-3-658-12369-7.
- [18] Li, J. - Jiang, F. - Shen, J. 2016. Institutional distance and the quality of the headquarters–subsidiary relationship: The moderating role of the institutionalization of headquarters’ practices in subsidiaries. In: *International Business Review* 2016. Jg. 25, Nr. 2, S. 589–603.
- [19] Lucks, K. - Meckl, R. 2015. *Internationale Mergers & Acquisitions*. Der prozessorientierte Ansatz. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler 2015. ISBN 978-3-662-46896-8.
- [20] Macharzina, K. - Wolf, J. 2015. *Unternehmensführung*. Das internationale Managementwissen; Konzepte - Methoden - Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler 2015. ISBN 9783658070885.
- [21] Maksimovic, V. - Phillips, G. - Prabhala, N. R. 2011. Post-merger restructuring and the boundaries of the firm. In: *Journal of Financial Economics* 2011. Jg. 102, Nr. 2, S. 317–343.
- [22] Marin, A. - Bell, M. 2010. The local / global integration of MNC subsidiaries and their technological behaviour: Argentina in the late 1990s. In: *Research Policy* 2010. Jg. 39, Nr. 7, S. 919–931.
- [23] Patel, K. - Michelin, E. 2009. Paving the way to M&A success: legal restructuring at the core of post merger integration. In: *Journal of Financial Transformation* 2009. Jg. 26, S. 31–36.
- [24] Perridon, L. - Steiner, M. - Rathgeber, A. W. 2017. *Finanzwirtschaft der Unternehmung*. München: Franz Vahlen 2017. ISBN 9783800652679.
- [25] Picot, G. - Bartels, E. (Hg) 2005. *Handbuch Mergers & Acquisitions*. Planung, Durchführung, Integration. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2005. ISBN 978-3791023632.
- [26] Raubold, U. 2011. *Lebenszyklusmanagement in der Automobilindustrie*. Ein Optimierungsansatz auf Basis der auf den Lebenszyklus wirkenden Einflussfaktoren. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden 2011. ISBN 978-3834928627.
- [27] Rennhak, C. (Hg) 2009. *Die Automobilindustrie von morgen*. Wie Automobilhersteller und -zulieferer gestärkt aus der Krise hervorgehen können, Bd. 4. Stuttgart: Ibidem-Verl. 2009. ISBN 9783838200125.
- [28] Srbinoska, D. S. 2016. The strategic integration of enterprises as determinant of merger and acquisition success. In: *International Journal of Accounting and Financial Reporting* 2016. Jg. 6, Nr. 2.

- [29] Tang, D. - Qian, X. 2008. Product lifecycle management for automotive development focusing on supplier integration. In: *Computers in Industry* 2008. Jg. 59, 2-3, S. 288–295.
- [30] Tarsalewska, M. 2015. The timing of mergers along the production chain, capital structure, and risk dynamics. In: *Journal of Banking & Finance* 2015. Jg. 57, S. 51–64.
- [31] Trivedi, J. C. 2014. Post merger financial performance of Tata Motors Limited: An evaluation. In: *HuSS: International Journal of Research in Humanities and Social Sciences* 2014. Jg. 1, Nr. 1, S. 36–40.
- [32] Weber, J. 2007. *Post-merger finance integration*. Ein Praxisleitfaden, Bd. 60. Weinheim: Wiley-VCH-Verl. 2007. ISBN 978-3-527-50341-4.
- [33] Zhang, S. - Pearce, R. D. (Hg) 2012. *Multinationals in China*. Business strategy, technology and economic development. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, New York: Palgrave Macmillan 2012. ISBN 9780230577411.
- [34] Zhang, S. - Pearce, R. D. 2012. Technology sourcing of subsidiaries. In: *Multinationals in China: Business strategy, technology and economic development*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, New York: Palgrave Macmillan 2012. ISBN 9780230577411.

CONTACT

Dipl.-Wirtschaftsingenieur (FH) Martin Barth
Faculty of Business Management UE in Bratislava, Department of Corporate Finance
Dolnozemska 1/b, 852 35 Bratislava
E-mail: martin.barth@porsche-werkzeugbau.com

Prof. Ing. Peter Markovič, PhD.
Faculty of Business Management UE in Bratislava, Department of Corporate Finance
Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovakia
E-Mail: peter.markovic@euba.sk

COMPARISON OF CHOSEN TOOLS AND MARKETING ACTIVITIES OF NGOS AND SMES

Adam Bartoš¹

ABSTRACT

Currently, a significant number of entrepreneurial entities operate in a market area. These include enterprises that operate for profit, but also those whose focus is not based on maximization of difference between revenues and costs. They are in direct interaction with surroundings in the performance of entrepreneurial activity and actively appeal to these surroundings for the conclusion of short-term or long-term cooperation. They use marketing methods, activities and recommendations to increase the success of communication. Although the objective of both types of entrepreneurial entities is the same - to successfully reach a certain group of surroundings, there are specifics in the communication and marketing of those enterprises, that are targeted differently. The purpose of this article is to compare chosen marketing aspects of non-profit organizations (NGO) - as representative of entities whose focus is not to make profit and small and medium enterprises (SMEs).

KEY WORDS

nonprofit organizations, private enterprises, marketing, comparison

JEL CLASSIFICATION

M31, L33

1. Prvky marketingového mixu v NO a MSP

Hlavná úloha marketingu v podnikoch vychádza z faktu, že marketing je proces, prostredníctvom ktorého podniky vytvárajú hodnotu pre vybraných zákazníkov. Hodnota vychádza z potrieb zákazníkov. Podniky by nemali zdôrazňovať produkt, ktorý predávajú, ale hodnotu, ktorú poskytujú svojim odberateľom. Proces marketingu nie je o predaji produktu. Mal by byť zameraný na potreby zákazníka a vyjadrovať spôsob ako tieto potreby uspokojuje.

Pri tvorbe marketingovej stratégie alebo plánu, zohrávajú dôležitú úlohu prvky marketingového mixu. Zameranie NO a MSP z hľadiska hlavných cieľov nie je totožné. Preto je v tomto prípade rozdielne vnímanie uvedených prvkov.

1.1. Cena

Cenu v NO môžeme považovať za menej dôležitú, pretože služby a výrobky sú poskytované za minimálnu úhradu alebo bezodplatne. Uvedený prvok marketingového mixu by sa mohol považovať za najdôležitejší, keďže poskytovanie výrobkov a služieb je založené na minimálnej alebo žiadnej protihodnote. NO však nejde o zvýšenie dopytu zo strany zákazníkov prostredníctvom najnižšej ceny. Primárne ide o pomoc vybraným skupinám, ktoré si to často nemôžu dovoliť z hľadiska výšky cien. NO musí pri stanovovaní jej výšky zohľadniť aj vplyv konkurencie. Príliš vysoká cena môže vyvolávať dojem snahy organizácie o podnikateľskú

¹ Adam Bartoš, Ing., Faculty of business management, adam.bartos@euba.sk

činnosť založenú na dosahovaní zisku. Otázne je, či bude pomoc v dôsledku vysokej ceny adresovaná skupinám, na ktoré sa organizácia orientuje. Naopak, nízka cena môže naznačovať otázku kvalitu poskytovaných služieb.

Úroveň ceny často odráža podmienky, v ktorých NO pôsobí. Vzhľadom na svoje zameranie je nútená zaoberať sa sponzoringom. Nemusí ísť o pravidelnú činnosť, v mnohých prípadoch sú NO poskytované výrobky a služby, ktoré využíva, za zvýhodnených podmienok, napríklad znížená cena za nájom, kancelárske potreby, účtovné, poradenské služby. V týchto organizáciách pôsobia často dobrovoľníci, v takom prípade ušetrí NO peňažné prostriedky, pretože nemusí za zamestnancov odvádzať platby poisťného do zdravotnej a sociálnej poisťovne a nevznikajú jej mzdové náklady na túto skupinu. Aj tieto aspekty ovplyvňujú úroveň stanovenej ceny, ktorej hlavnou úlohou v NO nie je v plnom rozsahu pokryť náklady a vytvoriť primeraný zisk.

Určitými faktormi pôsobiacimi na stanovenie ceny v NO sú:

- Podiel jednotlivých druhov nákladov v cene.
- Konkurencia – hoci NO nie je zameraná na tvorbu zisku, pri stanovovaní ceny musí brať ohľad aj na správanie konkurencie.
- Reputácia – v oblasti stanovenia cien ide o jej výšku. Hlavným cieľom by nemala byť snaha o tvorbu zisku, s čím súvisí aj vyššia cena za poskytované služby a výrobky. Takéto konanie môže zhoršiť vnímanie organizácie tými, ktorí potrebujú jej pomoc, ale aj skupinou sponzorov.
- Etický princíp – pri určovaní cien by mala organizácia zohľadňovať správanie konkurencie. Hlavným motívom činnosti však musí ostať neziskový princíp.

Podobne v MSP na stanovenie ceny výrobkov a služieb pôsobí viacero faktorov, ktoré je potrebné zohľadniť pri určovaní jej výšky. Aj NO má možnosť pri jej stanovovaní určiť, akým spôsobom bude premietat' jednotlivé nákladové druhy do ceny. Odlišnosť v MSP oproti NO je založená na faktoroch, ktoré ovplyvňujú rozhodovanie o spôsobe určenia a výšky ceny a o cenových stratégiách. Ide o:

- Rozsah – podnik si musí zodpovedať otázku, či je účelné stanoviť rozdielne ceny pre jednotlivé segmenty zákazníkov.
- Znalosti spotrebiteľa – je potrebné posúdiť, či je spotrebiteľ schopný rozpoznať rôzne cenové hladiny a finančne oceniť hodnotu výrobku.
- Dopyt po výrobkoch – akú úlohu má pre kupujúceho cena?
- Informácie – tento faktor skúma, do akej miery je kupujúci schopný posúdiť vzťah medzi hodnotou, cenou a úrovňou dopytu.
- Konkurenčné substitúty – podnik sa zameriava na hľadanie substitútov, podľa ktorých by bolo možné porovnať cenu.
- Priazeň – konkurovať cenou je jedným zo spôsobov, akým možno osloviť a presvedčiť zákazníka pre kúpu konkrétneho tovaru. Necenová konkurencia zahŕňa spôsoby, ktoré nie sú založené na konkurovaní prostredníctvom ceny. Môže ísť o výhodnejšie financovanie kúpy, podmienky doručenia, servisu, prostredia predajne, dizajn výrobku, vyššia kvalita a iné. Tieto prvky necenovej konkurencie môžu presvedčiť spotrebiteľa o uprednostnení iného predávajúceho.

Pri tvorbe ceny v MSP sa zohľadňuje výšku nákladov, ako aj primeraný zisk, ktorý je jej súčasťou. V NO nie je hlavným cieľom pokryť náklady poskytovaných služieb, keďže boli zriadené s cieľom venovať sa problematike, ktorá nie je z tohto hľadiska zaujímavá pre MSP.

Jedným z dôvodov je malá, resp. žiadna ziskovosť. NO vznikli za účelom pomoci skupinám obyvateľov alebo dlhodobým riešeným spoločenským problémom. Náklady by mali byť pokrývané z časti darmi od sponzorov, kde zahŕňame aj dobrovoľnícku prácu. Tieto a ďalšie aspekty by mali byť zohľadňované pri stanovovaní úrovni cien v NO za poskytované služby a predávané výrobky.

1.2. Distribúcia

Vytvorenie podmienok pre výrobu konkrétneho výrobku alebo poskytovania danej služby predstavujú jednu z dôležitých činností podniku, či organizácie. Ďalšou, nemenej významnou oblasťou, od ktorej do veľkej miery závisí existencia a ziskovosť podniku, je distribúcia. Prostredníctvom nej sa dostanú výrobky a služby k spotrebiteľom, ktorí za ne zaplatia, čím uhrádzajú vzniknuté náklady podniku na výrobu a primeraný zisk.

Marketingové cesty môžeme charakterizovať ako súbor vzájomne prepojených organizácií zabezpečujúcich prístup k produktom (hmotných i nehmotných) zákazníkom. Ide o distribučné (odbytové) kanály.

Distribúcia tovarov môže prebiehať priamo, kedy ide o priamy predaj od výrobcu ku konečnému spotrebiteľovi. Nepriama distribúcia zapája do tohto reťazca jedného alebo viacerých sprostredkovateľov.

Aj v prípade NO je distribúcia služieb alebo výrobkov dôležitá. Napríklad nadácia, ktorá poskytuje potravinovú pomoc, si musí nájsť podľa prieskumu potrieb najvhodnejšie miesto z hľadiska potrebnosti poskytovaných služieb. Svoju pozornosť pri riešení otázky distribúcie musí zamerať aj na prispievateľov. NO si tak musí vytvoriť distribučný systém, ktorý bude zabezpečovať plynulú výmenu medzi organizáciou, „zákazníkmi“ a prispievateľmi.

Rozdiely medzi distribúciou NO a MSP môžeme charakterizovať nasledovne:

- Využívanie zväčša priamej distribúcie – predaj publikácii na konferenciách, festivaloch, priamy zásielkový predaj cez vlastnú webovú stránku.
- Výrobky neziskových organizácií sa málokedy dostanú k zákazníkovi prostredníctvom maloobchodnej siete.
- Takmer nevyužívaný multi level marketing.

Jednou z hlavných úloh distribúcie je uľahčiť prístup spotrebiteľov, zákazníkov výrobku a prijímateľom služby. NO predávajú svoje výrobky väčšinou prostredníctvom priamej distribúcie. V prípade využitia nepriamej distribúcie môže NO vzhľadom na svoje zameranie využiť sponzoring sprostredkovateľov v podobe výhodnejších podmienok. Sponzor môže aj takouto formou preukázať sociálnu zodpovednosť. Ak NO poskytuje služby, najdôležitejším prvkom sú, podľa nášho názoru, ľudia, ktorí v mene organizácie poskytujú služby. Je tak v záujme neziskovej organizácie byť čo najbližšie ku konkrétnej skupine obyvateľstva, prípadne v oblasti riešenej problematiky. Práve dobrovoľníci alebo zamestnanci predstavujú v prípade poskytovaných služieb dôležitý distribučný prvok.

1.3. Produkt

Pod pojmom produkt rozumieme samotnú podstatu výrobku spolu s ostatnými okolnosťami, ktoré produkt sprevádzajú pri predaji. Ide napríklad o značku, obal, imidž výrobcu a iné. Aby bol predaj úspešný, musí obsahovať úžitok pre spotrebiteľa. V skutočnosti si zákazník nekupuje „produkt“, ale uspokojenie svojej potreby. Toto predstavuje jadro produktu. Je preto potrebné identifikovať konkrétny prínos, ktorý má mať produkt pre spotrebiteľa. Pri produkte vstupujú

do rozhodovacieho procesu parametre akými sú kvalita, varianty vyhotovenia produktu, dizajn a štýl, značka, ochranná známka, obal a iné.

S nápadmi na nové produkty môžu prichádzať samotní zamestnanci, zákazníci, výskumní pracovníci. Ďalšou z možností je konkurencia, reklamné agentúry, dodávatelia. Všetky nápady na nové produkty by mali vychádzať z potrieb a želaní zákazníkov. Spätná väzba od konečných spotrebiteľov dáva podniku podnety na vývoj nových produktov alebo vylepšenie súčasných.

V tomto štádiu sa spúšťajú všetky ostatné etapy životného cyklu produktu, ktoré sú názvom totožné v MSP aj v NO. Odlišnosti možno pozorovať v jednotlivých etapách.

Vývoj produktu – toto štádium je charakteristické vývojom nového produktu, zisk ešte nie je dosahovaný. Realizuje sa prieskum trhu, vyhľadávanie distribučných ciest.

Uvedenie produktu na trh – pre výrobky MSP je to obdobím pomalého rastu predaja. Typické sú vysoké náklady spojené s uvádzaním na trh, ako aj s budovaním distribučných ciest a informovaním spotrebiteľov o novom produkte. NO tiež informuje verejnosť o novom výrobku, zároveň svoju pozornosť zameriava aj na sponzorov a donorov.

Rast – v etape rastu zisk výrazne rastie, s čím súvisí aj rast predaja. Keďže dochádza k tomuto javu, prirodzene začína mať záujem o zvyšovanie zisku aj konkurencia s čím súvisí jej nárast. MSP v snahe udržať rast zdokonaľujú produkty, zvyšujú kvalitu, rozširujú segmenty, distribučné cesty. NO v tejto etape uprednostňuje publikovanie článkov, argumentov, ktoré presvedčajú sponzorov o užitočnosti produktu.

Zrelosť – v NO aj MSP sa snaha koncentruje na udržanie získaného podielu na trhu. Rozdielny je však spôsob. Pokiaľ ziskovo zameraný podnik uprednostňuje znižovanie cien, zvyšovanie výdavkov na reklamu, NO preferuje zdôrazňovanie spoločenského prínosu produktu, prezentovanie činnosti v médiách, pripomínanie sa a ďakovanie sponzorom. Odlišné zameranie vzhľadom na zisk neumožňuje NO využívať cenu na udržanie podielu.

Pokles – typická je vysoká konkurencia, prudký pokles predaja produktov v dôsledku technického pokroku a zmien v dopyte. V MSP dochádza k cenovým vojnám, niektoré podniky odchádzajú z trhu, výdavky na reklamu sa považujú za neúčelné. V NO ide o znižovanie nákladov a zvyšovanie poplatkov, napr. vstup do múzeí, školného a pod.

V MSP je pri rozhodovaní o vývoji a predaji produktu hlavným kritériom jeho ziskovosť. Podniky s uvedeným zameraním sa sústreďujú na oblasti, ktoré sú typické požadovaným zhodnocovaním vložených prostriedkov do podnikania. Nemajú záujem o oblasti, ktoré sú stratové, ale verejne prospešné. Na tie sa sústreďuje neziskový sektor. MSP sa sústreďujú na oblasti ziskové, NO zas na tie, ktorým nie je venovaná dostatočná pozornosť zo strany štátu a súkromného sektora.

Domnievame sa, že existuje rozdiel medzi poskytovaním služieb NO a MSP. Pri ziskovo zameranom podniku nasleduje po poskytnutí služby jej úhrada. Spotrebiteľ cenu aj kvalitu služby akceptuje. NO však ponúka služby bezodplatne, resp. za symbolickú úhradu. Pri jej poskytnutí nenasleduje automaticky úhrada. Aby NO zaujala pozornosť sponzorov, musí byť služba kvalitne poskytovaná a až následne môže prísť k úhrade v podobe sponzorských darov.

1.4. Komunikácia

Marketingová komunikácia má svoju nezastupiteľnú úlohu aj v NO. Nie je pritom zameraný výlučne na tých, ktorí spotrebovávajú služby organizácia, ale aj na tých, ktorí ju financujú. Situácia v marketingu NO je oproti MSP zložitejšia v tom, že funkcia spotreby a úhrady produktu je rozdelená medzi dvoch „zákazníkov“. Financovanie týchto služieb je zabezpečené okrem iného aj z vereníh rozpočtov. Pracovníci NO vnímajú častokrát fundraising ako nutné zlo, ktoré veľmi nesúvisí s ich podstatou práce.

Propagácia činnosti NO vychádza z mylného predpokladu, že záujemcovia, ktorí potrebujú jej služby, si ju nájdu. Nie je tomu tak. V mnohých prípadoch nemá táto skupina možnosti ani prostriedky na získanie dostatočných informácií. Môže ísť napríklad o bezdomovcov, seniorov alebo zdravotne postihnutých. Tomuto musia zodpovedať vhodné zvolené spôsoby komunikácie. Nie vždy môže NO využiť najvýhodnejšiu ponuku z hľadiska nákladov – internetovú reklamu.

Základná úloha marketingu v NO nespočíva v propagácii produktu s cieľom rozšírenia podielu na trhu, ale marketing má slúžiť na určenie vhodnosti a potrebnosti produktu, oslovenia cieľového trhu, ďalej budovanie dobrého imidžu a získavanie finančných prostriedkov pre svoju činnosť.

Dalším podstatným dôvodom, prečo je marketing NO potrebný, je existencia konkurencie. Nie je správne ju vnímať v podobe ostatných organizácií poskytujúcich rovnaké služby rovnakej skupine. Všetky NO sa usilujú o získanie rovnakých zdrojov financovania. Verejné rozpočty nestačia na pokrytie ich potrieb, je nutné sa obracať s prosbou o pomoc na súkromné podniky, ktoré sú však denne oslovované s podobnými ponukami. Aj marketing je jedným z faktorov vedúcich k uzavretiu spolupráce medzi NO a sponzormi.

Jedným zo spôsobov neustáleho zlepšovania sa v marketingu je aplikácia benchmarkingu do tejto oblasti. Väčšina podnikov ako predmet porovnávania volí kľúčové produkty a postupy alebo produkty a postupy, kde vníma najväčšie rezervy a priestor na zlepšenie.

V prípade MSP predstavuje komunikácia ovplyvňovanie nákupného správania spotrebiteľov za účelom predaja produktov podniku. Keďže zákazníci podniku nie sú len koneční spotrebitelia, ale aj sprostredkovatelia zahŕňajúci veľkoobchod a maloobchod, iné podniky, organizácie, inštitúcie, je potrebné vytvoriť vhodný komunikačný mix. MSP musia tiež zohľadňovať potreby dvoch skupín. Prioritne je ale marketingová komunikácia zameraná na oboznamovanie trhu s ponukou a na nadväzovanie kontaktu medzi predávajúcim a kupujúcim.

Môžeme konštatovať, že úloha reklamy v NO aj MSP má svoj význam. MSP musia svoj komunikačný mix zostavovať s ohľadom na spotrebiteľa aj na sprostredkovateľov. NO orientujú svoju pozornosť na potenciálnych klientov a na sponzorov, ktorí prostredníctvom nej vyjadrujú svoju sociálnu zodpovednosť. Podstatným rozdielom je, že pokiaľ MSP majú vytvorené oddelenie alebo využívajú služby reklamných agentúr, NO je často odkázaná na prácu dobrovoľníkov.

ZÁVER

Je zrejmé, že existujú rozdiely medzi NO a MSP. Ak sa na ne bližšie zameriame z pohľadu marketingového mixu, zistíme, že hlavná odlišnosť, ktorou je ziskové a neziskové zameranie, výrazne vplýva na všetky štyri prvky. Pokiaľ cena v MSP je stanovená s ohľadom na dopyt, konkurenciu, náklady a primeranú úroveň zisku, NO poskytuje svoje tovary bezodplatne alebo za malú úhradu. Nízko alebo vysoko stanovená cena môže vyvolať nesprávny dojem u prijímateľov a sponzorov. Je potrebné pristupovať k určeniu jej úrovne veľmi opatrne. Spôsoby, akým môže MSP distribuovať svoje výrobky sú dva: priamo a nepriamo. NO využívajú najčastejšie priamy predaj. Produkt ponúkaný MSP je zameraný na potreby zákazníka a ich uspokojenie. Hlavným predpokladom je dosahovanie primeraného zisku z predaja konkrétneho tovaru. NO sa ale zameriavajú na oblasti, ktoré patria k dlhodobému riešeniu, resp. nie sú zaujímavé pre súkromný sektor a štátny sektor nedisponuje dostatočnými kapacitami na ich riešenie. Rovnaký cieľ môžeme konštatovať pri komunikácii NO a MSP voči okoliu. Zameriavajú sa na upovedomenie o existujúcej službe alebo výrobku, využívajúc takmer rovnaké prvky komunikačného mixu. Jedným z rozdielov je personálna kvalifikácia.

MSP využívajú na tieto činnosti vlastné oddelenie, špecializovaného pracovníka, prípadne agentúru, NO je odkázaná na prácu dobrovoľníkov. Reklamné agentúry môžu preukázať spoločenskú zodpovednosť a v rámci podpory neziskového sektora jej môžu tieto služby ponúkať bezodplatne, prípadne za symbolickú odplatu.

ACKNOWLEDGEMENT

This paper is an outcome of two complementary research projects: (1) „ Assessment of efficiency of financing for projects to support the enterprise development of newly established and established active SMEs in Slovakia “, VEGA No. 1/0709/15 - project share is 50%; (2) „ Factors on increasing of efficiency of agricultural holdings in relation to rural development and ensuring of adequate food sovereignty“, VEGA No. 1/0128/15 - project share is 50%.

REFERENCES

- [1] BAČUVČÍK, R. 2011. Marketing neziskových organizací. Zlín: Verbum, 2011. ISBN 9788087500019.
- [2] FUKAS, M. – GUŠTAFÍK, P. 2005. Neziskovky a zisk. Bratislava: VNJH, 2005. ISBN 80-969431-0-3.
- [3] HAJDUCH, Ľ. 2005. Využitie nástrojov marketingového mixu v neziskových organizáciách. In Ekonomika, financie a manažment podniku. Bratislava: Fakulta podnikového manažmentu, pp. 355-358. ISBN 80-225-2107-8
- [4] HANNA, N. – DODGE, R. 1997. Pricing – zásady a postupy tvorby cien. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-34-4
- [5] KITA, J. 2010. Marketing. Bratislava: Iura Edition, 2010. ISBN 978-8078-327-3.
- [6] LEE, D. 2013. What is marketing? Public Services. vol. 9, Issue 2, pp. 169-173 ISSN 1522-8959.
- [7] MAJDÚCHOVÁ, H. 2011. Marketing v neziskových organizáciách. In Marketingové stratégie podnikov v súčasnom podnikateľskom prostredí. Bratislava: Ekonóm, pp. 100-113. ISBN 978-80-225-3284-6.
- [8] SILK, A. J. 2006. What is marketing? New York: Harvard Business Review, 2006. s. 3. ISBN 9781422104606
- [9] ŠÚBERTOVÁ, E. - PETRIKOVIČ, I. : 2010. Vybrané prvky kooperačného marketingu a ich aplikácia vo výrobných družstvách v Slovenskej republike. In Aktuálne pohľady na konkurencieschopnosť a podnikanie. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, pp. 224-233. ISBN 978-80-225-3079-8.

CONTACT

Ing. Adam Bartoš
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska 1/b
852 35 Bratislava
email: adam.bartos@euba.sk

OBJECTIFICATION THE ECONOMIC RESULT IN RELATION OF THE BUSINESS PROPERTY

OBJEKTIVIZÁCIA VÝSLEDKU HOSPODÁRENIA VO VZŤAHU K MAJETKOVEJ PODSTATE PODNIKU

Anna Baštincová¹

ABSTRACT

The contribution is focused on the theoretical starting points of measuring economic result - profit and loss in accounting, comprehensive Income, comparative analysis of the creation, structure quantification and presentation of economic results according to the IFRS and the Slovak accounting legislation. It includes a cost-benefit analysis as components of economic result and their influence on the objectification profit/loss in respect of the Business Property. Establishing economic result in accounting and its presentation in the structure required in financial statement is based on a number of principles, rules and conventions. Their observance is a prerequisite of reporting reliable information on the firm's profitability for a given period. The content and structure of the economic result presented in the financial statement - in profit and loss account, in essence, is in harmony with the IFRS.

KEY WORDS

economic result, revenues, costs, accrual principle, financial performance.

JEL CLASSIFICATION

M41

1. Teoretické východiská zisťovania výsledku hospodárenia v účtovníctve

Prioritnou úlohou účtovníctva je poskytovať informácie pre potreby finančného riadenia manažmentu podniku. Tejto požiadavke sa podriaďuje ako členenie majetku, vlastného imania a záväzkov v súvahe (z hľadiska ich dlhodobosti a krátkodobosti, z hľadiska likvidity, zadĺženosti a pod.), tak i obsah výnosov, nákladov a koncepcie výsledku hospodárenia vo výkaze ziskov a strát. Externí používatelia účtovných informácií požadujú nielen informácie o finančnej pozícii a výkonnosti (výnosnosti) činnosti podniku, ale aj podrobnejšie informácie o štruktúre výsledku hospodárenia (zisku/straty), či vznikol z prevádzkovej činnosti, z finančných transakcií alebo z jeho vedľajších, náhodných, neopakovateľných aktivít. Tieto informácie majú zásadný význam pre ľahšiu orientáciu v ekonomickom prostredí a umožňujú správne odhadnúť budúci vývoj finančnej výkonnosti podniku. Dlhodobá zisková orientácia podniku vytvára predpoklady pre plnenie

- strategických cieľov vlastníkov (zhodnotenie vložených vkladov, rast majetku),
- strategických ekonomických cieľov podniku (rast obratu, podielu na trhu),
- strategických cieľov zamestnancov (mzdy, istota, spoločenská prestíž),

¹ prof. Ing. Anna Baštincová, CSc., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta hospodárskej informatiky, Katedra účtovníctva a audítorstva, e-mail: anna.bastincova@euba.sk.

- strategických spoločenských cieľov (stabilita daňových príjmov).

Všetky rozhodnutia a procesy prebiehajúce v podniku sa v konečnom dôsledku priamym alebo nepriamym spôsobom prejavujú v nákladoch alebo vo výnosoch, t. j. vo výsledku hospodárenia. Preto by mal manažment hľadať spôsoby a prijímať ekonomické rozhodnutia, ktorých realizáciou dosiahne nielen zvýšenie zisku, ale efektívnosť celého podnikového systému.

1.1. Konceptie zisťovania výsledku hospodárenia

Teoreticky možno výsledok hospodárenia v účtovníctve zistiť:

- metódou založenou na zásade akruálnosti (z angl. accrual, t. j. uznanie finančných prínosov transakcií v čase, kedy vznikli, nie až v čase, kedy sa za ne prijímajú či vydávajú peňažné prostriedky),

- metódou založenou na zásade peňažných tokov.

Pri použití zásady akruálnosti sa výsledok hospodárenia vypočíta z rozdielu výnosov a nákladov bez ohľadu na to, či majú výnosy formu peňažných príjmov a náklady predstavujú súčasne peňažné výdavky. Výsledok hospodárenia (zisk/strata) sa odvodzuje z celkového zvýšenia resp. zníženia peňažného i nepeňažného majetku, nielen z prírastku alebo úbytku peňažných prostriedkov.

Pri metóde založenej na peňažných tokoch sa transakcie spojené s výnosmi a nákladmi redukujú na tie, u ktorých sa uskutočnila súčasne zodpovedajúca zmena vo výške peňažných prostriedkov. Pri tejto zásade zisk vzniká vtedy, ak prevyšujú príjmy nad výdavkami. V opačnom prípade vzniká strata.

Obidve z uvedených metód majú svoje prednosti i nedostatky. Metóda založená na báze peňažných tokov nepodáva komplexný obraz o ekonomických výsledkoch podniku, pretože ignoruje tie aktivity, ktoré sa prejavujú zvýšením či znížením nepeňažných aktív. Naopak, pri zisťovaní výsledku hospodárenia na akruálnej báze sa zohľadňujú všetky transakcie, ktoré sa týkajú výnosov a nákladov, hodnotia sa aktivity podniku komplexnejšie. Výsledok hospodárenia je v tomto prípade objektívnejším meradlom dosiahnutých výsledkov vo vzťahu k vynaloženému úsiliu v danom období. Výsledok hospodárenia zistený na akruálnej báze však neposkytuje informácie o schopnosti podniku generovať svojou činnosťou peňažné prostriedky, nevyhnutné na úhradu záväzkov. Súčasné účtovníctvo vo svete preferuje zisťovanie výsledku hospodárenia na zásade akruálnosti. Na zistenie stavu, prírastkov a úbytkov peňažných prostriedkov z jednotlivých podnikových činností využíva samostatný účtovný výkaz o peňažných tokoch.

Vznik výnosov a nákladov pôsobí na výšku vlastného imania (vlastného kapitálu). Výnosy a náklady pôsobia na výšku vlastného imania priamo alebo nepriamo.

V prípade vyjadrenia priameho vplyvu výnosov a nákladov na vlastné imanie sa výsledok hospodárenia vypočíta ako rozdiel medzi zostatkom vlastného imania na konci a jeho stavom na začiatku účtovného obdobia. Ak sa vlastné imanie zvýši, výsledok hospodárenia bol zisk, ak sa vlastné imanie zníži, výsledok hospodárenia bola strata. Priamy spôsob zobrazenia vplyvu výnosov a nákladov na vlastné imanie vyjadruje bezprostrednú súvislosť výnosov, nákladov, výsledku hospodárenia a vlastného imania. Zisťuje sa v súvahe. Tento spôsob nedáva prehľad o štruktúre výsledku hospodárenia ani o jednotlivých výnosoch a nákladoch, z ktorých bol vytvorený.

Výsledok hospodárenia podniku za účtovné obdobie možno zistiť aj druhým spôsobom a to porovnaním výnosov s nákladmi za dané účtovné obdobie. Porovnanie sa uskutoční vo výkaze ziskov a strát. Zisk predstavuje prebytok výnosov v porovnaní s nákladmi, strata je prebytok nákladov nad výnosmi. Uvedený spôsob zisťovania výsledku hospodárenia predpokladá, že výnosy a náklady sa sledujú a vykazujú samostatne, v osobitnom výkaze. Ich vplyv na vlastné

imanie v súvahe sa vyjadrí súhrnne, nepriamo tak, že sa vypočíta rozdiel výnosov a nákladov a o tento rozdiel (zisk/stratu) sa doplní vlastné imanie. Zisk sa pripočíta k vlastnému imaniu, strata vlastné imanie zníži. Úprava vlastného imania o zisk alebo stratu ovplyvní celkovú sumu súvahy.

Z uvedeného vyplýva, že výsledok hospodárenia podniku za dané obdobie v účtovníctve možno zistiť dvoma spôsobmi:

- a) ako zmenu bilančného stavu vlastného imania na začiatku a na konci účtovného obdobia (v súvahe),
- b) ako obojstranné pôsobenie výnosov a nákladov za dané účtovné obdobie (vo výkaze ziskov a strát).

Matematicky možno výsledok hospodárenia podniku vyjadriť takto:

$$\text{Výsledok hospodárenia} = VI_k - VI_z = V - N$$

kde VI_k - vlastné imanie na konci bežného účtovného obdobia, VI_z - vlastné imanie na začiatku bežného účtovného obdobia, V - výnosy bežného účtovného obdobia, N - náklady bežného účtovného obdobia.

Za predpokladu správnosti výpočtov musia obidve zistenia dávať rovnaký výsledok, pretože:

- výnosy sa prejavujú v prírastku majetku alebo v znížení záväzkov, zvyšujú zisk bežného účtovného obdobia a majú za následok zvýšenie vlastného imania,
- náklady znamenajú úbytok majetku alebo zvýšenie záväzkov, znižujú zisk bežného účtovného obdobia a majú za následok zníženie vlastného imania.

Vlastné imanie tvorí reziduálnu (rozdielovú) veličinu medzi majetkom a záväzkami podniku. Z jeho štruktúry možno dedukovať nielen celkovú výšku vkladov vlastníkov do "svojho" podniku, ale aj celkovú výšku ziskov/strát, ktoré podnik svojimi podnikateľskými aktivitami počas celej doby existencie zarobil a naakumuloval, zadržal pre svoje vlastné potreby a na aké účely bol zisk určený, resp. ako bola uhradená strata.

Vznik nákladov a výnosov je spojený so zmenami v majetku a záväzkoch, preto spôsob ich oceňovania priamo ovplyvňuje výšku nákladov a výnosov. Oceňovanie je primárnou vlastnosťou majetku a záväzkov, "prelievanie" majetku a záväzkov do nákladov a výnosov určuje v dôsledku toho aj výšku výsledku hospodárenia za dané účtovné obdobie a následne mieru výnosnosti vkladov vlastníkov. Nižšie účtovné ocenenie majetku a z neho odvodené nižšie ocenenie nákladov podniku ovplyvní výšku výsledku hospodárenia - znamená vykázanie vyššieho (fiktívneho) zisku. Objektívne oceňovanie je nevyhnutným predpokladom pre zistenie reálneho výsledku hospodárenia dosiahnutého za dané účtovné obdobie a súčasne zabránenie rozdelenia fiktívneho zisku na úkor pôvodného stavu vlastného imania - majetkovej podstaty podniku

1.2. Tvorba a štruktúra výsledku hospodárenia

Výsledok hospodárenia predstavuje ocenený výsledný efekt činnosti podniku dosiahnutý v účtovnom období. Tvorbu a štruktúru výsledku hospodárenia v rámci účtovnej legislatívy SR upravuje zákon o účtovníctve (zákon č. 431/2002, Z. z.) a postupy účtovania pre podnikateľov (Opatrenie MF SR o podvojnom účtovníctve, 2002). Obsahovú náplň právnej úpravy výsledku hospodárenia ilustruje nasledujúca schéma:

Tabuľka 4: Tvorba a štruktúra výsledku hospodárenia

Zákon o účtovníctve	Postupy účtovania pre podnikateľov
Ukladá povinnosť: a) účtovať a vykazovať skutočnosti o výnosoch, nákladoch, výsledku hospodárenia, b) zohľadniť predpokladané riziká a straty, ktoré sú známe k súvahovému dňu prostredníctvom: odpisov, rezerv, opravných položiek, c) rešpektovať všeobecne uznávané účtovné zásady (zásadu verného a pravdivého zobrazenia skutočností, zásadu akruálnosti, opatrnosti, vecného a časového súladu výnosov a nákladov ...)	Stanovujú povinnosť: a) členiť výsledok hospodárenia podľa činností na - výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti, - výsledok hospodárenia z finančnej činnosti, b) zisťovať výsledok hospodárenia - pred zdanením daňou z príjmov, - po zdanení daňou z príjmov, c) akceptovať stanovenú obsahovú náplň jednotlivých činností

Zdroj: Baštincová, 2016

V rámci medzinárodných účtovných štandardov (International Financial Reporting Standards - IFRS), ktoré sú zamerané na zostavenie účtovnej závierky, sa problematike výsledku hospodárenia nevenuje samostatný štandard. Z koncepčného rámca IFRS je možné identifikovať východiskové predpoklady uplatňované pri zostavovaní účtovnej závierky, preferovanú koncepciu zisťovania výsledku hospodárenia založenú na báze akruálnosti, vymedzenie výnosov a nákladov ako základných prvkov účtovnej závierky, ich klasifikáciu na účely zistenia výsledku hospodárenia v požadovanej štruktúre a kritériá na ich vykazovanie.

Podľa Koncepčného rámca IFRS by mali byť výnosy a náklady zachytené a vykázané v takej štruktúre, aby poskytovali relevantné informácie pre ekonomické rozhodovanie. Bežnou praxou je napr. rozlišovať medzi tými položkami výnosov a nákladov, ktoré vznikajú z bežnej činnosti podniku a ostatnými výnosmi a nákladmi. Pôvod položky je dôležitý pri hodnotení schopnosti podniku vytvárať peňažné prostriedky a peňažné ekvivalenty v budúcnosti. Napr. náhodné činnosti, ako je predaj alebo iný spôsob vyradenia dlhodobého majetku, sa nebude pravdepodobne opakovať. Pri takomto rozlišovaní položiek je potrebné zohľadňovať charakter podniku a jeho činnosti. Položky, ktoré vznikajú pri bežných činnostiach jedného podniku, môžu byť neobvyklé vzhľadom na iný podnik.

Výnosy podľa Koncepčného rámca IFRS zahŕňajú:

- výnosy z bežnej (hlavnej) zárobkovej činnosti, t. j. tržby za predaný tovar, tržby za poskytnuté služby, prijaté úroky, dividendy a pod.,
- iné výnosy, napr. z predaja dlhodobého majetku,
- nerealizované zisky, napr. z precenenia - zvýšenia ceny obchodovateľných cenných papierov, pozemkov, budov, zariadení, z prepočtu kurzov cudzej meny.

Náklady podľa Koncepčného rámca IFRS zahŕňajú:

- náklady na bežnú (hlavnú) zárobkovú činnosť, napr. spotrebované zásoby, mzdy, odpisy,
- iné náklady, napr. z vyradenia dlhodobého majetku,
- nerealizované straty, napr. z precenenia - zníženia ceny obchodovateľných cenných papierov, pozemkov, budov, zariadení, z prepočtu kurzov cudzích mien.

Všetky uvedené výnosy a náklady ovplyvňujú výšku vlastného imania, ale iba niektoré z nich vstupujú do výsledku hospodárenia (Tumpach, 2006). Niektoré transakcie, ktoré sa týkajú vedľajších a náhodných činností, neovplyvňujú výsledok hospodárenia, ale sa premietajú priamo do vlastného imania. To znamená, že zvýšenie alebo zníženie majetku a záväzkov sa

prejaví súčasne ako zvýšenie alebo zníženie príslušnej položky vlastného imania. Ide o iné výnosy a iné náklady ako aj nerealizované zisky a straty.

Po legislatívnych zmenách v účtovníctve SR, ktoré sa týkali aj čiastkových výsledkov hospodárenia vzťahujúcich sa na jednotlivé činnosti, sa požiadavky na vykazovanie výnosov a nákladov s cieľom zistenia a prezentácie výsledku hospodárenia v požadovanej štruktúre v značnej miere zosúladi s požiadavkou IFRS.

2. Základné determinanty objektivizácie výsledku hospodárnia

V účtovníctve založenom na aktuálnej báze výsledok hospodárenia ovplyvňujú výnosy a náklady, ktoré s daným obdobím vecne a časovo súvisia. Pri zisťovaní výsledku hospodárenia je treba overiť, či výnosy a náklady spĺňajú kritériá pre ich uznanie za výsledkové položky.

2.1. Výnosy ako východisková zložka výsledku hospodárenia

Výnosy patria medzi základné determinanty tvorby výsledku hospodárenia. Napriek harmonizácii národnej účtovnej legislatívy SR existujú rozdiely vo vymedzení výnosov v rámci IFRS a zákona o účtovníctve.

Podľa zákona o účtovníctve výnosy predstavujú zvýšenie ekonomických úžitkov podniku v účtovnom období, ktoré sa dá spoľahlivo oceniť; ekonomickým úžitkom je možnosť priamo alebo nepriamo prispieť k toku peňažných prostriedkov a ekvivalentov peňažných prostriedkov.

Podľa Koncepcného rámca IFRS výnosy predstavujú zvýšenie ekonomických úžitkov počas účtovného obdobia vo forme prírastkov alebo zhodnotenia majetku alebo zníženia záväzkov, ktoré vedú k zvýšeniu vlastného imania, a nie sú spôsobené dodatočnými vkladmi vlastníkov. Z uvedeného vyplýva, že v rámci IFRS sa za výnosy považujú všetky položky, ktoré zvyšujú vlastné imanie iným spôsobom ako rozhodnutím vlastníkov pri výkone vlastníckych práv.

Výnos bude ovplyvňovať výsledok hospodárenia vtedy, ak zvýšenie budúceho ekonomického úžitku, ktorý vznikol v súvislosti so zvýšením majetku alebo znížením záväzkov, možno spoľahlivo oceniť. Uznanie výnosu ako zložky výsledku hospodárenia je v praxi regulované určitými obmedzeniami.

V rámci IFRS upravuje prístupy k uznaniu výnosov, ako východiskovej zložky výsledku hospodárenia podniku, IAS 18 - Výnosy. Uvedený medzinárodný účtovný štandard určuje kritériá pre vznik výnosov a prístupy k hodnoteniu výnosových transakcií z bežnej činnosti, t. j. z predaja tovaru, služieb, poskytnutia majetku iným subjektom, z ktorého plynú poplatky za autorské práva, dividendy a úrok.

Podľa IAS 18 - Výnosy musí byť pre **uznanie výnosu z predaja tovaru** splnených nasledujúcich päť podmienok: a) podnik previedol na kupujúceho podstatné riziká a odmeny vyplývajúce z vlastníctva tovaru, b) podnik si neponecháva ani pokračujúcu manažérsku spoluzodpovednosť ani efektívnu kontrolu nad predaným tovarom, c) výnos je možné spoľahlivo oceniť, d) je pravdepodobné, že podnik získa ekonomické úžitky spojené s transakciou, e) náklady súvisiace s transakciou možno spoľahlivo oceniť.

Pre **uznanie výnosu za poskytované služby** musia byť podľa IAS 18 - Výnosy splnené tieto štyri podmienky: a) výnos možno spoľahlivo oceniť, b) je pravdepodobné, že podnik získa ekonomické úžitky spojené s transakciou, c) stupeň dokončenia transakcie na konci účtovného obdobia možno spoľahlivo oceniť, d) náklady vzniknuté pri transakcii a náklady vynaložené na dokončenie transakcie sa dajú spoľahlivo oceniť.

Ak sa dá výsledok transakcie zahrňujúcej poskytovanie služieb spoľahlivo odhadnúť, výnos sa vykáže podľa stupňa jej dokončenia na konci účtovného obdobia (stupeň dokončenia

transakcie sa stanoví individuálnym posúdením alebo určením percenta rozpracovanosti transakcie). Ak nie je možné výsledok transakcie spoľahlivo odhadnúť, výnos sa vykáže len v rozsahu vynaložených nákladov, ktoré je možné získať späť.

Výnosy za **užívanie majetku podniku inými stranami, z ktorých plynú úroky, poplatky za autorské práva a dividendy** sa podľa IAS 18 - Výnosy vykážu, ak sú splnené tieto dve podmienky: a) je pravdepodobné, že podnik získa ekonomické úžitky spojené s transakciou, výnos je možné spoľahlivo oceniť.

Z uvedeného vyplýva, že pre vykázanie jednotlivých druhov výnosov z bežnej činnosti IAS 18 - Výnosy stanovil selektívne požiadavky, ale v každom prípade musia byť splnené minimálne dve podmienky:

- spoľahlivé ocenenie realizovaných výkonov,
- dôkaz, resp. stupeň istoty, že sa transakcia uskutočnila a podnik získa ekonomický úžitok (zvýšenie majetku alebo zníženie záväzku).

V slovenskej účtovnej legislatíve takáto precízna úprava vzniku a vykázania jednotlivých druhov výnosov zatiaľ chýba. Možno ju odvodiť len zo všeobecnej úpravy dňa uskutočnenia účtovného prípadu (deň splnenia dodávky, nadobudnutia účinnosti zmluvy). Podľa postupov účtovania pre podnikateľov sa výnosy posudzujú z hľadiska dvoch rozlišovacích úrovní a to:

- a) externé výnosy, t. j. prvotné výnosy, ktoré vznikajú realizáciou podnikových výkonov,
- b) interné - vnútropodnikové výnosy, ktoré nevznikajú realizáciou. Ide o výnosy, ktoré eliminujú vplyv nákladov a súčasne znamenajú prírastok majetku (sú to prírastky zo zmeny stavu vnútropodnikových zásob a z aktivovania výkonov vlastnej činnosti. Podľa IAS 18 "interné výnosy" nespĺňajú kritériá pre ich uznanie za výnosy. Uvedené transakcie by bolo potrebné riešiť korekciou nákladov.

2.2. Náklady ako zložky výsledku hospodárenia

Náklady patria spolu s výnosmi medzi základné determinanty tvorby výsledku hospodárenia. Podobne ako pri výnosoch, aj vo vymedzení nákladov existujú rozdiely v rámci IFRS a zákona o účtovníctve SR.

Podľa zákona o účtovníctve náklady predstavujú zníženie ekonomických úžitkov podniku v účtovnom období, ktoré sa dá spoľahlivo oceniť.

Náklady podľa Koncepčného rámca IFRS predstavujú zníženie ekonomických úžitkov počas účtovného obdobia vo forme úbytkov alebo zníženia užitočnosti majetku alebo vzniku záväzkov, ktoré vedú k zníženiu vlastného imania a nie sú spôsobené rozdelením zisku vlastníkom.

Náklad bude ovplyvňovať výsledok hospodárenia vtedy, ak zníženie ekonomického úžitku možno spoľahlivo oceniť. V dôsledku duálneho princípu je uznanie určitej položky nákladov spojené súčasne so znížením niektorej z položiek majetku alebo zvýšením záväzku.

Náklad ovplyvňuje výsledok hospodárenia na princípe priameho vzťahu medzi vynaloženým nákladom a ekonomickým úžitkom, ktorý sa prejavuje v určitej položke výnosu. Vychádza sa zo skutočnosti, že určitá transakcia či udalosť vyvolá jej zodpovedajúci výnos i náklad. Táto zásada sa označuje ako vecná zhoda výnosu s nákladom, ktorý mu bol obetovaný alebo tiež princíp priradovania výnosov a nákladov. Zabezpečenie vecnej porovnateľnosti výnosu s nákladom je v súčasnej praxi založené na uznaní (vymedzení) výnosu bežného obdobia. To znamená, že sa vymedzí najskôr výnos, ktorý patrí do daného účtovného obdobia a k tomuto výnosu sa priradí s ním súvisiaci náklad.

Súčasne je treba uviesť, že výsledok hospodárenia ovplyvňujú i také náklady, ktoré nie sú spojené so žiadnym budúcim ekonomickým úžitkom, napr. pokuty, penále, úroky z omeškania,

kurzové straty. Na základe týchto reálnych skutočností možno konštatovať, že náklady sa priradia k výnosom:

a) priamo - v prípade, ak vzťah výnosu a nákladu vyplýva priamo a spoločne z rovnakej transakcie (napr. náklady na predaný tovar sú spojené s výnosmi za predaný tovar; ak nevzniknú výnosy z predaja tovaru, nevykážu sa ani náklady na predaný tovar,

b) nepriamo - v prípade, ak vzťah nákladu k výnosu môže byť určený len rámcovo (nepriamo), pretože ekonomické úžitky vzniknú počas niekoľkých období a to na základe systematických a racionálnych alokačných postupov. Je to predovšetkým pri vykazovaní nákladov spojených s opotrebením dlhodobého majetku, nájomného, poistného,

c) okamžite pri ich vzniku - v prípade, ak náklad s nimi súvisiaci nevytvára žiadne budúce ekonomické úžitky (manká, škody, pokuty). Tieto náklady predstavujú stratu daného obdobia.

Ak má výsledok hospodárenia účtovného obdobia poskytnúť spoľahlivé informácie o finančnej výkonnosti podnikovej činnosti, musí vychádzať len z tých výnosov a nákladov, ktoré s týmto obdobím súvisia. To znamená, aby ako výnosy a náklady vykazovaného obdobia neboli automaticky uznané všetky výsledkové transakcie v tomto období uskutočnené, ale len tie, ktoré sa k tomuto obdobiu časovo viažu. A naopak, aby boli do tohto obdobia zaradené i také výnosy a náklady, s ktorými súvisiace transakcie sa síce ešte reálne neuskutočnili, ale ktoré s vykazovaným obdobím súvisia.

Splnenie uvedenej požiadavky má za následok, že určité transakcie, ktoré vo vykazovanom období nastali a za normálnych okolností by vyvolali výnos alebo náklad, sa zobrazia tak, aby neovplyvnili výsledok hospodárenia tohto obdobia. Ich vykázanie ako výnosov a nákladov sa odloží do obdobia, s ktorým svojou podstatou súvisia. Z tohto dôvodu môžu vzniknúť dva typy položiek:

- odložené náklady (predplatené náklady),
- odložené výnosy (predplatené výnosy).

Odložené náklady vznikajú ako dôsledok vopred vydaného peňažného alebo nepeňažného majetku a vopred vyvolaných záväzkov. Príkladom vopred vydaného peňažného majetku môže byť vopred uhradené nájomné, poistné. Príkladom vopred vydaného nepeňažného majetku a vyvolaných záväzkov môžu byť napr. náklady spojené s akontáciou pri finančnom lízingu, s dlhodobou vysielanou televíznou reklamou na výrobok podniku. Náklady, ktoré takto vznikli je potrebné rozvrhnúť na toľko rokov, koľkých sa predplatené náklady týkajú.

Odložené výnosy predstavujú vopred prijaté peňažné prostriedky, za ktoré bude poskytnutá zodpovedajúca protihodnota (služby) až v nasledujúcom období, preto nemôžu byť uznané za výnos vykazovaného obdobia.

Pre zabezpečenie verného a pravdivého obrazu o výkonnosti podniku je potrebné do výsledku hospodárenia zaradiť aj také výnosy a náklady, s ktorými sa súvisiace transakcie reálne neuskutočnili, ale s vykazovaným obdobím súvisia. Ide o:

- nedoplatené výnosy (predpokladané príjmy),
- nedoplatené náklady (predpokladané výdavky).

Nedoplatené výnosy vznikajú ako dôsledok preukázateľného nároku podniku na peňažný príjem, ktorý nebol doteraz prijatý, ani nebol v účtovníctve zobrazený ako nárok (pohľadávka), i keď náklady súvisiace s daným výnosom sú v účtovníctve už zachytené.

Nedoplatené náklady vznikajú ako dôsledok preukázateľného záväzku podniku uskutočniť peňažný výdavok, ktorý sa doteraz neuskutočnil, ani nebol v účtovníctve zobrazený ako záväzok. To možno dosiahnuť uznaním určitej výšky nákladov, ktoré sa zahrnú do výsledku hospodárenia vykazovaného obdobia, čím sa vykáže nižší zisk. Príkladom môže byť nájomné platené pozadu, i keď úžitok z najatého majetku je už zobrazený vo výsledku hospodárenia.

Na výšku výsledku hospodárenia vplývajú aj rezervy. Rezervy vyjadrujú očakávané budúce zníženie ekonomických úžitkov; ich tvorba slúži na priradenie nákladov do obdobia, s ktorým

časovo a vecne súvisia a v ktorom boli z ekonomického hľadiska vyvolané. Rezervy sa vytvárajú napr. na reklamácie a záručné opravy, na nevyčerpané dovolenky, na overenie účtovnej závierky, na odstupné a na iné riziká súvisiace s činnosťou podniku. Tvorba rezerv predstavuje pre podnik náklad, ktorý priamo vplýva na výsledok hospodárenia.

3. Prezentácia výsledku hospodárenia v účtovnej závierke

Výsledok hospodárenia sa prezentuje v účtovnej závierke v samostatnom výkaze ziskov a strát. Z hľadiska prehľadnosti a podrobnosti uvedený výkaz podľa slovenskej právnej úpravy poskytuje dôležité informácie pre finančné analýzy na úrovni podniku. Výkaz ziskov a strát kvantifikuje výsledok hospodárenia pred zdanením a výsledok hospodárenia po zdanení daňou z príjmov. Tento výkaz je zostavený na aktuálnej - kumulatívnej báze, zachytáva súvislosti medzi výnosmi podniku a nákladmi spojenými s ich vytváraním za dané účtovné obdobie. Je konštruovaný na báze druhového členenia nákladov.

V rámci IFRS sa zostavovaním a prezentáciou účtovnej závierky zaoberá IAS 1 - Prezentácia účtovnej závierky. Uvedený medzinárodný účtovný štandard uvádza minimálne požiadavky na položky, ktoré majú byť uvedené priamo vo výkaze ziskov a strát resp. vo výkaze komplexného výsledku. IAS 1 umožňuje členiť náklady pri ich prezentácii v účtovnej závierke podľa účelu alebo podľa druhov, pričom dáva prednosť druhovému členeniu nákladov. Pri účelovom členení nákladov vyžaduje rozlíšiť tri základné oblasti: výrobu resp. obchodnú činnosť, odbyť a správu. Tento prístup je komplikovanejší z hľadiska objektívnosti priradovania vzniknutého nákladu k tej aktivite, ktorá ho vyvolala.

IFRS požadujú, aby určité transakcie, ktoré majú povahu výnosov a nákladov boli vykázané ako priame zvýšenie alebo zníženie vlastného imania v súvahe (vo výkaze o finančnej situácii). Externí používatelia účtovných informácií sa zaujímajú o celkovú výkonnosť podniku, ktorú vyjadruje komplexný výsledok hospodárenia. Komplexný výsledok hospodárenia tvoria dve zložky:

- výsledok hospodárenia (zisk/strata) zistený z rozdielu výnosov a nákladov z bežnej (hlavnej) zárobkovej činnosti,
- iné výnosy/náklady a nerealizované zisky/straty vykázané ako zvýšenie alebo zníženie vlastného imania v súvahe (vo výkaze o finančnej situácii).

Komplexný výsledok hospodárenia sa prezentuje v jednom výkaze komplexného výsledku alebo v dvoch samostatných výkazoch: vo výkaze ziskov a strát a vo výkaze ostatných súčastí komplexného výsledku (tento druhý výkaz začína výsledkom hospodárenia a zobrazuje komponenty ostatných súčastí komplexného výsledku). Komplexný výsledok predstavuje celkovú zmenu vlastného imania podniku za účtovné obdobie.

Pre úplnosť je potrebné uviesť, že vykazovanie objektívneho výsledku hospodárenia súvisí aj s profesionálnou etikou v účtovníctve. Účtovníctvo zneužívajú niektorí manažéri podnikov na uskutočňovanie takých transakcií, ktorých zámerom je "optimalizovať" finančnú situáciu a finančnú výkonnosť daného podniku. Ide o aplikáciu rôznych techník na účelovú manipuláciu s účtovnými informáciami, medzi ktoré patrí tzv. window dressing (z angl. vyzdobená výkladná skriňa, čím sa apriori rozumejú vylepšené účtovné výkazy). Na ilustráciu je možné uviesť niektoré účelové, fiktívne transakcie s výnosmi a nákladmi pri prezentácii výsledku hospodárenia za účelom zlepšenia finančnej výkonnosti daného podniku (Kovanicová, 2005):

- úmyselné skreslenie ocenenia majetku už pri jeho obstaraní a zneužívanie možnosti preceňovania majetku na konci obdobia vykazovania nad rámec účtovných pravidiel,
- vykazovanie výnosov, ktoré nesplňajú požiadavky na ich uznanie za výsledkové položky,
- fiktívne transakcie s výnosmi (fiktívne faktúry za tovar, služby),

- úmyselná nesprávna alokácia nákladov k výkonom, resp. k danému účtovnému obdobiu, nedodržanie ich časového rozlíšenia,
- cielené nedodržanie zásady opatrnosti (podnik netvorí opravné položky k majetku, nevytvára rezervy v prípadoch, kedy to účtovné zásady vyžadujú),
- úmyselné nesprávne odhady doby používania dlhodobého majetku (uplatňovanie nižších odpisov),
- zatajenie niektorých nákladov bežného účtovného obdobia alebo ich vykázanie ako súčasť obstarávacej ceny majetku a pod.

Zvýšením zisku na základe uvedených účtovných manipulácií môže podnik zatajiť finančné riziká, hlavne riziko platobnej neschopnosti, vykázat pozitívne ekonomické ukazovatele a vytvoriť predpoklady pre získanie ďalších úverov, udržať si obchodné vzťahy s doterajšími partnermi, vyhnúť sa dôkladnejšej kontrole dozorných orgánov ...

Všetky uvedené možnosti smerujú k vykázaniu lepšieho výsledku hospodárenia, pretože v krajinách s dobre fungujúcim kapitálovým trhom je podnik existenčne závislý na dobrom mene. V našich podmienkach sa stretávame skôr s opačnými úpravami účtovníctva. Zámerom je vykázat čo najnižší výsledok hospodárenia a odviesť tak čo najnižšiu daň z príjmov.

4. Záver

Výsledok hospodárenia je všeobecne akceptovaným ukazovateľom finančnej výkonnosti podniku, ktorý predstavuje rozdiel výnosov a nákladov. Všetky výnosy a náklady ovplyvňujú výšku vlastného imania v súvahe, ale iba niektoré z nich tvoria výsledok hospodárenia prezentovaný vo výkaze ziskov a strát. Celkovú finančnú výkonnosť podniku vyjadruje komplexný výsledok hospodárenia. IFRS vyžadujú vykazovať kompletný výsledok, pretože prispieva k lepšej orientácii externých používateľov účtovných informácií pri odhadoch budúceho vývoja výkonnosti podniku. Vykazovanie objektívneho výsledku hospodárenia súvisí aj s profesionálnou etikou v účtovníctve. Niektorí manažéri podnikov zneužívajú účtovníctvo na uskutočňovanie neoprávnených transakcií, na manipuláciu účtovných informácií za účelom zvýšenia alebo zníženia výsledku hospodárenia.

POTVRDENIE

Príspevok bol spracovaný ako jeden z výstupov riešenia projektu grantovej agentúry VEGA č. 1/0512/16 (2016-2018) "Zachovanie a rast majetkovej podstaty ako relevantný nástroj trvalo udržateľného rozvoja podniku".

REFERENCES

- [1] Baštinová, A., 2016. Účtovníctvo a dane právnických osôb. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-8168-398-5.
- [2] Baštinová, A. – Kareš, L., 2002. Hospodársky výsledok v účtovníctve podnikateľov na Slovensku a v medzinárodných účtovných štandardoch. In Ekonomický časopis. Journal of Economics., 50, 2002, č. 6, s. 1022-1039. ISSN 0013-3035.
- [3] Kovanicová, D., 2005. Finanční účetnictví, světový koncept, IFRS/IAS. 5. aktualizované vydání. Praha: Bova Polygon, 2005. ISBN 80-7273-129-7.

- [4] Tumpach, M., 2006. Medzinárodné štandardy na zostavenie účtovnej závierky IFRS/IAS. Bratislava: Iura Edition, 2006. ISBN 80-8078-072-2.
- [5] KPMG., 2010. Porovnanie IFRS a slovenských účtovných predpisov. Bratislava: KPMG Slovensko, s.r.o., 2010. ISBN 978-80-968990-3-6.
- [6] Medzinárodné štandardy pre finančné vykazovanie (IFRS) 2007, slovenský preklad SKAU, Bratislava. ISBN 978-80-968990-2-9.
- [7] Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov.
- [8] Opatrenie MF SR č. 23054/2002-92, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o postupoch účtovnania a rámcovej účtovej osnove pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva v znení neskorších predpisov.

CONTACT

prof. Ing. Anna Baštincová, CSc.
Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta hospodárskej informatiky
Dolnozemská 1/b, 852 35 Bratislava, Slovenská Republika
e-mail: anna.bastincova@euba.sk

CONSUMER PREFERENCES DUE TO THE QUALITY AND PRICE

PREFERENCE SPOTŘEBITELE VZHLEDEM KE KVALITĚ A CENĚ

Pavel Blecharz, Hana Štverková¹

ABSTRACT

In the current turbulent business surroundings, the quality plays a significant role in term of customer choice at buying a product or service. It is necessary to follow these customer preferences both in terms of the quality and in terms of the relation to the price. That means, how much a customer looks in buying at the quality and how much at the price. Social characteristics of a consumer (e.g. age, education etc.) can be in the terminology of DOE method considered as factors. The number of factors that influence the response and also the number of levels of these factors can be significant. It is therefore appropriate to test using the Taguchi DOE method, because the number of tests needed dramatically reduces. The Taguchi DOE method uses advanced statistical techniques (e.g. orthogonal systems, multi-factor ANOVA), so that the reproducibility of experiments using this method is unbeatable. The aim of this article is the explanation the process of applying of DOE method for a specific study.

KEY WORDS

Consumer, quality, price, Design of Experiments (DOE/Taguchi approach), factor influence.

JEL CLASSIFICATION

L15, L16, M21, L26

1. Úvod

Kvalita fascinuje člověka odedávna. Tím spíše pak v dnešní době, kdy na trhu existuje nepřehledná nabídka kvalitních výrobků. Až na nepatrné výjimky, každý spotřebitel by si rád kupoval excelentní kvalitní výrobky všech druhů – pračky, ledničky, televizory, kosmetiku, hodinky a jiné. Je zde však jeden prostý limit, kterým je cena produktu, respektive příjmy spotřebitelů. A tak pro většinu lidí nejsou dostupné všechny výrobky s maximální kvalitou, ale mohou si to dovolit jen u některých vybraných druhů výrobků. Takže například počítačový fand si pořídí špičkový nejnovější model notebooku ve vysoké kvalitě a za vysokou cenu, ale již si podobný komfort nemůže dovolit například v oblečení nebo v bezpečnosti (Pokorný, Gondek, 2016).

¹ Doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz, VŠB – Technical University of Ostrava, Faculty of Economics, Department of Business Administration, Sokolska trida 33, 701 21 Ostrava, Czech Republic

E-mail: pavel.blecharz@vsb.cz

Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA, VŠB – Technical University of Ostrava, Faculty of Economics, Department of Business Administration, Sokolska trida 33, 701 21 Ostrava, Czech Republic

E-mail: hana.stverkova@vsb.cz

Každý spotřebitel má svůj okruh výrobků, kde investuje do kvality vysoké částky a má také okruh výrobků, kde se spokojí s průměrnou nebo i podprůměrnou kvalitou za nízkou cenu. Preference kvalita versus cena je tedy u každého spotřebitele a u každého výrobku (nebo skupiny výrobků) jiná. Nicméně budou existovat jisté vybrané charakteristiky průměrného spotřebitele, které budou určovat jeho preference „kvalita-cena“.

Tento příspěvek demonstruje předběžný průzkum právě v této oblasti. Je zde ukázán postup, jak zjistit, které charakteristiky spotřebitelů (faktory) hrají nejvýraznější roli při volbě preference nákupu, tj. z kolika procent spotřebitel preferuje kvalitu a z kolika procent cenu u vybraného výrobku.

2. Metoda DOE používající Taguchiho přístup

Metoda DOE/Taguchiho přístup (v tomto textu dále jen DOE) je relativně dobře zavedená metoda pro zlepšování kvality v průmyslu. Nejčastěji se s ní můžeme potkat, co se týče praxe, v automobilovém průmyslu, kde existuje velké množství aplikací, a to i v českých podmínkách, viz například Antony, Blecharz, Fergusson, Somasundarum, (2004); Blecharz a Štverková (2016). Aplikace této metody je možná i v mnoha jiných oblastech, včetně služeb nebo marketingových aplikací (Taguchi, 1987; Maléřová et al., 2014). Nicméně, toto již není obvyklou praxí ani u nás, ale ani v zahraničí. Pro porozumění výsledkům analýzy jsou zde uvedeny některé základní termíny pro DOE. Detailní informace může čtenář nalézt v literatuře, např. Roy (2001), Peace (1993) a v mnohých dalších titulech.

DOE znamená testování účinků úrovní (hodnot) vybraných faktorů na zvolenou odezvu. V matematické terminologii je tedy odezva závisle proměnná (značíme Y) a faktory jsou nezávisle proměnné (značíme tiskacími písmeny A , B atd.). Úrovně faktorů značíme symbolicky číselnými indexy (faktor A na první resp. druhé úrovni - A_1 , A_2).

Testování faktorů probíhá souběžně, tj. testujeme všechny faktory najednou. Toto vlastně znamená, že testujeme všechny možné kombinace faktorů a úrovní. V praxi je ale tento přístup limitován pro menší počet faktorů/úrovní. Poněvadž například testování 3 faktorů ve 2 úrovních znamená celkem 8 testů (23), ale již například testování 7 faktorů ve 2 úrovních představuje 128 testů (27). Testování 20 faktorů ve 2 úrovních zahrnuje pak 1.048.576 (220) testů.

V praxi pochopitelně nejsme schopni provádět stovky nebo dokonce tisíce a milióny testů, abychom zjistili vliv každé kombinace faktorů. Naštěstí, Taguchi vyvinul speciální sadu tabulek, které se nazývají ortogonální soustavy (OA). Tyto tabulky limitují počet potřebných testů na přijatelnou mez (ze všech možných kombinací vybírají jen zlomek). Například u 7 faktorů ve 2 úrovních provádíme namísto 128 testů pouze 8 nebo u 20 faktorů ve dvou úrovních provádíme namísto 1.048.576 testů pouze 32. Čili je možno říci, že Taguchiho přístup v DOE je vlastně statistický návrh experimentů.

Pomocí těchto tabulek navrhujeme experimenty snadno a rychle, protože tabulka nám určí, kolik testů máme udělat, a které testy máme pro provádění vybrat. Kompletní set ortogonálních tabulek nalezneme v literatuře (Taguchi a Konishi, 1987). Tabulky se značí písmenem L (matematický původ) a číslicí, která určuje počet potřebných pokusů (počet řádků). Tabulky pro dvoúrovňové faktory začínají nejmenší soustavou $L-4$ (tabulka 1).

V řádcích čteme podmínky experimentů, číslce ve sloupcích pak označují úrovně faktorů. Takže např. pro řádek 1 je experimentální konfigurace $A_1B_1C_1$. Navrhování experimentů probíhá tak, že přiřazujeme faktory do sloupců (vždy maximálně 1 faktor) a lze využít přirozené pořadí faktorů podle písmen i přirozené pořadí sloupců, tak jak je ukázáno v tabulce 1. Nicméně konstrukce soustav představuje určité zjednodušení, protože při daném experimentu mohou působit i interakce mezi faktory. Studie ortogonálních soustav (např. Ross, P.J., 1989, Roy,

R.K, 2001 a další) ukazuje, že například sloupce 1 a 2 mají interakci ve sloupci 3. Proto pokud máme ve sloupci 1 faktor A, ve sloupci 2 faktor B, tak ve sloupci 3 se promítne interakce $A \times B$. Když pak máme do sloupce 3 přiřazen i faktor C, je účinek sloupce vlastně smíšeným účinkem faktoru a interakce. Takže, pokud můžeme, snažíme se respektovat, aby se ve sloupcích mísily účinky faktorů a interakcí co nejméně tak, jak je ukázáno v praktické části (část 3, tabulka 2). Pokud ale nemáme jinou volbu, provedeme přiřazení faktorů, tak jak je ukázáno v tabulce 1 a možné smíšené účinky faktorů a interakcí „ošetříme“ jinými postupy.

Table 5: Ortogonální soustava L-4

sloupec číslo experimentu	1 A	2 B	3 C
1	1	1	1
2	1	2	2
3	2	1	2
4	2	2	1

Zdroj: Taguchi a Konishi (1987)

Bývá zvykem výsledky experimentů připsat do nového sloupce, který se přidá napravo k soustavě. Analýza výsledků probíhá totiž v souvislosti s hodnotami úrovní faktorů v ortogonální tabulce. V analýze počítáme především průměrné a hlavní účinky faktorů, pomocí kterých určíme optimální kombinaci. Průměrný účinek faktorů počítáme tak, že sečteme výsledky experimentů, kde je faktor na zvolené úrovni (např. v tabulce 1 pro faktor A na úrovni 1 jde o pokusy číslo 1 a 2, čili sečetli bychom výsledky těchto pokusů), a podělíme počtem takových experimentů (v tabulce 1 podělíme dvěma, neboť jsou zde právě 2 pokusy s faktorem A na první úrovni).

Průměrné účinky se počítají pro každý faktor a všechny úrovně. Čili např. pro 3 faktory ve 2 úrovních se jedná o 6 výpočtů průměrných účinků. Hlavní účinek (rozdíl mezi průměrným účinkem na úrovni 2 a na úrovni 1) navíc určí pořadí síly vlivu faktorů. Čím vyšší je absolutní hodnota hlavního účinku, tím větší má faktor vliv.

Optimální nastavení úrovně faktorů je odvislé od toho, jestli průměrný účinek faktoru na dané úrovni zvyšuje nebo snižuje výsledek (odezvu). A dále samozřejmě i podle toho, zda je žádoucí vyšší nebo nižší hodnota odezvy. Odezva, může mít charakter²:

- „Bigger is better“ (vyšší hodnota je lepší), tzv. charakteristika/odezva typu B.
- „Smaller is better“ (nižší hodnota je lepší), tzv. charakteristika/odezva typu S.

Konkrétně když pro faktor A na první úrovni bude hodnota průměrného účinku 20 a pro faktor A na druhé úrovni 30, a odezva Y bude spotřeba energie (typ S), je jasné že optimální hodnota pro nastavení faktoru A bude A1.

Pomocí analýzy rozptylu (ANOVA) dále určíme procentní vliv jednotlivých faktorů na odezvu. Analýzou se dá určit mnoho dalších věcí, nicméně vyjmenovali jsme jen ty nejpodstatnější pro naši případovou studii v části 3. Celkový kompletní popis analýzy je zcela mimo rozsah tohoto článku. Více informací může čtenář proto nalézt v další literatuře (Fowlkes, Creweling, 1995; Peace, 1993 aj.).

² Existuje podrobnější dělení charakteristik, avšak pro účely tohoto textu stačí toto jednoduché základní rozdělení.

3. Charakteristika výzkumu

Je jasné, že preference spotřebitelů se budou měnit podle toho, jaké má spotřebitel sociologické znaky (charakteristiky). Mezi znaky spotřebitele můžeme zahrnout například věk, pohlaví, výši příjmů atd., po identifikaci jsou znaky následně „přeloženy“ do terminologie DOE. Jednotlivé charakteristiky spotřebitele jsou dále při výzkumu pak považovány v terminologii DOE za faktory.

Preference se ale budou měnit i podle toho, o jaký výrobek nebo skupinu či podskupinu výrobků se jedná. Například máme skupinu výrobků krátkodobé (okamžité) spotřeby, kde jednou z podskupin je kosmetika a konkrétním výrobkem pak třeba šampon, který byl zvolen i pro tento předběžný výzkum. Takže preference mezi kvalitou a cenou se vztáhnou v tomto případě na jeden konkrétní výrobek. Odpovědi spotřebitelů jsou v terminologii DOE považovány za odezvu.

Pro tento výzkum byly tedy použity následující proměnné:

Y = odezva, průměrné procento preferencí spotřebitelů, co se týče kvality šampónu (ve srovnání s cenou, tj. kolik procent ze 100 % dáváme jako preferenci kvalitě, zvolíme jako odezvu typ B)

Faktory:

Faktor A: příjem spotřebitele. A_1 = podprůměrný (pod celostátním průměrem), A_2 = nadprůměrný.

Faktor B: věk spotřebitele. B_1 = nižší (15-45 let), B_2 = vyšší (45-75 let).

Faktor C: vzdělání. C_1 = nižší (bez maturity), C_2 = vyšší (maturita nebo VŠ)

Faktor D: pohlaví. D_1 = žena, D_2 = muž.

Ostatní faktory: další možné faktory, jakými mohou být například momentální duševní rozpoložení kupujícího, nedostatek času při koupi apod., nejsou do experimentu zahrnuty a v terminologii DOE budou považovány za šum (resp. experimentální chybu). U takovýchto faktorů je předpoklad, že se v realitě eliminují, tj. jeden kupující je v časové tísní, zatímco druhý má na nakupování celý den.

Nyní uspořádáme proměnné (faktory) do ortogonální tabulky L-8, kde je přidán i sloupec s výsledky průzkumu (tabulka 2, pozn. Nepoužívané sloupce jsou resetovány, a proto jsou ve sloupcích samé nuly). I když bychom teoreticky mohli přiřadit všechny varianty podle přirozeného pořadí do prvních 4 sloupců (1-4), přesnější výsledky dává přece jen přiřazení uvedené v tabulce 2. Bereme totiž v úvahu, že např. interakce AxB se projeví ve sloupci 3 a proto dáváme faktor C do 4. sloupce, ve sloupcích 5 a 6 se promítnou další interakce ($A \times C$ a $B \times C$) a proto faktor D je ve sloupci 7.

Table 2: L-8 experiment pro preference spotřebitelů

číslo experimentu	sloupec	1	2	3	4	5	6	7	Výsledky Y (průměrné % preferencí kvality)
	A	B	-	C	-	-	D		
1	1	1	0	1	0	0	1		54
2	1	1	0	2	0	0	2		66
3	1	2	0	1	0	0	2		51
4	1	2	0	2	0	0	1		65
5	2	1	0	1	0	0	2		74
6	2	1	0	2	0	0	1		79
7	2	2	0	1	0	0	1		66
8	2	2	0	2	0	0	2		72

Zdroj: vlastní zpracování dle Taguchi a Konishi (1987).

Z ortogonální tabulky vypíšeme v řádcích 8 kombinací, které musíme udělat. Každá kombinace je charakterizována charakteristikami spotřebitele:

- Kombinace 1 – A₁ B₁ C₁ D₁, tj. podprůměrný příjem, nižší věk, nižší vzdělání, žena.
- Kombinace 2 – A₁ B₁ C₂ D₂, tj. podprůměrný příjem, nižší věk, vyšší vzdělání, muž.
- Kombinace 3 – A₁ B₂ C₁ D₂, tj. podprůměrný příjem, vyšší věk, nižší vzdělání, muž.
- Kombinace 4 – A₁ B₂ C₂ D₁, tj. podprůměrný příjem, vyšší věk, vyšší vzdělání, žena.
- Kombinace 5 – A₂ B₁ C₁ D₂, tj. nadprůměrný příjem, nižší věk, nižší vzdělání, muž.
- Kombinace 6 – A₂ B₁ C₂ D₁, tj. nadprůměrný příjem, nižší věk, vyšší vzdělání, žena.
- Kombinace 7 – A₂ B₂ C₁ D₁, tj. nadprůměrný příjem, vyšší věk, nižší vzdělání, žena.
- Kombinace 8 – A₂ B₂ C₂ D₂, tj. nadprůměrný příjem, vyšší věk, vyšší vzdělání, muž.

Každou kombinaci jsme provedli 30x, tj. bylo osloveno 8 x 30 respondentů s danými vlastnostmi, tj. celkem 240 dotazovaných. Pro každou kombinaci je v tabulce 2 uveden aritmetický průměr % preferencí kvality.

Nakonec jsou prezentovány výsledky analýzy (tabulky 3 a 4), které byly stanoveny pomocí software Qualitek-4 (Roy, R.K.).

Zjednodušené výstupy analýzy výsledků:

a) Optimální kombinace = kombinace charakteristik (faktorů) spotřebitele, která vykazuje největší preferenci jakosti:

A₂B₁C₂D₁

Což je shodou náhod výsledek experimentu č. 6 (viz tabulka 2). Tj. spotřebitel, který má nadprůměrný příjem, nižší věk, vyšší vzdělání, a pohlavím je žena. Preference kvality zde dosahuje téměř 80 %. Optimální kombinace je zřejmá i z tabulky 3, kde vyšší hodnoty průměrných účinků faktorů jsou vyznačeny tučně.

Table 3: Hlavní účinky

Faktory	Úroveň L1	Úroveň L2	L2-L1
A	59	72,75	13,75
B	68,25	63,5	-4,75
C	61,25	70,5	9,25
D	66	65,75	-0,25

Zdroj: vlastní zpracování

Dále z tabulky 3 vidíme, že největší vliv na preferenci kvality má faktor A (příjem), a také vliv faktoru C (vzdělání) je velmi významný. Naopak vliv pohlaví je prakticky zanedbatelný. Přesnou hodnotu vlivu nám ukáže ANOVA.

b) ANOVA – procentuální vliv faktorů (znaků spotřebitele) na preferenci kvality

Table 4: ANOVA po sloučení bezvýznamných faktorů

Faktor	Stupně volnosti	Součet čtverců	Rozptyl	F	Čistý součet čtverců	Procentuální podíl (%)
A	1	378,125	378,125	25,563	363,333	56,87
B	(1)	(45,125)		sloučeno		
C	1	171,125	171,125	11,569	156,333	24,47
D	(1)	(0,125)		sloučeno		
chyba	5	89,625	17,925			18,66
celkem	7	638,875				100

Zdroj: vlastní zpracování

V posledním sloupci tabulky 4 vidíme procentuální vliv jednotlivých faktorů na preferenci jakosti. Nejvíce působí faktor A, se skoro 57 %. Druhý v pořadí je faktor C s 24,5 procenty. Zbylé faktory mají % vliv menší než 5 % a byly sloučeny s termínem chyby (což je běžná praxe v analýze). Chyba po sloučení má hodnotu 18,6 %, což je méně než vliv nejméně významného faktoru, a proto výsledky mají vysokou spolehlivost.

Pokud některé faktory z analýzy ANOVA vyjdou jako bezvýznamné, je optimum o tyto faktory zjednodušeno. Takže optimum po vyřazení bezvýznamných faktorů je: A_2C_2

Z analýzy experimentů se dají odvodit mnohé další výstupy. Jeden z nich, který by nás mohl ještě zajímat, je kombinace faktorů, která dává obráceně největší preferenci ceny oproti kvalitě:

$A_1B_2C_1D_2$, resp. A_1C_1 pokud bereme v úvahu jen významné faktory

Zde lze očekávat preferenci kvality okolo 51%. Jde o spotřebitele s podprůměrným výdělkem, vyššího věku, s nižším vzděláním a mužského pohlaví.

Závěr

Výsledky výzkumu ukázaly, že lze nalézt sociální charakteristiky spotřebitele, které se „hodí“ pro náš výrobek. Toto by mohlo napomoci výrobcům/prodejcům při volbě cílové nebo cílových zákaznických skupin ať už při vývoji a návrhu nových produktů, nebo při marketingu či prodeji jejich výrobků.

Předběžný experiment ukázal, že tato metodika by měla fungovat i pro výzkum většího rozsahu – tj. více druhů výrobků, více respondentů, více charakteristik (faktorů) spotřebitele i více úrovní jednotlivých faktorů.

Podrobnější výzkum by zcela jistě mohl ukázat nová, mnohdy překvapivá zjištění, který spotřebitel vlastně nejvíce preferuje kvalitu u daného typu výrobku nebo výrobové skupiny.

REFERENCES

- [1] Antony, J., Blecharz, P., Fergusson, C., Somasundaram, V., 2004. Applications of Taguchi Approach to Statistical Design of Experiments in Czech Republican Industries. Productivity and Performance Management, pp.447-458, 2004. ISSN 1741-0401.

- [2] Blecharz, P., Štverková, H., 2016. Customers' Evaluation of Coca Cola and Pepsi Cola. 2016 2ND INTERNATIONAL CONFERENCE ON EDUCATION AND MANAGEMENT SCIENCE (ICEMS 2016). Beijing: DEStech Publicat: 2016. p. 216-221. ISBN 978-1-60595-359-5.
- [3] Fowlkes, W.Y., Creweling, M.C., 1995. Engineering methods for Robust Product Design. Using Taguchi Methods in Technology and product development. Reading, MA: Addison-Wesley, 1995. ISBN 0-201-63367-1.
- [4] Maléřová, L., Smetana, M., Drozdová, M., 2014. Decreasing aftermath large extraordinary situations via the simulations. Advanced Materials Research. 2014, č. 1001, s. 453-457. ISSN: 1022-6680.
- [5] Peace, G.S., 1993. Taguchi Methods. A Hands-On-Approach. Reading, MA: Addison-Wesley, 1993. ISBN 0-201-56311-8.
- [6] Pokorný, J., Gondek, H., 2016. Comparison of theoretical method of the gas flow in corridors with experimental measurement in real scale. Acta Montanistica Slovaca, 21 (2), Košice: Technická univerzita v Košicích. p. 146-153. ISSN 1335-1788.
- [7] Roy, R.K. Qualitek-4. Software for automatic design and analysis of Taguchi experiments.
- [8] Ross, P.J., 1989. Taguchi Techniques for Quality Engineering. Singapore: McGraw Hill Book Company, 1989. ISBN 0-07-100884-5.
- [9] Roy, R.K., 2001. Design of Experiments Using the Taguchi Approach. New York: John Wiley&Sons, 2001. ISBN 0-471-36101-1.
- [10] Taguchi, G., Konishi, S., 1987. Orthogonal Arrays and Linear Graphs. Allen Park, MI: American Supplier Institute, 1987. ISBN 0-941243-01-X.
- [11] Taguchi, G., 1987. System of Experimental Design. Dearborn, MI: American Supplier Institute. ISBN 0-941243-00-1.

CONTACT

Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA
VŠB – Technical University of Ostrava, Faculty of Economics
Sokolska trida 33, 701 21 Ostrava, Czech Republic
E-mail: hana.stverkova@vsb.cz

Doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz
VŠB – Technical University of Ostrava, Faculty of Economics
Sokolska trida 33, 701 21 Ostrava, Czech Republic
E-mail: pavel.blecharz@vsb.cz

QUANTIFICATION OF BUSINESS SUSTAINABILITY IMPACT ON THE FINANCIAL PERFORMANCE OF ENTERPRISES IN SR

KVANTIFIKÁCIA VPLYVU UDRŽATEĽNOSTI PODNIKANIA NA FINANČNÚ VÝKONNOSŤ PODNIKOV V PODMIENKACH SR

Lucia Budinská¹

ABSTRACT

The aim of article is to identify the existence and extent of sustainability business impact on the financial performance of enterprises in SR with focus on social initiatives, respectively focus on social pillar. It is presumed the positive correlation which has been proven abroad by many studies. For verification of this relationship it is used methods of correlation and regression analysis which confronts the modern financial performance indicator and indicators expressing the sustainability in social fields - for this is used own indicators because of absence suitable one. Research is realized on five-year period (2011-2015) business outcomes of a selected sample of Slovak enterprises which includes 79 enterprises from three economic sector.

KEY WORDS

business sustainability, financial performance, sustainability indicators

JEL CLASSIFICATION

M21, L25, M14

Úvod

Súčasnú legislatívnu opatrenia nútia podniky realizovať udržateľné podnikania, avšak iba do istej miery, ktorá pokrýva podstatu udržateľnosti podnikania minimálne. Jej komplexnosť čiastočne dopĺňajú požiadavky ďalších záujmových skupín (stakeholderov). Podniky sa tak dostávajú pod veľký tlak a začínajú sa zaoberať implementáciou udržateľnosti podnikania.

Otázne je, či podniky majú dôvod dobrovoľne sa zaujímať o udržateľnosť podnikania v celej jej komplexnosti, či implementácia takejto stratégie prináša adekvátne výhody nielen v mimoeconomických oblastiach, ale aj v oblasti finančných výsledkov.

Táto otázka vyjadruje pochybnosti o zdravom finančnom stave podniku, ktorý sa rozhodne zisk považovať za sekundárny motor podnikania a uprednostňovať udržateľné podnikanie. Takýto postoj môže podnik privádzať k rozhodnutiam, ktoré odporujú jeho finančným cieľom, a tak mu spôsobiť existenčné problémy.

Zástancovia tohto konceptu však tvrdia pravý opak, ktorý získal na význame vďaka mnohým zahraničným štúdiám a prieskumom potvrdzujúcim pozitívny vzťah realizácie udržateľnosti podnikania a finančných výsledkov podniku. Vďaka nim sa tento vzťah v zahraničí už neodmieta tak radikálne, skôr naopak. Ako poznamenali Sun, Louche a Pérez (2011)

¹ Ing. Lucia Budinská, budinska.lucia@gmail.com

v posledných rokoch najmä v zahraničí možno sledovať posun implementácie udržateľnosti podnikania smerom k realizácii finančných aktivít spôsobom, ktorý zahŕňa podporu sociálnej a environmentálnej zodpovednosti. Na Slovensku je to však zatiaľ nepreskúmaná oblasť, nakoľko tu je udržateľnosť podnikania veľmi mladá téma, takmer vo fáze zrodu.

1. Cieľ a hypotézy

Cieľom práce je identifikácia existencie a kvantifikácia miery vplyvu realizácie udržateľného podnikania v oblasti sociálneho piliera na finančnú výkonnosť podnikov v SR. Vychádza sa z predpokladu pozitívnej korelácie - podniky, ktoré si osvojili prvky udržateľného podnikania dosahujú lepšie finančné a ekonomické výsledky ako v obdobiach, kedy táto oblasť nebola súčasťou ich podnikateľskej stratégie. Predpoklad je založený na štúdiu zahraničných zdrojov, kde pozitívna korelácia bola dokázaná mnohými štúdiami a prieskumami.

Finančnú výkonnosť v práci reprezentuje ukazovateľ EVA, ktorý je testovaný ako závislá premenná od ukazovateľov udržateľnosti podnikania sociálneho piliera ako nezávislých premenných, pre ktoré sú samostatne formulované a overované hypotézy vyjadrujúce predpoklad štatisticky významnej pozitívnej závislosti finančnej výkonnosti podniku od realizácie udržateľnosti podnikania zvlášť pre každé skúmané odvetvie:

H1₀: Existuje štatisticky významná závislosť medzi ukazovateľom EVA a ukazovateľom *mzda na pridanú hodnotu*.

H1_{alt}: Neexistuje štatisticky významná závislosť medzi ukazovateľom EVA a ukazovateľom *mzda na pridanú hodnotu*.

H2₀: Hodnota ukazovateľa EVA je pozitívne závislá od hodnoty ukazovateľa *mzda na pridanú hodnotu*.

H2_{alt}: Hodnota ukazovateľa EVA nie je pozitívne závislá od hodnoty ukazovateľa *mzda na pridanú hodnotu*.

H3₀: Existuje štatisticky významná závislosť medzi ukazovateľom EVA a ukazovateľom *tempo rastu mzdy na pridanú hodnotu*.

H3_{alt}: Neexistuje štatisticky významná závislosť medzi ukazovateľom EVA a ukazovateľom *tempo rastu mzdy na pridanú hodnotu*.

H4₀: Hodnota ukazovateľa EVA je pozitívne závislá od hodnoty ukazovateľa *tempo rastu mzdy na pridanú hodnotu*.

H4_{alt}: Hodnota ukazovateľa EVA nie je pozitívne závislá od hodnoty ukazovateľa *tempo rastu mzdy na pridanú hodnotu*.

2. Metódy a metodika

Na celý poznávací a výskumný cyklus práce sa viaže využitie základných vedeckých metód (analýza/syntéza, indukcia/dedukcia, komparácia a pod.). Metódy matematiky a štatistiky sú použité pri porovnávaní a analyzovaní vzťahov ukazovateľov ako aj pri konštrukcii (numerické metódy, stredné hodnoty, miery variability, korelačná a regresná analýza). Využité sú tiež metódy finančno-ekonomickej analýzy v procese interpretácie výsledkov konfrontácie ukazovateľov udržateľnosti podnikania s finančnou výkonnosťou podniku (analýza finančných ukazovateľov, priestorová analýza a analýza vývoja v čase).

Objektom skúmania je vybraná vzorka podnikov pôsobiacich na území SR, pričom súbor podnikov je zostavený na základe princípu rôznorodosti (rôzne odvetvia), dostupnosti

potrebných podnikových informácií (zverejnené potrebné účtovné výkazy za sledované obdobie 2011-2015) a ich spoľahlivosti (účtovné informácie neobsahujú anomálie).

Vybraná vzorka podnikov prezentuje tri odvetvia SR, a to na odvetvie *Priemyselná výroba*, (6 podnikov), *Dodávka elektriny, plynu, pary a studeného vzduchu* (49 podnikov) a *Informácie a komunikácia*, (19 podnikov). Celkový počet skúmaných podnikov je 74, pričom každé odvetvie je zostavené takým počtom podnikov, ktorých kumulatívna suma tržieb tvorí nadpolovičnú väčšinu objemu tržieb za celé odvetvie (cca 50,1%).

3. Súčasný stav vzťahu udržateľnosti podnikania a finančnej výkonnosti podniku doma a v zahraničí

Tradičné chápanie fungovania podniku neuznáva pridanú hodnotu realizovania sociálnych a environmentálnych aktivít pre dosahovanie lepších finančných výsledkov podniku. Perspektívne orientovaní odborníci však zastávajú opačný názor, ktorý sa snažia už mnohé roky dokázať. Len v období rokov 1972-2008, kedy bol vzťah udržateľnosti podnikania a finančnej výkonnosti podniku veľmi málo diskutovaný, bolo realizovaných 159 štúdií (128 akademických štúdií a 31 podnikových štúdií). Už vtedy väčšina z nich (63%) preukázala pozitívnu koreláciu týchto dvoch oblastí, spočiatku považovaných za úplne nesúvisiace.

Výsledky týchto „historických“ štúdií potvrdzujú aj aktuálnejšie výskumy. Napríklad spoločnosť BSI GROUP (2014) realizovala rozhovory so 150 zamestnancami venujúcimi sa udržateľnosti v podnikoch UK, ktoré pôsobili v 20 rôznych odboroch/odvetviach. Na otázku: „Ako veľmi je dôležité udržateľné podnikanie pre dosiahnutie dobrých finančných výsledkov podniku?“ až 51% respondentov odpovedalo: „Realizovanie udržateľného podnikania vplyva na finančné výsledky podniku v priebehu nasledujúcich dvoch rokov,“ čím potvrdili silný vzájomný vzťah udržateľného podnikania a finančnej výkonnosti podniku.

Aktívny vzťah udržateľnosti podnikania a finančnej výkonnosti uznávajú aj samotní finanční manažéri. Spoločnosť Deloitte (2012) realizovala prieskum medzi 250 finančnými riaditeľmi pôsobiacimi v 15 rôznych odvetviach zo 14 rôznych krajín (5 kontinentov), v ktorom 84% opýtaných finančných riaditeľov videlo priame spojenie medzi udržateľnosťou podnikania a finančnou výkonnosťou. O rok neskôr (2013) spoločnosť Deloitte prieskum zopakovala s cieľom zistiť ako sa situácia medziročne zmenila. Prieskum zachytil výrazný medziročný nárast počtu finančných manažérov (z pôvodných 49% na 73%), ktorí pripisujú silnú väzbu udržateľnosti podnikania a finančnej výkonnosti.

Ak medzi udržateľnosťou podnikania a finančnou výkonnosťou podniku podľa výsledkov výskumov existuje silná väzba, je zrejmé, že vplyvom tohto vzťahu podnik realizujúci stratégiu udržateľnosti zaznamenáva nové vplyvy na jednotlivé oblasti finančného manažmentu, ktoré sa v konečnom dôsledku premietnu do zvýšenej finančnej výkonnosti podniku.

Vplyvy realizovania stratégie udržateľnosti podnikania na jednotlivé finančné aspekty podniku skúmala spoločnosť Deloitte (2012; 2013). 250 finančných riaditeľov (14 rôznych krajín, 5 kontinentov) malo identifikovať konkrétne oblasti finančného manažmentu, do ktorých priamo zasahuje realizácia iniciatív udržateľného podnikania. Za najviac zasiahnuté oblasti označili: rizikový manažment, „compliance“ a finančný reporting s rovnakým percentuálnym zastúpením 66% (rok 2013).

Dokázané je, že ak chce podnik dlhodobo ťažiť z realizácie udržateľných aktivít, musí ich komplexne implementovať do podnikateľskej stratégie. Ako poznamenali organizácie Dow Jones Indices S.L. a Robeco Sam (2011) udržateľnosť podnikania sa tak stáva strategickou súčasťou podniku, ktorá prináša mnohé pozitívne efekty a zároveň vytvára dlhodobú hodnotu

pre vlastníkov prostredníctvom využívania príležitostí a riadenia rizík súvisiacich s ekonomickým, environmentálnym a sociálnym vývojom.

Na základe analýzy viacerých prieskumov identifikoval Wells (2013) najčastejšie či najviditeľnejšie prínosy pre podnik: lepšia povesť/imidž podniku, zlepšenie morálky zamestnancov (postoje a lojalita zamestnancov) a posilnenie konkurencieschopnosti. Každý z nich sa v rôznej miere môže premietnuť do výsledkov finančnej a ekonomickej výkonnosti podniku. Samozrejme existencia jednotlivých prínosov ako aj ich intenzita na konečné ekonomické výhody je podmienená šírkou a hĺbkou stratégie udržateľnosti podnikania.

Prechádzajúce riadky prezentujú stručný pohľad na udržateľnosť podnikania v zahraničí, pričom teória a prax sa zhoduje v uznaní jej strategickej dôležitosti a pozitívneho vplyvu na nefinančné i finančné výsledky podniku. Samozrejme tento nie je jednohlasný, ale väčšinový.

Konfrontovať názory zahraničia s domácimi je náročné, nakoľko tu je udržateľnosť podnikania veľmi mladá téma, takmer len vo fáze zrodu. Možno konštatovať, že na Slovensku panuje nedostatočné povedomie problematiky udržateľnosti podnikania. Znalosť jeho obsahového vymedzenia ako aj podstata realizácii takéhoto podnikania je na veľmi slabej úrovni. Najmä v podnikovej praxi je bežne chápané a realizované len na úrovni čiastkových konceptov, prípadne sa možno stretnúť s vlastnými neúplnými vysvetleniami. Dokonca aj domáca odborná literatúra sa tejto téme venuje len zriedkavo aj to len okrajovo. Mnohí domáci autori nepovažujú za dôležité samostatné vymedzenie tohto pojmu. Taktiež neboli nájdené žiadne relevantné domáce výskumy v tejto oblasti.

4. Výber ukazovateľov

Skúmať vzťah udržateľnosti podnikania v oblasti sociálneho piliera a finančnej výkonnosti podniku nie je možné bez vyjadrenia týchto dvoch javov v kvantitatívnych charakteristikách. Existujú rôzne ukazovatele, ktoré by sa dali využiť. Preto je potrebné analyzovať ich nielen z hľadiska kvality vypovedacej schopnosti, ale najmä z hľadiska použiteľnosti pre podniky pôsobiace v podmienkach SR a následne vybrať nevhodnejšie.

4.1. Ukazovatele udržateľnosti podnikania v rámci sociálneho piliera

Po dôkladnej štúdii dostupných zdrojov, neboli nájdené existujúce ukazovatele udržateľnosti podnikania použiteľné pre podniky pôsobiace na území SR. Preto pre účely kvantifikácie tohto javu boli zostavené nové ukazovatele vyjadrujúce mieru realizácie a dodržiavanie princípov udržateľnosti podnikania v oblasti sociálneho piliera.

Základom pre tvorbu týchto ukazovateľov boli ukazovatele trvalo udržateľného rozvoja SR tematicky zamerané na sociálnu oblasť obsiahnuté v dokumente Národnej stratégie trvalo udržateľného rozvoja SR, ktorých silný makroekonomický ráz bol po dôkladnej analýze náhrady za vhodné podnikové veličiny pretavený do ukazovateľov použiteľných na úrovni podnikov.

Pôvodne zostavených bolo viacero ukazovateľov, ale pre výskumné účely tejto práce boli vybrané len tie, ktorých vstupné údaje potrebné pre ich kvantifikáciu sú dostupné akémukoľvek externému subjektu. Jedná sa teda o vstupné údaje nachádzajúce sa vo verejne dostupných zdrojoch, ktorými sú účtovné závierky a výročné správy. Na základe tohto princípu vo udržateľnosť podnikania v oblasti sociálneho piliera reprezentujú dva vlastné ukazovatele:

$$\text{- Mzda na pridanú hodnotu, skrátene mzda na PH (€/€) = } \frac{\text{mzdové náklady}}{\text{pridaná hodnota}} \quad (1)$$

Ukazovateľ výška mzdy na pridanú hodnotu vyjadruje sumu vyplatených miezd pripadajúcu na jednotku pridanej hodnoty, čo vypovedá o tom, ako podnik oceňuje prácu svojich zamestnancov, aký podiel im podnik vyplatí z pridanej hodnoty, na ktorej dosiahnutiu sa priamo spolupodieľali. Pre udržateľnosť podnikania je pozitívna zákonitosť: čím vyššiu pridanú hodnotu podnik vykázal, tým vyššiu mzdu by mal vyplatiť svojim zamestnancom.

$$\text{- Tempo rastu mzdy na pridanú hodnotu (€/€)} = \frac{(mzda \text{ na PH})_t - (mzda \text{ na PH})_{t-1}}{(mzda \text{ na PH})_{t-1}} \times 100 \quad (2)$$

Tempo rastu mzdy na pridanú hodnotu predstavuje relatívny medziročný prírastok výšky mzdy na jednotku pridanej hodnoty. Vypočíta sa ako pomer absolútneho prírastku ukazovateľa mzda na pridanú hodnotu v danom roku/období a absolútnej hodnoty dosiahnutej úrovne tohto ukazovateľa v predchádzajúcom období. Hodnota ukazovateľa vyjadruje zmenu ocenenie práce svojich zamestnancov, t.j. ako sa zmenil formou mzdy vyplatený podiel z pridanej hodnoty, na ktorej dosiahnutiu sa zamestnanci priamo spolupodieľali. Kladná hodnota ukazovateľa, ktorá je považovaná za žiaducu, vyjadruje zvýšenie ocenenia práce svojich zamestnancov, naopak záporná hodnota značí pokles a hodnota rovná nule reprezentuje nezmenenú úroveň ocenenia, tzn. rovnakú výšku vyplatennej mzdy na jednotku pridanej hodnoty.

4.2. Ukazovatele finančnej výkonnosti podniku

Výkonnosť podniku možno charakterizovať (Wagner, 2009) ako schopnosť podniku zhodnocovať svojou činnosťou vložené zdroje, produkovať zisk, zvyšovať hodnotu podniku a súčasne je to schopnosť zaistiť si budúci rozvoj. Iná definícia (Lesáková, 2007) charakterizuje výkonnosť podniku ako schopnosť podniku dosahovať požadované efekty či výstupy, a to pokiaľ možno v merateľných jednotkách.

V súčasnej dobe literatúra uvádza široký okruh ukazovateľov, prostredníctvom ktorých možno identifikovať výkonnosť podniku. Vo všeobecnosti ich možno rozdeliť do dvoch základných skupín, a to klasické tiež nazývané tradičné ukazovatele a moderné ukazovatele.

Moderné ukazovatele odstraňujú dva najčastejšie kritizované nedostatky tradičných ukazovateľov - zohľadňujú faktor času a orientujú sa do budúcnosti. Preto výber ukazovateľa bol jednoznačne zameraný do tejto skupiny. Moderné ukazovatele sú však časovo a odborne veľmi náročné na získanie vstupných údajov potrebných na ich konštrukciu. V podmienkach SR sú niektoré z nich ťažko použiteľné, až nepoužiteľné kvôli nefunkčnosti niektorých častí trhu, napr. podľa vyjadrenia Lojschovej (2016) súčasný stav kapitálového trhu na Slovensku charakterizuje dlhodobá stagnácia a zlyhávajúce jeho základných funkcií. Tento jav značne determinoval výber ukazovateľa výkonnosti vybranej vzorky podnikov.

Za účelom kvantifikácie finančnej výkonnosti vybranej vzorky podnikov je z dostupných moderných ukazovateľov výkonnosti vybraný ukazovateľ EVA, ktorého základný vzorec pre výpočet bol základnými matematickými operáciami upravený do podoby uľahčujúcej jeho výpočet z hľadiska dostupnosti vstupných údajov:

$$\text{- Ekonomická pridaná hodnota, skrátené EVA (€)} = NOPAT - C \times WACC \quad (3)$$

$$\text{upravená podoba vzorca - použitá vo výskume} = (OP - IC) \times \left(1 - \frac{EBT}{TAX}\right) - (Rf + \beta \times Rp) \times E \quad (4)$$

Kde:	NOPAT-	Net Operating Profit after Taxes → čistý operatívny zisk po zdanení (€)
	OP	- Operating Profit → operatívny zisk t.j. prevádzkový zisk (€)
	WACC	- Weighted Average Cost of Capital → vážené priemerné náklady na kapitál (%)
	C	- Capital → celkový kapitál (€)
	E	- Equity → celkový vlastný kapitál (€)
	TAX	- Tax → celková daň z príjmov (€)
	EBT	- Earnings before Taxes → celkový zisk pred zdanením t.j. hrubý zisk (€)
	IC	- Interest Cost → nákladové úroky (€)
	R _f	- Risk-Free Rate → bezriziková sadzba (%)
	R _p	- Market Risk Premium → trhová riziková prirážka (%)
	β	- Beta → koeficient, ktorý vyjadruje rizikovosť odvetvia (koef.)

Pre účely tejto práce sa predpokladá nemennosť veličiny *náklady vlastného kapitálu* ($r_E = R_f + \beta \times R_p$) v čase a priestore. Znamená to, že pre všetky vybrané podniky z daného odvetvia majú náklady vlastného kapitálu rovnakú hodnotu v rámci všetkých sledovaných rokov.

Tento zjednodušený prístup bol zvolený v snahe imunizovať vplyv faktorov obsiahnutých v nákladoch vlastného kapitálu na výsledky korelácie finančnej výkonnosti a udržateľnosti podnikania s cieľom zamerať sa práve na vplyv faktorov obsiahnutých v navrhnutých ukazovateľoch udržateľnosti podnikania. Ako východiskový rok pre konštantnú hodnotu veličiny r_E - náklady vlastného kapitálu je zvolený rok 2014, nakoľko je to posledný rok s dostupnými údajmi v čase realizácie výskumu.

Na výpočet koeficientu Beta je použitý accounting model Bernadety Sivákovej (2016) vďaka jeho použiteľnosti pre všetky typy spoločností. Každé odvetvie je charakteristické vlastným accounting modelom. Jeho konštrukcia je založená na stredných hodnotách odvetvia, ktoré boli v prípade nedostupnosti nahradené jednoduchým aritmetickým priemerom skúmanej vzorky odvetvia.

Ostatné veličiny potrebné na konštrukciu ukazovateľa EVA sú súčasťou podnikových účtovných závierok, ktoré majú podniky povinnosť zverejňovať.

5. Identifikácia existencie vzťahu finančnej výkonnosti podnikov v SR a udržateľnosti podnikania

Existencia vzťahu udržateľnosti podnikania a finančnej výkonnosti podnikov je identifikovaná prostredníctvom korelačnej analýzy, ktorá analyzuje závislosť dvoch premenných - zisťuje, či zmena jednej premennej ovplyvňuje druhú premennú. Ak pri zmene (rast/pokles) jednej premennej nastáva rovnaká zmena (rast/pokles) aj druhej premennej, medzi týmito premennými existuje priama korelačná závislosť. V opačnom prípade ide o nepriamu korelačnú závislosť. Výsledkom korelačnej analýzy je koeficient r , ktorý nadobúda hodnoty v intervale od -1 do +1. Znamienko mínus vyjadruje nepriamu korelačnú závislosť a znamienko plus prezentuje priamu korelačnú závislosť skúmaných premenných. Čím je korelačný koeficient bližšie k 0, tým je vzťah medzi skúmanými premennými slabší, resp. neexistujúci. V rámci korelačnej analýzy sú vypočítané aj koeficienty determinácie pre prehľadnejšie posúdenie intenzity vzťahu. Koeficient determinácie (R-square) vypočítaný ako druhá mocnina korelačného koeficientu informuje o tom, na koľko (percent) vysvetľuje jedna premenná variabilitu druhej premennej, resp. na koľko (percent) ovplyvňuje jedna premenná druhú.

Korelačná analýza vďaka svojej relatívnej jednoduchosti je realizovaná v programe MS Excel prostredníctvom funkcie CORREL (Vráti korelačný koeficient pre dva súbory údajov). V nasledujúcej tabuľke možno vidieť výsledky korelačnej analýzy pre každé odvetvie zvlášť

realizovanej medzi ukazovateľom EVA a jednotlivými ukazovateľmi sociálneho piliera udržateľnosti podnikania:

Tabuľka 6: Výsledky korelačnej analýzy

UKAZOVATEĽ EVA VO VZŤAHU K:	ODVETVIE					
	Dodávka elektriny, plynu, pary a studeného vzduchu		Informácie a komunikácia		Priemyselná výroba	
	r	R ²	r	R ²	r	R ²
Mzda na pridanú hodnotu	0,5952	35,43%	- 0,0733	0,54%	- 0,0384	0,15%
Tempo rastu mzdy na pridanú hodnotu	0,5123	26,25%	0,0137	0,02%	- 0,0158	0,02%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pre odvetvie Priemyselná výroba sa nepotvrdila existencia štatisticky významnej závislosti medzi ukazovateľom EVA a obidvoma testovanými ukazovateľmi sociálneho piliera udržateľnosti podnikania, ktoré vykázali veľmi slabú negatívnu (nepriamu) závislosť

Podobné výsledky boli dosiahnuté aj v rámci odvetvia Informácie a komunikácia, kde *mzda na pridanú hodnotu* je vo veľmi slabej negatívnej (nepriamej) korelačnej závislosti s ukazovateľom EVA a *tempo rastu mzdy na pridanú hodnotu* vo veľmi slabej pozitívnej (priamej) korelačnej závislosti.

Výsledky korelačnej analýzy v rámci odvetvia Dodávka elektriny, plynu, pary a studeného vzduchu sú úplne odlišné a ako jediné preukazujú potenciál štatisticky významnej závislosti finančnej výkonnosti a realizácie udržateľnosti podnikania. Medzi ukazovateľom *mzda na pridanú hodnotu* a ukazovateľom EVA je silná závislosť dosahujúca koeficient determinácie 35,43%. O niečo nižšiu hodnotu, ale stále silnú závislosť, vykázal aj ukazovateľ *tempo rastu mzdy na pridanú hodnotu* s hodnotou koeficientom determinácie 26,25%

Na základe týchto výsledkov možno konštatovať, že v rámci odvetvia Priemyselnej výroba a Informácie a komunikácia medzi finančnou výkonnosťou podniku vyjadrenou ukazovateľom EVA a udržateľnosťou podnikania v oblasti sociálneho piliera prezentovanou ukazovateľom *mzda na pridanú hodnotu* a *tempo rastu mzdy na pridanú hodnotu* je veľmi slabý vzťah, takmer neexistujúca závislosť. Týmto zistením sa pre tieto dve odvetvia zamietajú hypotézy H₁₀ a H₃₀, a následne sa prijímajú k nim prislúchajúce alternatívne hypotézy - H_{1alt} a H_{3alt}:

- H_{1alt}: Neexistuje štatisticky významná závislosť medzi ukazovateľom EVA a ukazovateľom *mzda na pridanú hodnotu*.
- H_{3alt}: Neexistuje štatisticky významná závislosť medzi ukazovateľom EVA a ukazovateľom *tempo rastu mzdy na pridanú hodnotu*.

Vzhľadom k týmto záverom je opodstatnenosť hypotéz H₂ a H₄ pre tieto odvetvie irelevantná, preto sa ďalej neskúmajú.

Pre odvetvie Dodávka elektriny, plynu, pary a studeného vzduchu sa na základe výsledkov korelačnej analýzy prijímajú hypotézy H₁₀, a H₃₀ a teda v rámci tohto odvetvia možno konštatovať:

- H₁₀: Existuje štatisticky významná závislosť medzi ukazovateľom EVA a ukazovateľom *mzda na pridanú hodnotu pre odvetvie*.
- H₃₀: Existuje štatisticky významná závislosť medzi ukazovateľom EVA a ukazovateľom *Tempo rastu mzdy na pridanú hodnotu*.

Zostávajúce hypotézy H₂ a H₄ nemožno zatiaľ potvrdiť ani vyvrátiť, preto vstupujú do testovania prostredníctvom regresnej.

6. Kvantifikácia závislosti finančnej výkonnosti podnikov v SR od udržateľnosti podnikania

Korelačná analýza umožňuje identifikovať existenciu vzťahu priamej či nepriamej závislosti medzi zvolenými premennými, avšak nehovorí nič o príčinnno-následných súvislostiach tohto vzťahu. K tomu slúži práve regresná analýza, ktorá skúma vzťah medzi dvoma, prípadne medzi viacerými premennými za predpokladu závislosti jednej premennej od druhej, resp. vopred je zadefinované, ktorá premenná ovplyvňuje druhú. Premenná, ktorá závisí od inej sa nazýva závislá (dependend variable - DV) a premenná, ktorá ju ovplyvňuje sa nazýva nezávislá premenná (independent variable – IV) alebo aj prediktor.

V rámci výskumu sa predpokladá, že realizácia udržateľného podnikania ovplyvňuje finančné výsledky podniku. Tento predpoklad je premietnutý do formulácii hypotéz ako existencia štatisticky významnej priamej závislosti ukazovateľa EVA od jednotlivých ukazovateľov sociálneho piliera udržateľnosti podnikania. Cieľom regresnej analýzy je overenie tohto predpokladu, resp. hypotéz, preto ako závislá premenná vystupuje ukazovateľ EVA a za nezávislé premenné sú postupne dosadené obidva ukazovatele sociálneho piliera udržateľnosti podnikania.

Výsledkami regresnej analýzy sú mnohé charakteristiky, z ktorých je pre účely tohto výskumu dôležitý korelačný koeficient (R), koeficient determinácie (R Square alebo aj R^2), štandardizovaný koeficient Beta (Standardized Coefficient) a Signifikancia (Sig.). Korelačný koeficient ako aj koeficient determinácie sú interpretované rovnako ako v prípade korelačnej analýzy s jediným rozdielom, ktorým je zahrnutie identifikovania závislej a nezávislej premennej. Štandardizovaný koeficient Beta určuje relatívnu silu vplyvu jednotlivých nezávislých premenných na závislú premennú, ktorý je v prípade testovania len jednej závislej premennej zhodný s korelačným koeficientom. Signifikancia je hladina významnosti vyjadrená hodnotou α , pomocou ktorej sa vyhodnocuje test. Na začiatku sa stanoví jej hodnota, ktorá prezentuje maximálne akceptovateľnú pravdepodobnosť chybovosti výsledkov. V prípade prekročenia tejto hodnoty sa overovaná hypotéza zamietá, pretože výsledky nie sú dostatočne spoľahlivé, resp. štatisticky významné. V opačnom prípade možno hypotézu prijať so štatisticky významnou interpretáciou výsledkov regresie.

V prípade tohto výskumu je hladina významnosti stanovená hodnotou $\alpha < 0,005$, ktorú možno interpretovať ako akceptovateľnosť maximálne 0,5%-ná pravdepodobnosť chybovosti výsledkov.

Regresná analýza je realizovaná v programe PSPP, nakoľko je to náročnejšia analýza v tomto prípade vyžadujúca si schopnosť pracovať aj s „nevyplnenými premennými“, ktoré zodpovedajú chýbajúcim ukazovateľom v niektorých skúmaných rokoch, kvôli absencii potrebných údajov na ich konštrukciu v podnikových dokumentoch zverejnených v daných rokoch. Vykonané boli štyri regresné analýzy, samostatne pre každý čiastkový ukazovateľ udržateľnosti podnikania, ktorý vystupuje ako nezávislá premenná:

Tabuľka 2: Výsledky regresnej analýzy

ODVETVIE: DODÁVKA ELEKTRINY, PLYNU, PARY A STUDENÉHO VZDUCHU					
ZÁVISLÁ PREMENNÁ	EVA	R	R Square	Beta	Sig. $\alpha < 0,005$
NEZAVISLÁ PREMENNÁ	Mzda na pridanú hodnotu	0,60	35%	0,60	0,001
	Tempo rastu mzdy na pridanú hodnotu	0,51	26%	0,51	0,004

Zdroj: Vlastné spracovanie

Regresná analýza potvrdzuje výsledky korelačnej analýzy pozitívnej (priamej) závislosti finančnej výkonnosti a sociálnych iniciatív udržateľného podnikania, pričom dopĺňa príčinnonásledný vzťah, ktorým je priama závislosť ukazovateľa EVA od obidvoch ukazovateľov sociálneho piliera udržateľnosti podnikania.

Z testovaných veličín má väčší vplyv ukazovateľ *mzda na pridanú hodnotu*, ktorý vysvetľuje až 35% variability hodnoty ukazovateľa EVA. Ukazovateľ EVA preukázal silnú závislosť aj od ukazovateľa *tempo rastu mzdy na pridanú hodnotu*, ktorý vysvetľuje 26% variability ukazovateľa EVA. Pričom pri obidvoch prípadoch je dosiahnutá hodnota signifikancie na akceptovateľnej úrovni $\alpha < 0,005$.

Na základe týchto výsledkov sa pre odvetvie Dodávka elektriny, plynu, pary a studeného vzduchu prijímajú hypotézy H₂₀ a H₄₀ na hladine významnosti $\alpha < 0,005$, a teda možno tvrdiť:

- H₂₀: Hodnota ukazovateľa EVA je pozitívne závislá od hodnoty ukazovateľa *mzda na pridanú hodnotu* (na hladine významnosti $\alpha < 0,001$).
- H₄₀: Hodnota ukazovateľa EVA je pozitívne závislá od hodnoty ukazovateľa *tempo rastu mzdy na pridanú hodnotu* (na hladine významnosti $\alpha < 0,004$).

ZÁVER

Výskumná časť práce bola zameraná na identifikáciu a kvantifikáciu vplyvu sociálnych iniciatív udržateľnosti podnikania na finančnú výkonnosť podniku vo vybranej vzorke podnikov za päťročné obdobie (2011-2015) za každé odvetvie zvlášť. Finančnú výkonnosť reprezentoval moderný ukazovateľ EVA a sociálny pilier udržateľnosti podnikania prezentovali dva vlastné ukazovatele - *mzda na pridanú hodnotu* a *tempo rastu mzdy na pridanú hodnotu*. Vzťahy medzi týmito ukazovateľmi sa overovali korelačnou a regresnou analýzou, čím sa vlastne testovali východiskové hypotézy.

Tabuľka 3: Výsledky testovania hypotéz

HYPOTÉZA	ODVETVIE					
	Dodávka elektriny, plynu, pary a studeného vzduchu		Informácie a komunikácia		Priemyselná výroba	
	nulová	alternatívna	nulová	alternatívna	nulová	alternatívna
H1	□	×	×	□	×	□
H2	□	×	○	○	○	○
H3	□	×	×	□	×	□
H4	□	×	○	○	○	○

Legenda: □ - hypotéza prijatá × - hypotéza zamietnutá ○ - hypotéza netestovaná (irelevantné testovať)

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pozitívny (priamy) vplyv udržateľnosti podnikania v oblasti sociálneho piliera na finančnú výkonnosť bol dokázaný len v odvetví Dodávka elektriny, plynu, pary a studeného vzduchu. V rámci tohto odvetvia ukazovateľ *mzda na pridanú hodnotu* vysvetľuje až 35% variability hodnoty ukazovateľa EVA a ukazovateľ *tempo rastu mzdy na pridanú hodnotu* vysvetľuje 26% variability ukazovateľa EVA. Pričom pri obidvoch prípadoch je dosiahnutá hodnota signifikancie na akceptovateľnej úrovni $\alpha < 0,005$.

Výskum pre odvetvie Informácie a komunikácia a odvetvie Priemyselná výroba nepotvrdil pozitívnu (priamu) závislosť udržateľnosti podnikania a finančnej výkonnosti.

Rozdielne výsledky medzi skúmanými odvetviami môžu byť spôsobené rozdielnym charakterom skúmaných spoločností. Odvetvie, kde bola závislosť potvrdená, prezentovali len veľké podniky zverejňujúce výročné správy a účtujúce podľa IFRS s overenou účtovnou závierkou nezávislým audítom, vďaka čomu ich informácie boli spoľahlivé a detailné. Preto výsledky výskumu nie sú skreslené absenciou potrebných údajov za sledované roky a chybovosťou účtovných údajov, čo je pre menšie podniky bežné.

Na základe výsledkov výskumu nemožno prijať univerzálne tvrdenie existencie pozitívneho vplyvu realizácie sociálnych iniciatív udržateľnosti podnikania na finančnú výkonnosť podnikov pôsobiach v SR, ale ani jednoznačne vylúčiť existenciu tohto vzťahu. Odporúčame však neignorovať jeho silný potenciál, ktorý bol v zahraničí jednoznačne dokázaný a overiť ho ďalšími výskumnými štúdiami, nakoľko táto práca prezentuje len jeden čiastkový pohľad, keďže objektom skúmania boli podniky len za tri vybrané odvetvia.

Finanční manažéri by zatiaľ mali byť v strehu v otázke dôležitosti udržateľnosti podnikania, resp. rozšírenia ich pôsobnosti do tejto oblasti a nezanedbať možné negatívne dopady absolútneho ignorovania „mäkkých“ oblastí podnikania.

ACKNOWLEDGEMENT

Príspevok je výstupom riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0066/17 Manažment finančnej výkonnosti podniku v post-krízovom prostredí vybraných krajín EÚ.

REFERENCES

- [1] BSI GROUP. 2014. *How sustainability standards can drive business performance* [online] Dostupné na: <<http://www.bsigroup.com/LocalFiles/en-GB/standards/BSI-sustainability-report-how-sustainability-standards-can-drive-business-performance-UK-EN.pdf>>. [cit. 9.11.2016].
- [2] DELOITTE. 2013. *CFOs and Sustainability: Shaping their roles in an evolving environment*. [online] Dostupné na: <<http://www.econsense.de/sites/all/files/Deloitte-CFOs%20and%20Sustainability-2014.pdf>>. [cit. 2.12.2016].
- [3] DELOITTE. 2014. *Sustainability: CFOs are coming to the table*. [online] Dostupné na: <<http://www.bsigroup.com/LocalFiles/en-GB/standards/BSI-sustainability-report-how-sustainability-standards-can-drive-business-performance-UK-EN.pdf>>. [cit. 4.12.2016].
- [4] DOW JONES INDICES S.L. - ROBECO SAM. 2011. *Dow Jones Sustainability Indices*. [online] Dostupné na: <<http://www.sustainability-indices.com/sustainability-assessment/corporate-sustainability.jsp>>.[cit. 4.12.2016].
- [5] LESÁKOVÁ, Ľ. a kol. 2007. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, 2007. s. 22. ISBN 978-80-8083-379-4.
- [6] LOJSCHOVÁ, A. 2016. Kapitálový trh na Slovensku in *BIATEC: odborný bankový časopis*. roč. 24, č. 2/2016 s. 14. ISSN 1335 - 0900.
- [7] SIVÁKOVÁ, B. 2016. *Hodnotenie vzťahu systematického rizika a jeho determinantov vo vybranom súbore európskych a slovenských spoločností*. Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave. 2016. 198 s. Dizertačná práca.
- [8] SUN, W. - LOUCHE, C. - PÉREZ, R. 2011. *Financie and Sustainability : Towards a New Paradigm? A Post-Crisis Agenda*. Bingley : Emerald Group Publishing, 2009. ISBN 978-1-78052-092-6.

- [9] WAGNER, J. 2009. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [10] WELLS, G. 2013. *Sustainable Business : Theory and Practice of Business Under Sustainability Principles*. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2013. ISBN 978-1-78100-185-1.

CONTACT

Ing. Lucia Budinská
University of Economics in Bratislava,
Faculty of Business Management, Department of Corporate Finance
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovakia
E-mail: budinska.lucia@gmail.com

EFFECTIVENESS OF SOCIAL INNOVATIONS

EFEKTÍVNOSŤ SOCIÁLNYCH INOVÁCIÍ

Sylvia Bukovová¹

ABSTRACT

Innovations are the basis for growth, progress and prosperity of enterprises and the whole society. They stimulate production and exchange of goods, create jobs in research and development, help the overall performance, transparency and efficiency and thus affect the economic performance of the country. The paper lists various definitions of social innovation and it captures their levels and dimensions. It deals with the problem of the effectiveness of social innovation and measurement of its attributive impact.

KEY WORDS

Social innovation, innovations, social enterprise, efficiency, cooperation networks

JEL CLASSIFICATION

J00, J06, I00

Úvod

Inovácie tvoria základ pre rast, pokrok a blahobyť podnikov i celej spoločnosti. Sú dôležitým motorom trhového hospodárstva. Stimulujú výrobu a výmenu tovarov, vytvárajú pracovné miesta vo výskume a rozvoji a ponúkajú priestor pre investičné zámery. Inovácie v každom sektore pomáhajú celkovej výkonnosti, transparentnosti a efektívnosti a tak ovplyvňujú i ekonomickú výkonnosť krajiny. Už z Lisabonskej zmluvy vyplýva, že úspešnosť hospodárstva závisí od pochopenia a využitia potenciálu súkromného i verejného sektora, ich vzájomného prepojenia a od inovácií v týchto sektoroch. Program EÚ Horizont 2020 zjednocuje doterajšie rámcové výskumné programy s rámcovými programami pre konkurencieschopnosť a inovácie (CIP), ako aj s programami Európskeho inštitútu pre inovácie a technológie. (EIT). Oblasť podpory „Spoločenské výzvy“ a „Veda pre spoločnosť“ majú ešte viac stimulovať rozvoj sociálnych inovácií. Na výskum v oblasti spoločenských výziev je v rámci Horizontu 2020 určených 36 miliárd Eur, na oblasti sociálnych inovácií a stabilných spoločností 4,3 miliardy Eur. Cieľom podpory je posilnenie teoretických a empirických oblastí výskumu sociálnej inovácie v adekvátnych vedných odboroch.

1. Inovácia a sociálna inovácia

Veci, ktoré označujeme za inovatívne, sú spravidla nové produkty a technológie, ktoré sa rozširujú na trhu a tým generujú tvorbu hodnôt. Sú nielen nové, ale sa podstatne líšia od

¹ PhDr.Ing.Sylvia Bukovová, PhD. Odborný asistent KPH FPM EU Bratislava, sylvia.bukovova@euba.sk

predošlých produktov tým, že lepšie uspokojujú potreby spotrebiteľov. (Bornstein, Pabst, Sigrist 2014)

V širšom chápaní inovácia predstavuje výsledok nelineárneho procesu, pri ktorom sa berú do úvahy aj sociálne podmienky. Nadväzuje na objav alebo vynález, pričom nemusí byť výsledkom rozhodnutia jediného individua, ale predovšetkým dôsledkom priaznivých sieťových zoskupení. Takéto zoskupenia sa označujú ako **inovačné systémy**. (Hartmann, Brentel, Rohn, 2006). Zdrojom inovácií teda nemusia byť len malé výskumné jednotky, ale skôr siete subjektov, ktoré vznikajú spoluprácou rôznych subjektov a sú spojené s regionálnym okolím.

Inovácie sa podľa svojich znakov členia na inkrementálne a radikálne inovácie:

Tabuľka 1: Rozdiel medzi inkrementálnymi a radikálnymi inováciami

Inkrementálne inovácie	Radikálne inovácie
- redukcia nákladov alebo funkčné vylepšenia existujúcich produktov, služieb alebo procesov - využívajú doterajšie poznatky - zvyšujú konkurencieschopnosť na existujúcich trhoch alebo odvetviach - vykazujú nízky stupeň neistoty	- nové produkty, služby alebo procesy s doteraz nepoznanými vlastnosťami - sú založené na nových poznatkoch - spôsobujú podstatné zmeny, ktoré transformujú alebo vytvárajú nové trhy alebo odvetvia - vykazujú vysoký stupeň neistoty

Zdroj: (Mandl, 2005), vlastné spracovanie

Zo znakov inovácií uvedených v predchádzajúcej tabuľke je zrejmé, že radikálne inovácie predstavujú vyšší stupeň inovácií – vyznačujú sa vyššou inovatívnosťou v zmysle novosti a účinku na cieľný objekt.

Sociálne inovácie svojím obsahom dopĺňajú doterajšie chápanie pojmu inovácia a poukazujú na to, že technické inovácie, ktoré vplývajú najmä na konkurencieschopnosť firmy, nie sú v súčasnosti schopné zvládnuť výzvy súčasnej spoločnosti, preto je nevyhnutné hľadať **nové cesty riešenia súčasných globálnych problémov**, čo je práve cieľom sociálnych inovácií. Sociálne inovácie sa od technických odlišujú predovšetkým tým, že nechcú na trhu etablovať nový výrobok, ale **explicitne sledujú celospoločenské ciele**.

Pojem sociálna inovácia po prvý krát použil v roku 1970 James Taylor pri skúmaní rozvoja malých obcí v Kansase (USA). Pojem sociálna inovácia sa odvtedy etabloval v rôznych oblastiach – vo výskume, politike, sociálnom hnutí, ale i v podnikoch. Americká vláda založila v roku 2009 „Office of Social Innovation and Civic Participation“, ktorého cieľom je nájsť nové riešenia existujúcich problémov a to spoluprácou s neziskovými organizáciami, samosprávami, verejnou správou a súkromnými podnikmi. Aj Európska komisia vo svojej iniciatíve Inovačná únia 2020 zdôrazňuje význam sociálnej inovácie a považuje ho za motor udržateľného rozvoja.

Spoločné vo všetkých aktivitách je chápanie sociálnej inovácie ako iniciátora spoločenskej zmeny spôsobujúceho zmeny spoločenskej praxe. Už koncom 80. rokov 20. storočia identifikoval Zapf (1989) 7 oblastí pôsobnosti sociálnych inovácií:

- Organizačné zmeny v rámci podniku (podnikové hospodárstvo)
- Nové služby (výskum povolání)
- Kombinácia vybavenia a služieb na riešenie sociálnych problémov (soc. technológie)
- Indukované sociálne vynálezy (akčný výskum)
- Politické inovácie (politológia)
- Nové vzory uspokojovania potrieb (zameranie na otázky rozdeľovania)
- Nový životný štýl (Kulturológia)

Potenciál sociálnych inovácií možno využiť v nasledujúcich oblastiach (Bornstein, Pabst, Sigrist 2014):

- zlepšenie sociálneho kapitálu s cieľom etablovať efektívnejšie pracovné procesy,
- prepojenie ekonomického prospechu s uvedomelejším sociálnym a ekologickým rozvojom
- spojenie umenia a kreativity vo vzájomnej sociálnej interakcii
- regionálne a lokálne rozvojové projekty sociálnych inovácií môžu pomôcť rozvoju sociálneho trhového hospodárstva

Centrum výskumu sociálnych inovácií (Zentrum für Soziale Innovation - ZSI) vo Viedni definuje sociálne inovácie nasledovne: Sociálne inovácie sú **nápady a opatrenia** na riešenie sociálnych výziev s dvomi dodatočnými znakmi - **novosťou** na zvládnutie už známych alebo v procese sociálnej premeny novo vzniknutých problémov a ich **prijatím a využitím sociálnou skupinou**, ktorej sa problém týka.

Podobne, ako sa za inovácie považujú nové produkty a vynálezy, keď sa uplatnia na trhu, aj sociálne inovácie musia pre cieľové skupiny priniesť trvalý úžitok. Tým sa dokáže, že predstavujú metódy, ktoré sú účinné a lepšie fungujú ako ostatné koncepty (služby, pravidlá, procesy). Keď sa zo sociálneho nápadu procesuálne vyvinie sociálna inovácia, prispieva k vyriešeniu konkrétneho problému a k uspokojeniu určitej spoločenskej potreby. V špecifických prípadoch ovplyvňujú sociálne inovácie aj prispôsobovanie a ďalší rozvoj foriem riadenia spoločnosti. (Kesselring, Leitner, 2008)

(Howaldt, 2010) charakterizuje sociálnu inováciu ako intencionálnu cieľenú kombináciu, resp. novú konfiguráciu sociálnych praktík v určitých oblastiach pôsobnosti, resp. sociálnych kontextoch vychádzajúcu od jednotlivcov alebo sietí jednotlivcov s cieľom lepšie vyriešiť či uspokojiť problémy a potreby, než to bolo možné doteraz na základe existujúcich praktík.

W.I.R.E. vypracovala definíciu sociálnych inovácií, v ktorej vyzdvihuje dva aspekty (Bornstein, Pabst, Sigrist 2014):

1, **sociálne inovácie prinášajú efekty v rôznorodých sociálnych systémoch** – či už je to spoločnosť, hospodárstvo alebo partikulárne záujmy, časti politiky atď.

2, tieto **inovácie môžu** popri sociálnych sledovať aj **ekonomické ciele a vytvárať zisk**
Na základe tejto definície bol zostavený tzv. pavúk znakov sociálnej inovácie, ktorý za pomoci dimenzií a pólov umožňuje jednotnú charakteristiku sociálnych inovácií, i keď sa môžu na jednotlivých úrovniach od seba líšiť: každá dimenzia je limitovaná dvomi pólmi, ktoré predstavujú maximálne ohraničenie.

Inovačný pavúk pozostáva z nasledujúcich častí:

Miesto vzniku (spoločnosť - inštitúcia)

Sociálne inovácie môžu vzniknúť priamo v spoločnosti alebo ich môže vyvinúť nejaká inštitúcia.

Sféra vplyvu (masy - skupina)

Sociálne inovácie môžu vyvolať zmeny pretvárajúce celú spoločnosť alebo vplývať len na špecifickú skupinu.

Nasadenie technológie (silné - slabé)

Sociálne inovácie sa môžu uskutočňovať s pomocou technológií a produktov alebo bez nich.

Ekonomický profit (vysoký - nízky)

Sociálne inovácie môžu generovať zisk, revitalizovať podnik, alebo byť napr základom pre nové odbytové trhy.

Difúzia (zhora nadol – zdola nahor)

Sociálne inovácie sa môžu šíriť v spoločnosti s pomocou vládnych nariadení (zákony, vyhlášky) alebo prostredníctvom aktivistov z občianskej spoločnosti (neziskové organizácie, zväzy pracovné skupiny, atď.)

Jansen, A. uvádza, že sociálna inovácia musí vychádzať z nasledujúcich princípov (Horx, 2013):

1, Komunikačné a operatívne zahrnutie zúčastnených strán

Inklúzia znamená zahrnutie a tým aj uznanie a akceptovanie skupín, ktoré doteraz na to nemali nárok, z právneho hľadiska akoby neexistovali, predstavuje „uznanie iného“

2, Hybridizácia prínosov a nositeľov riešení

Hybridizácia predpokladá podobnú mentálnu operáciu: oslobodzuje uhol pohľadu na sociálny problém od otázky viny, sústreďuje sa na komunikáciu a kooperáciu všetkých, ktorých sa problém týka a neskúmame, kto je za to vinný. Reformy nemôže uskutočňovať štát sám. Predpokladajú účasť všetkých. Partnerstvá subjektov z rozličných sektorov nie sú len módnym pojmom, ale predstavujú podstatu riešenia problémov: verejný, súkromný a tretí sektor musia nájsť k sebe cestu: podstatou sociálnej inovácie je tvorba stále lepších a dokonalejších partnerských sietí, vytváraných na riešenie sociálnych problémov súčasnosti

3, Systemizácia technológií, služieb a obchodných modelov

Systematizácia konečne znamená profesionalizáciu samotného inovačného procesu, čo znamená, že aj pre sociálnu inováciu je potrebný ekonomický model. Sociálny inovačný proces nemá byť riadený pocitmi, ale potrebuje skúsenosti a monitoring. Sociálna inovácia musí byť založená na dôkazoch, musí sa otestovať, čo funguje, aby sme sa naučili, ako možno sociálne systémy čo najlepšie vytvárať, resp. pretvárať.

Ak zavedená inovácia naozaj vedie k výraznému zlepšeniu a je využiteľná pre viaceré oblasti, stáva sa z nej tzv. **best practice** (alebo osvedčený spôsob). Sú to osvedčené postupy, techniky alebo metódy, ktoré na základe skúseností a výskumu preukázali, že spoľahlivo vedú k najlepším výsledkom spomedzi možných alternatív. Využívanie osvedčených postupov v akomkoľvek odbore predpokladá využitie všetkých vedomostí a technologických postupov, ktoré sú k dispozícii na dosiahnutie úspechu, t.j. v kontexte inovácií ide o využitie inovačných postupov.

Všetky best practices by mali mať tieto charakteristické znaky:

- preukázateľný dosah na zlepšenie kvality života občanov.
- predstavovať výsledok efektívnych partnerstiev medzi verejným a súkromným sektorom a občianskou spoločnosťou.
- udržateľnosť zo sociálneho, z ekonomického aj environmentálneho hľadiska.

Z uvedeného vyplýva, že kľúčovým faktorom pre prenos best practices je **sieťovanie**, a to aj na medzinárodnej úrovni. Hlavným rozdielom v porovnaní s inováciami je spomenutá udržateľnosť – časové hľadisko. Ak ma inovácia dlhodobý efekt, stáva sa z nej best practice. (Staroňová, 2016).

2. Sociálne inovácie a učiace sa spoločenstvá

Sociálne inovácie sú v súčasnosti takmer vždy spojené so **strategickými alianciami**, ktoré presahujú jednotlivé sektory. Tieto spojenectvá nadobúdajú svoj inovačný potenciál až spojením rozličných spoločenských aktérov. Inovatívne organizácie a spoločnosti si už dnes nemôžu dovoliť učiť sa len z minulosti – musia vycítiť aj budúci vývoj a tieto poznatky tvorivo využiť pre danú organizáciu i celú spoločnosť.

Sociálne inovácie aktívne zvládajú výzvy prepojeného sveta budúcnosti, pričom na ich riešenie vytvárajú **siete z rozličných spoločensko-politických účastníkov**, ktoré ovládajú umenie balansovať medzi stabilitou a nestabilitou a ktoré ich pretvoria na inovatívny princíp konštrukcie organizácií a spoločenstiev organizácií.

Radikálne sociálne inovácie vznikajú v trojuholníku globálneho a regionálneho prepojenia (siete) **hospodárstvo – štát – občianska spoločnosť**, ktorá bude predstavovať **budúcnosť riadenia spoločnosti**. Z tohto pohľadu v budúcnosti nebude možné sociálnu inováciu oddeliť od riadenia spolupráce (so skupinami zákazníkov, spoločenskými aktérmi, konkurentmi), unique selling propositions sa budú paradoxne spoločne rozvíjať pre podniky, neziskové organizácie, ale aj odvetvia a regióny. Preto budú regionálne a nadregionálne siete rozličných účastníkov a tento funkčný sociálny neformálny systém rozhodujúce pre inovatívnu a trvalú stratégiu podniku so spoločenskou zodpovednosťou. K tomu sa musia vytvoriť zodpovedajúce formy komunikácie, ktoré vyhovujú príslušnej kultúre organizácie a túto zároveň adekvátne transformujú. Učiace sa komunity si takto musia vytvoriť spoločné ciele a hodnoty. (Stark, 2008)

Budúcnosť sociálnej inovácie je vo vzájomnom prepojení, vytvorení sietí účastníkov a ich spätných väzieb, ktoré validujú správanie a konanie jednotlivca. Medzi sektorové strategické aliancie prinášajú pre celospoločenské blaho synergický efekt.

3. Sociálne podniky

Popri oblasti produktových inovácií a inovácií služieb na strane ziskových organizácií sa stávajú sociálne inovácie významným prvkom spoločenského rozvoja. Výhľadovo k úspešnému rozvoju a presadeniu sociálnych inovácií v tejto súvislosti môžu prispieť práve **model sociálnych podnikov**.

Sociálne podniky predstavujú osobitnú formu podnikov, ktoré svojím podnikateľským a inovatívnym prístupom prispievajú k riešeniu spoločenských problémov. Predstavujú akýsi most medzi pôvodným podnikom snažiacim sa o maximalizáciu zisku a charitou. Sociálne zodpovednú ekonomickú spoločnosť s výraznými sociálnymi cieľmi a zámermi. Jej činnosť je ekonomická (s podnikateľským zámerom), špecifickou črtou je však reinvestovanie zisku (príjmov) do svojich sociálnych cieľov a na prospech lokálnej komunity, v ktorej pôsobí (Lubelcová, 2016)

Sociálne podnikanie, sociálne podniky vyvíjajú inovatívne riešenia - **sociálne inovácie** - pre sociálny sektor a presadzujú ich formou sociálnych podnikov.

4. Efektívnosť sociálnych inovácií a jej meranie

Definície pojmu sociálne inovácie často uvádzajú, že výsledkom pôsobenia sociálnych inovácií je **zlepšenie doterajšieho stavu**. Čo však možno chápať pod „zlepšením“? (Gillwald, 2000) uvádza, „v prvej línii sa počíta zo strednodobého a dlhodobého hľadiska rozpoznateľný spoločenský úžitok: lepšie riešenie ako konštitutívny znak sociálnej inovácie.

Pritom v analógii k systémom sociálnych indikátorov na meranie spoločenského blaha definuje Gillwald spoločenský úžitok viacdimenzionálne a navrhuje päťčlánkovú schému, ktorá je vhodná na zachytenie znakov sociálnej inovácie. V tejto schéme zachytáva **ekonomické, sociálne a politické a postmateriálne hodnoty – ekologické a kultúrne dimenzie**, ktoré v súčasnosti nadobudli mimoriadny význam.

Doteraz však nie je jasné, ako sa majú v jednej škále spojiť rozličné dimenzie spoločenského úžitku tak, aby postačovali ku kvalifikácii a hodnoteniu sociálnej inovácie. Je jasné, že niečo môže byť sociálne a ekologicky užitočné, ale ekonomicky neužitočné. Stretávajú sa tu totiž rozličné racionality, ktorých vzájomné formálne zúčtovanie v rámci jednej dimenzie sa teoreticky nedá vyriešiť, ale je možné len na základe neustále sa meniacich procesov sociálnej praxe. (Hofbauer, 2016)

Sociálne inovácie sa realizujú vo všetkých oblastiach spoločnosti, môžu vyplývať z rôznych prvkov a preto nepredstavujú samostatné pole pôsobnosti, ktoré možno ohraničiť. V podstate v prípade sociálnych inovácií nejde o nič viac a o nič menej než konfliktné a dynamické implementovanie nových foriem a procesov sociálnej praxe. Sociálne inovácie možno preto charakterizovať ako koevolučné viacúrovňové procesy, v ktorých sa vzájomne premenlivo ovplyvňujú kolektívni účastníci, inštitúcie a procesy a spôsobujú množstvo plánovaných, neplánovaných a nekontrolovaných účinkov na rozličných úrovniach spoločnosti. (Hofbauer, 2016)

Meranie efektívnosti organizácie znamená hodnotenie vzťahu medzi výsledkami, ktoré vytvára a vstupmi, ktoré spotrebúva. Efektívna organizácia je taká, ktorá produkuje maximálne výstupy pri daných vstupoch, resp., ktorá vytvára určitú úroveň výstupov pri minimálnej úrovni vstupov. (Efocus, 2016)

Sociálna inovácia však nie je nič iné ako plánovaná zmena sociálneho správania a sociálnej praxe, ktorá je vždy zameraná na riešenie konkrétnych sociálnych problémov a /alebo na uspokojenie potrieb špecifických členov spoločnosti a nachádza svoje uplatnenie a ohodnotenie až po jej implementácii a prijatí v špecifickom spoločenskom kontexte. Jej dopad nemožno merať len ekonomickými kritériami úspešnosti (Howaldt, 2010).

Sociálna inovácia pôsobí na všetkých úrovniach spoločnosti a jej šírenie je viacdimenzionálne a z tohto dôvodu je meranie jej efektívnosti veľmi zložitá a problematická. Úrovně a dimenzie účinku sociálnych inovácií znázorňuje nasledujúca tabuľka:

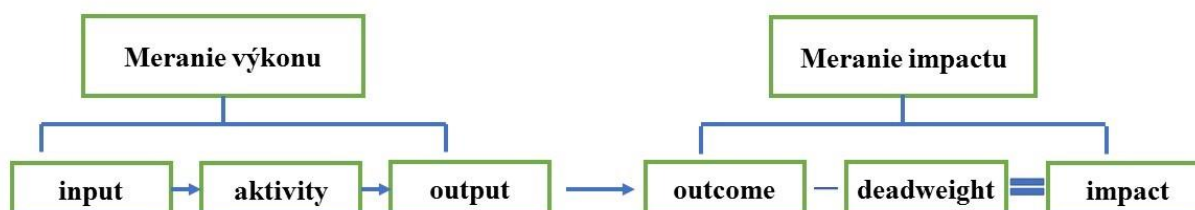
Tabuľka 2. *Úrovně a dimenzie pôsobnosti (účinku) inovácie*

D I M E N Z I E	Ú R O V N Ě			
	Mikro (Jednotlivci)		Mezo (Organizácie, programy, projekty)	Makro (Spoločnosť)
	Fyziologická a psychologická (kvalita života, spokojnosť)	ekonomická	Agregované mikro-účinky	ekonomická
		politická		politická
		kultúrna		kultúrna
		sociálna		sociálna
Bývanie Sebavedomie Inklúzia				Ekologická (ak je to nevyhnutné)

Zdroj: Then, 2016, vlastné spracovanie

Meranie efektívnosti sociálnych inovácií je však napriek tomu veľmi dôležité, pretože nám poskytuje nevyhnutné údaje potrebné pre hodnotenie nasledovných oblastí: transparentnosť verejnej podpory, hodnoty investorov, legitimita – zodpovednosť, strategické riadenie a mobilizácia zdrojov, spolupráca a tvorba partnerstiev.

Schéma 1: Meranie efektívnosti



Zdroj: (Then, 2016), vlastné spracovanie

Input: všetky zdroje, ktoré sa investujú do aktivít organizácie, určitej oblasti výkonu alebo projektu

Aktivita: Špecifické konanie a činnosti, ktoré sú nevyhnutné na to, aby sa dosiahli ciele organizácie / oblasti / projektu

Output: Priamo merateľné produkty a služby, ktoré sú výsledkom (kombinovaných) aktivít

Outcome: Špecifické zmeny v konaní, postojoch, vedomostiach, schopnostiach, kvalite života atď., ktoré strednodobo, príp. dlhodobo rezultujú z (kombinovaného) outputu

Deadweight: časť (stupeň) outcome, ktorý by vznikol aj bez pričinenia organizácie resp. projektu

Impact: časť priraditeľného atributívneho outcome.

Na meranie účinkov sociálnej inovácie sociálnej inovácie navrhuje Kadeřábková (2016) metódy hodnotenia impactu, ktoré predstavuje nasledujúca tabuľka:

Tabuľka 3: Metódy hodnotenia impactu

Metódy hodnotenia impactu	
Meranie verejnej hodnoty Meranie životného uspokojenia Metódy sledovania fyzického prostredia Operačné metriky Štandardné metódy oceňovania investícií Porovnávací monitoring Analýza nákladov a prínosov Balanced Scorecard Metódy vyjadrených/odhalených preferencií Metriky vytvorené používateľom Prieskumy používateľských skúseností	Matice sociálneho účtovníctva Benchmarky výsledkov Meranie DALY, QALY Hodnotenie ako učenie Hodnotenie sociálneho impaktu (TRASI) Sociálny výnos investícií (SROI) Metódy zmiešanej hodnoty

Zdroj: Kadeřábková, 2016, vlastné spracovanie

Then (2016) za účinné metódy hodnotenia účinkov sociálnej inovácie pokladá:

- Cost Benefit Analyse (CBA)
- Quality of Life (QoL)
- Impact Reporting and Investment Standard (IRIS)
- Social Return on Investment (SROI)
- Politische Diskursnetzwerkanalyse (Pol DNA)

Ako jeden z najvhodnejších odporúča indikátor SROI (Social Return on Investment) , ktorý meria pozitívne prínosy v tvorbe pridanej hodnoty, znižovanie nákladov v spoločnosti, ako aj zmeny v živote klientov v dôsledku sociálnej inovácie.

Záver

V strategických partnerstvách z jednotlivých sektorov ekonomiky umožňujú sociálne inovácie realizácie nových projektov a prinášajú v synergickom efekte nové riešenia spoločenských problémov. Prispievajú k zabezpečeniu konkurencieschopnosti podnikov ale i trvalo udržateľnému rastu celej spoločnosti, čím zohrávajú nezanedbateľnú úlohu. Napriek tomu však doteraz neexistuje jednotná všeobecne platná definícia sociálnej inovácie a problémom naďalej ostáva aj efektívnosť sociálnych inovácií a jej meranie. Definovanie sociálnej inovácie a určenie najvhodnejšej metódy na meranie impactu sociálnej inovácie sú otázky, ktoré ešte len čakajú na svoje riešenie.

POZNÁMKA

Príspevok bol spracovaný v rámci výskumu na projektch VEGA 1/0784/15: „Skúmanie vzťahu sociálnych inovácií a ekonomiky podniku za účelom zvyšovania konkurencieschopnosti podnikateľského subjektu.“ v rozsahu 50% a VEGA 1/0709/15 „Zhodnotenie efektívnosti financovania projektov na podporu rozvoja podnikania novozaložených i etablovaných aktívnych malých a stredných podnikov v SR“ v rozsahu 50%, autorský podiel 100%.

REFERENCES

- [1] Bornstein, N. – Pabst, S. – Sigrist, S., 2014. *Zur bedeutung von sozialer Innovation in Zur bedeutung von sozialer Innovation in Wissenschaft und Praxis*. W.I.R.E. http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/Soziale_Innovation_Studie_SNF_W_I_R_E_2014.pdf
- [2] Efocus, 2016. *Meranie efektívnosti a produktivity verejného sektora*. FOCUS 2006. <http://www.efocus.sk/archiv/kategoria/egovernment/clanok/meranie-efektivnosti-a-produktivity-verejneho-sektora/>
- [3] Gillwald, K., 2000. *Konzepte sozialer Innovation*. Berlin. <http://stagesonline.info/pdfs/soziale-innovationen.pdf>
- [4] Hartmann, D. – Brentel, H. – Rohn, H., 2006. Lern- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen. Kriterien und Indikatoren. In: *Wuppertal Papers*, Nr. 156 (01/2006), Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH).

- [5] Hofbauer, R., 2016. *Soziale Innovation als neues Leitbild für soziale Entwicklung?*
<http://www.zeitschrift-zukunftsforschung.de/ausgaben/2016/ausgabe1/4484>
- [6] Howaldt, J. – Schwarz, M., 2010. *Soziale Innovationen im Fokus*. Bielefeld: transcript Verlag, 2010. ISBN 978-3-8376-1535-7.
- [7] Kesselring, A. – Leitner, M., 2008. *Soziale Innovation in Unternehmen*.
https://www.zsi.at/attach/Soziale_Innovation_in_Unternehmen_ENDBERICHT.pdf
- [8] Lubelcová, G., 2016. *Sociálne podnikanie*.
www.banskabystrica.sk/download_file_f.php?id=49454
- [9] Kadeřábková, A., 2016. *SOCIÁLNÍ INOVACE*. Centrum inovačních studií VŠEM Praha
<http://slideplayer.cz/slide/2760881/>
- [10] Stark, W., 2008. *Kooperation und Innovation: Zivilgesellschaftliche und organisationstheoretische Grundlagen*.
- [11] http://www.orglab.org/fileadmin/orglab/sidebar/Kooperation_und_Innovation.pdf
- [12] Staroňová, K., 2016. *Inovácie vo verejnom sektore Slovenska*. Bratislava, Centrum excelentnosti pre spoločenské inovácie UK. . ISBN: 978-80-223-2997-5
- [13] Zapf, W., 1989. *Über soziale Innovationen*, In: *Soziale Welt*. Baden-Baden 40 (1/2), S. 175. ISSN 0038-6073

KONTAKT

PhDr. Ing. Sylvia Bukovová PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska,
Dolnozemska 1/b
852 35 Bratislava
Tel: 0910 630 557
e-mail: sylvia.bukovova@euba.sk, bukovova@centrum.sk

MANAGEMENT OF TAX RISKS IN A BUSINESS – CHOSEN PROBLEMS

MANAŽMENT DAŇOVÝCH RIZÍK V PODNIKU – VYBRANÉ PROBLÉMY

Emil Burák¹

ABSTRACT:

The importance of tax corporate risk grows. The knowledge and skills of risks approach is very important in the mission of all managers. The role of tax risk management is the deep challenge and the right vision for all tax and financial managers. The know-how from this area is the chief capital for the success of corporate finance all over the world. The tax risk management is very complicated financial instrument. That's why is the evolution of process of risk management strategically important.

KEY WORDS:

tax risk, corporate tax risk, tax risk management, risk classification

JEL CLASSIFICATION:

H2, H 21, H 25, G 3, G 39, M 4, K 34

ÚVOD

Efektívny podnik musí zvládať riziká. Riziko je negatívny fenomén. Je to situačná charakteristika, ktorá spočíva v tom, že výsledok činnosti je neistý a v prípade neúspechu hrozia nepriaznivé následky. Je to jav, s ktorým sa človek neprestajne stretáva vo svojom živí a bytí. Jeho klasifikácia je veľmi široká. Napríklad v ekonomike poznáme riziko finančné, ekonomické, účtovné, daňové, analytické, investičné, atď.

Kríza je rozhodujúca chvíľa, v ktorej nastáva obrat vo vývoji, v dôsledku čoho sa zhorší pôvodný stav (Gozora, V.: Krízový manažment, SPU v Nitre, Nitra 2000, strana 56)

Najlepším systémovým opatrením proti kríze, nehospodárnosti, kontraproduktívnym javom, nesystémovým dejom, chybám v procesoch a neprosperite je prevencia. V ekonomike najmä tzv. risk manažment – t.j. riadenie rizík.

Strategické miesto v riadení podnikových rizík spočíva aj v riadení daňových rizík. Daňové riziká podniku (firmy) sú v odbornej literatúre spracované stále nedostatočne, lebo je to veľmi špeciálna a často i osobitne individuálna problematika. Preto cieľom nasledovného príspevku je pomenovať hlavné daňové riziká a načrtnúť proces ich riadenia k zvládaniu prevencie a na pomoc úspešnému finančnému riadeniu podniku.

¹ Ing. Emil Burák, PhD., Vysoká škola ekonómie a manažment verejnej správy, Katedra ekonómie a financií, emil.burak@vsemvs.sk, Furdekova 16, 851 04 Bratislava

1. RISK MANAŽMENT- pojem, význam, druhy

Riadenie rizík je disciplína, ktorej synonymum je tiež RISK MANAGEMENT (Risk manažment). Tento pojem znamená – súbor činností, navzájom previazaných, ktoré sa snažia zamedziť alebo zmierniť výskyt rizík alebo nemilých (neočakávaných, nežiaducich) prekvapení. Riziká ohrozujú dosahovanie cieľov, majú potenciálne negatívny dopad na činnosť človeka a s určitou pravdepodobnosťou sa v ľudskej činnosti vždy vyskytujú. Riadenie rizík (Risk management) sa snaží tieto negatívne dopady a kontraproduktívne javy čo najviac eliminovať.

Hlavný význam a prínos z aplikácie riadenia rizík je snaha po maximálnej optimalizácii, bezpečnosti, efektívite a produktivite.

Systém znamená najmä racionalizáciu v zmysle poriadku. Anglické slovo SYSTEM v sebe kóduje múdre posolstvo “Save Yourself Time, Energy, Money” – čo znamená, že každý, kto má poriadok vo svojej činnosti, šetrí vlastný čas, energiu a peniaze.

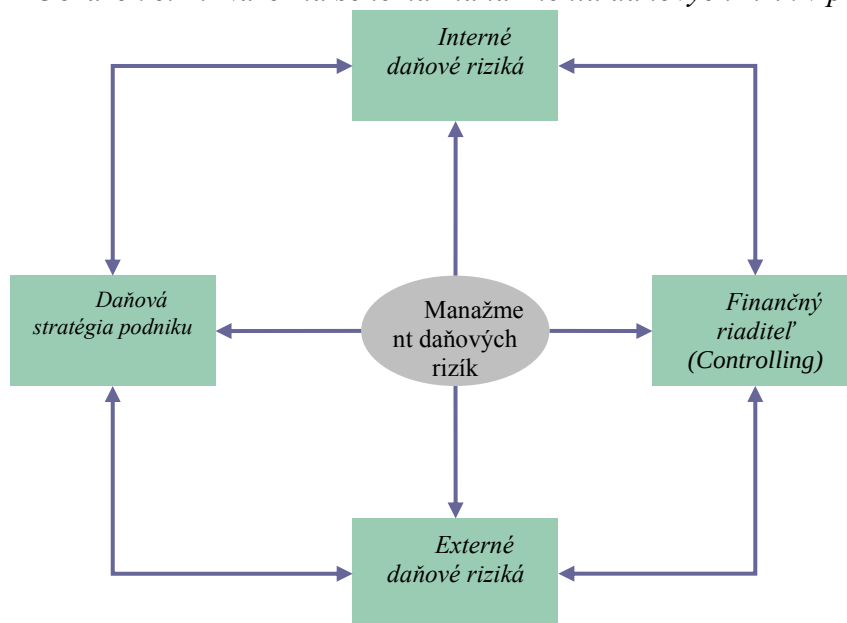
Systém a proces riadenia rizík zvyčajne pozostáva z určitého hierarchického kolobehu postupnosti od jednoduchých krokov k zložitejším takto: určenie zodpovedných osôb, identifikácia rizík, hodnotenie rizík, stratégia zvládnutia rizík, realizácia a priebežný monitoring vývoja rizikových stavov.

Nadväzne na sektory, oblasti, východiská, projekty, činnosti, systémy, procesy a ciele existuje rôzne členenie rizík. Z rozmanitej kategorizácie rizík podčiarknime napríklad riziká interné (vnútorné) a externé (vonkajšie) alebo riziká všeobecné (univerzálne) a konkrétne (špeciálne).

Medzi kľúčové ekonomické riziká patrí aj finančné riziko. Risk manažment daní možno vnímať v širšom i užšom slova zmysle.

Manažment daňových rizík – by mal fungovať na základe daňovej stratégie podniku, ktorej realizáciu by mal zabezpečovať finančný riaditeľ cez jemu podriadený útvar controllingu (s interným daňovým špecialistom) riadením kombinácie interných i externých daňových rizík podniku.

Obrázok č. 1: Názorná schéma manažmentu daňových rizík v podniku



Zdroj: E. Burák, vlastné spracovanie 2017 RIZIKÁ RIADENIA DANÍ – vybrané hrozby

2. RIZIKÁ RIADENIA DANÍ – vybrané hrozby

Vypelost'ou sveta, rozvojom a rastom celospoločenského pokroku ľudskej civilizácie, rastie a zväčšuje sa aj objem globálnych svetových problémov.

Je to súčasne jeden z vážnych determinantov rastu komplikovanosti riadenia podnikov na strane jednej, súčasne však nárokov na sofistikovaný prístup k zdaňovaniu a riadeniu daní na strane druhej.

2.1. Riadenie rizika univerzálne (všeobecne)

Portfólio možných rizík a potenciálnych ohrození pre riadenie daní nie je fixné a podlieha neustálym zmenám, preto je nutné ho každoročne aktualizovať a analyzovať. Napriek neustálej dynamike zmien (iné sú v konjunktúre a prosperite, iné v recesii a finančnej kríze) možno za najdôležitejšie daňové riziká, t.j. určité vybrané hrozby zdaňovania v roku 2017 považovať minimálne v kontexte priestoru Európskej únie najmä nasledovné:

- vplyv svetovej ekonomickej (globálnej) úrovne na lokálne ekonomiky
- (ne)zodpovednosť členských krajín Európskej únie pri stabilite národných verejných financií v kontexte eurozóny,
- tolerovanie príliš vysokej čiernej ekonomiky (nad 10% HDP) a s tým súvisiacich daňových únikov
- demagógia teórií podporujúcich neplatenie daní,
- moderné daňové plánovanie (techniky minimalizujúce platenie daní),
- nesystémové a kontraproduktívne zásahy do riadenia (napr.nadmerná politizácia),
- stabilita, výška daňových sadzieb a zrozumiteľnosť daňového systému,
- automatizácia a daňový informačný systém (jeho nedostatočnosť a zastaralosť),
- E-commerce (elektronický obchod – internetizácia),
- absencia kontrainformačnej databanky nutnej ku kontrole,
- bonita ľudských zdrojov (generačná zastaralosť, absencia expertov, cudzojazyčná vybavenosť, účtovno-analytická dispozícia a problémy špecializácie) pracovníkov daňových orgánov,
- manažérska kvalita,
- kvalita daňového riskmanažmentu,
- procesná racionalizácia a pripravenosť na manažment zmeny,
- zmeny z fiškálneho federalizmu EÚ pre jednotlivé členské štáty v oblasti zdaňovania,
- ostatné.

Predošlé predstavenie makroekonomických rizík je dôležité aj pre firmy a podniky. Každý podnik podlieha riziká z makroekonomiky i mikroekonomiky. Hlavným predmetom (core business) činnosti podniku v rámci finančného manažmentu je v oblasti zdaňovania krátkodobé - zaplatiť dane správne a včas. Súčasne dlhodobým cieľom – je zdaňovať komplexne efektívne a nemať problémy s daňovou autoritou na úrovni štátu (štátne dane – daňový úrad) alebo na komunálnej úrovni (miestne dane – obec alebo mesto).

V kontexte už uvedenej priority dlhodobého cieľa a jeho priority i zvažovania preferencie pred krátkodobým aspektom efektu – je nutné vnímať, porovnávať, zvažovať, analyzovať a identifikovať aj niektoré možné zdroje a potenciály ohrození pre daňový manažment.

2.2. Riadenie rizika špeciálne (riskmanažment podniku)

Každá zodpovedná organizácia svoju činnosť i prácu kontroluje. Najčastejšie tak robí využitím interného auditu (tzv. vnútorná kontrola), alebo objednaním služieb externého auditu. Vhodným nástrojom komplexnej manažérskej kontroly v riadení je aj metóda controllingu ako aj systematická práca odboru rizikových analýz – tzv. riskmanažment. Podnik z hľadiska svojej podstaty je na trhu preto, aby dosahoval zisk. Profit a benefit dosahovať sústavne nie je možné bez zvládania riadenia podnikových rizík.

Riskmanažment patrí medzi piliere riadenia na celom svete. Racionálny podnik (firma) v rámci zodpovedného vrcholového riadenia (univerzálne) i konkrétneho finančného manažmentu (špeciálne) vybuduje, prevádzkuje a zdokonaľuje riadenie všetkých svojich rizík – vrátane rizika daňového. K tomu je dôležité určiť stratégiu, vybudovať zodpovedný orgán na riadenie rizika a kontrolovať ho viacnásobnou supervíziou. Riskmanažment má za úlohu zvažovať, sumarizovať a analyzovať riziká a podľa priorit ich riešiť. Ide najmä o trvalý nesúlad medzi potrebami a zdrojmi.

2.3. Procesná racionalizácia a manažment zmeny

V dnešnej zložitej a super rýchlej dobe je jedinou istotou je neistota. Súčasne platí, že nič nie je isté – okrem zmeny.

Preto za vážne riziko daňového manažmentu – možno považovať aj neustály inovačný potenciál, optimalizáciu a precizovanie systému v rámci nutnej i možnej procesnej racionalizácie.

Riadenie zmien – patrí do inštrumentária progresívneho manažmentu, nedokáže to však realizovať každý manažment. Preto spôsobilosť na komplexnú efektívnosť v rámci manažmentu zmeny možno považovať rovnako za jedno z vážnych rizík v rámci riadenia zdaňovania. Ide najmä o výzvy a zmeny z titulu neustálej potreby odhaľovania rezerv k zlepšovaniu riadenia i procesov. Práve myslenie cez procesy, nie cez funkcie a organizačné schémy, je veľmi dôležité pre progresívne riadenie (Hammer, M., Champy, J.: Reengineering – radikálna proměna firmy. Manifest revoluce v podnikání, Management Press Praha 2000, strana 115). Procesy vo firme alebo organizácii zodpovedajú prirodzeným podnikovým aktivitám, ale často sú rozbité a zahmlené organizačnými štruktúrami. Procesy sú neviditeľné a bezmenné, pretože ľudia uvažujú o jednotlivých útvaroch, nie však o procese, v ktorom sú všetci zapojení. Procesy zostávajú potom neriadené, pretože manažéri sú poverovaní vedením útvarov alebo pracovných jednotiek, ale žiadny z nich nemá zodpovednosť za celú úlohu, t.j. za celý proces.

3. VYBRANÉ TRENDY A DRUHY RIZÍK

Odborníci na risk manažment na svetovej úrovni i v EÚ si uvedomujú jasne, že aj riadenie rizík – môže byť definované rôzne. V princípe to znamená, že je to proces zameraný na presný odhad rizík, ktorý je nutný pre rozhodné a rýchle reakcie s cieľom zachovať maximálnu efektívnosť. Napríklad pri zdaňovaní zo strany štátu - v prípade menších zmien v zdaňovaní (napríklad zmena lehoty pre plnenie niečoho v zákone o dani z príjmov) ako aj väčších zmien (napríklad daňová reforma). Daňové reformy patria medzi výzvy aj riziká. Koncepcia tvorby daňovej reformy je založená na rovnakých základných myšlienkach ako optimálne zdanenie. Podobne ako v teórii o optimálnom zdanení je cieľom zistiť, či špecifická zmena v daňovom systéme zvýši spoločenský blahobyt (Zubaľová, A. a kol.: Daňové teórie a ich využitie v praxi, Iura Edition Bratislava 2008, s. 157).

Pri zdaňovaní v podniku – sa menšie a väčšie zmeny posudzujú vždy nadväzne na zákon minimax, t.j. pri minime vstupov (nákladov) dosiahnuť maximum výstupov (výnosov).

3.1. Základné typy rizík - jednotnosť i značné rozdiely

Z hľadiska platenia daní sú veľmi výrazné rozdiely v stratégii, taktike, postupoch a technológiách konkrétnych podnikov. Je tomu tak aj preto, lebo daňové plánovanie i daňová optimalizácia podnikov nie sú verejnou témou, ale skôr logickou otázkou daňového tabu a ich konkrétneho know-how, ktoré nezverejňujú.

Spoločnými črtami väčšiny vyspelých podnikov je výrazná snaha po sofistikácii procesu, po automatizácii, maximálne využívanie matematicko-štatistických metód a porovnávacích analýz na báze rozdielnej kategorizácie jednotlivých daňových rizík podľa stupňa ich rizikovosti (meranej na báze skóringu, ratingu, atď.) a ďalších inovačných špecifických metód.

Základné typy rizík v oblasti zdaňovania sú v princípe zhodné pre štát, podnik i občana. Dominujú tieto tri:

- 1/ neplánované /môžu sa udiť len za určitých okolností – napr. začiatok, koniec.
- 2/ očakávateľné (štrukturálne) /môžu sa udiť kedykoľvek, ktorýkoľvek rok/, resp. daňové /súvisia s interpretáciou zákona – fakty sú dané a jasné, ale čo prinesú a čo znamenajú/.
- 3/ materiálne /týkajú sa faktov a údajov – napr. z daňového účtovníctva – údaje o obrate, zisku/. Odhaľovanie rizík môže mať podobu činnosti aktívnej a pasívnej.

Filozofia v riadení rizík preferuje hierarchiu rizík a vytipovanie priorít. Je naivné pracovať s teóriou maximalizmu a tzv. 100%-nej filozofie, lebo ide o tak náročný proces, že úplne všetky riziká sa postihnúť a eliminovať nedajú. Preto v tomto procese je múdre zostavovať vždy ročný mix rizík. Z množiny potenciálnych rizík vždy analyzovať priority – to znamená permanentný filter a selekcia.

Zdôraznime, že aj proces riadenia daňových rizík možno zhrnúť do piatich segmentov, ktoré sa navzájom prelínajú a tvoria ich:

1. stratégia,
2. analýza rizík,
3. zaobchádzanie s rizikami,
4. hodnotenie rizík
5. vzájomný kontext uvedených činností.

Zámerom procesu posudzovania rizík je systematicky identifikovať riziká a vysokorizikové daňové faktory (okolnosti, činitele) podľa charakteru podniku. Riadenie rizík má ambíciu maximálne napomáhať systematickému zefektívňovaniu správnosti práce s rizikami v každej oblasti. V oblasti ekonomiky a financií aj s rizikami daňovými.

3.2. Štruktúra daňových rizík podľa odvetví

Z hľadiska činností a charakteru podniku (core business) rôzne riziká zdaňovania znamená aj odvetvová štruktúra – napr. podľa priemyselných odvetví:

- poľnohospodárstvo,
- stavebníctvo,
- hotelovo-reštauračné služby,
- obchod,
- showbiznis a zábavný priemysel,
- predaj a oprava automobilov,
- doprava a skladovanie,

- komerčné služby a sprostredkovanie,
- zdravotnícke služby,
- osobné služby,
- výroba,
- finančné služby,
- služby neziskových organizácií.

Proces riadenia rizík znamená najmä nasledovné aktivity: Systematicky určovať, kde by sa určité vysokorizikové činitele alebo určité riziká mohli nachádzať na základe predošlého prieskumu. Vyšetrovať ako sa dá vysporiadať s týmito rizikami. Rozhodovať ako budú rozmiestnené dostupné zdroje, potrebné na dohľad. Každoročne pripraviť MIX RIZIK – PROGRAM, vytvorený na základe výberových kritérií (skóring, rating, matematicko-štatistické metódy).

Riadenie daňových rizík patrí medzi základné zodpovednosti každého topmanažmentu múdreho podniku s akcentom na zodpovednosť finančného riaditeľa a šéfa controllingu, pretože tento proces pomáha aj:

- kontrolovať odchýlky a možný odklon od stratégie a plnenia základného poslania efektívneho zdaňovania podľa stratégie podniku,
- tlak na daňových manažérov i výkonných špecialistov, aby sa venovali podstate a neodkláňali sa od základného cieľa,
- formovať tak prevenciu budúcich možných rizík k šetreniu zdrojmi (lebo prevencia je vždy lacnejšia ako terapia),
- fungovať ako systém zabráňujúci kontraproduktívite a nožnej neefektívnosti.

3.3. Daňové riziká – vnútorné, vonkajšie a všeobecné

Rozlišujeme tri základné rizikové oblasti v zdaňovaní – vnútorné riziká, vonkajšie riziká a oblasť všeobecných rizík. Všetky nižšie uvedené riziká majú svoje príčiny, ktoré je dôležité pri analýze – priradiť.

VNÚTORNÉ RIZIKÁ:

Z pohľadu podniku predstavujú vnútorné riziká zdaňovania, tie – ktoré záležia len a len od podniku, napríklad:

- kvalifikácia interného daňového špecialistu
- dodržanie zákonných lehôt podľa daňových zákonov,
- daňové tajomstvo,
- daňové priznanie,
- daňová kontrola,
- analýzy výsledkov zdaňovania podniku
- atď.

VONKAJŠIE RIZIKÁ:

Ide o riziká externé, ktoré nie sú internou povahou podniku. Sú svojou povahou premenlivé a menia sa v závislosti od konkrétnej situácie na trhu i v spoločnosti, či prostredia, alebo vznikáním nových prvkov v podnikateľskej sfére. Príčiny vzniku vonkajších rizík spočívajú spravidla v správaní sa daňových subjektov a prostredí, v ktorom sa zdaňovanie vykonáva:

- medzinárodná finančná situácia (kríza, konjunktúra, depresia) na trhoch

- stav konkurencie (napr. z dôvodu cenovej politiky a transferového oceňovania, ktoré daňová kontrola s obľubou preveruje)
- prepojenie spoločností (fúzie, joint ventures – t.j. spoločnosti so zahraničnou majetkovou účasťou)
- platby podniku (rôzne meny, spôsoby – či v hotovosti alebo bezhotovostne),
- nadmerné odpočty DPH,
- reťazové (karuselové) podvody,
- existencia tzv. „daňových rajov“,
- elektronický obchod (E-commerce)
- atď.

VŠEOBECNÉ RIZIKÁ:

Tieto sa prelínajú všetkými oblasťami podniku (ako daňového subjektu) a nedajú sa zaradiť do predošlých dvoch skupín oblastí. Sú to napríklad:

- kvalita a stabilita manažmentu,
- ľudské zdroje,
- legislatíva,
- riadenie a organizácia práce,
- nedostatky v komunikácii.

4. DAŇOVÉ RIZIKO PODNIKU

Daňové riziko podniku (firmy) – je v princípe akákoľvek hrozba, ktorá súvisí s jeho zdaňovaním z hľadiska systému a procesu.

Daňových rizík je určite niekoľko tuctov, ale z hľadiska významnosti v praxi najviac vníma podnik riziko daňového omylu a riziko daňovej kontroly zo strany úradnej autority (správca dane – v prípade štátnych daní v SR ide o daňový úrad, v prípade miestnych daní ide o komunálne orgány – t.j. obecný alebo mestský úrad). Riziko daňového omylu má nielen charakter nesprávnosti a s tým súvisiacej hrozby doruby dane a príslušných sankcií (pokuta, penále). Ale v prípade potvrdenia a dokázania úmyselnej špekulácie vedúcej k daňovému úniku cez daňový podvod, má za následok aj konzekvencie z daňového trestného činu. Čiže nielen ekonomický postih a finančnú škodu, ale aj možnosť straty osobnej slobody zodpovedného finančného manažéra podniku (finančný riaditeľ, vedúci controllingu, hlavný ekonóm, vrchná účtovníčka, interný daňový špecialista).

4.1. Náročnosť medzinárodného zdaňovania a kolektívny mozog

Daňové riziká podnikov sa zvyšujú logicky v prípade ich prieniku do medzinárodného priestoru a internacionálneho obchodu, t.j. v prípade pôsobenia na svetových trhoch. Je tomu tak preto, nakoľko musia operovať v zložitejšom prostredí – napríklad v rôznych daňových rezidenciách s odlišnými daňovými systémami, čo zvyšuje nároky i náklady na správne daňové riešenia.

Úspešné podniky predmetnú realitu riešia predovšetkým viacúrovňovou daňovou supervíziou (napr. interný audit – vnútorná kontrola, controlling, externý audit, daňové due dilligence, atď.) a kolektívnym mozgom spolupráce viacerých odborníkov. V prípade stále silnejšej globalizácie biznisu platí pre múdry podnik nielen akceptovanie princípu „Mysli

globálne, konaj lokálne“, ale aj dodržiavanie axióm „Viac hláv = viac rozumu“ (TEAM = Together Everyone Achieves More – spoločnými silami každý z nás dokáže viac).

Podnik na trhu často v rôznych situáciách sprevádza veľa neistoty, do ktorej rozhodne patrí aj neistota daňová. Problém riadenia daní sa stáva výraznejším s narastajúcim objemom krajín, kde daňový subjekt pôsobí a zdaňuje. Podniky (firmy), najmä medzinárodné spoločnosti, preto investujú nemalé prostriedky do tvorby svojich vlastných daňových tímov, zvyčajne pôsobiacich v rámci finančného alebo účtovného oddelenia, z kvalifikovaných daňových odborníkov a vybavujú ich technológiou potrebnou predovšetkým na riadenie nasledovného tria rizík:

1. Riziko neplnenia si daňových povinností v zmysle daňových predpisov
2. Prevádzkové riziko (vo väzbe zmeny činnosti prevádzok na zdanenie)
3. Plánovacie riziko (z hľadiska príležitostí medzinárodného daňového plánovania).

4.2. Druhy daňových rizík podniku

Pragmaticky zdaňujúci podnik využíva legálne prostredie a vyhýba sa riziku neštandardnosti prestupujúcej zákon. Uvedomuje si, že riziko v podnikaní na trhu nikdy nie je jediné, ale je to vždy kombinácia rizík. Táto axioma platí rovnako aj v prípade daňových rizík, ktorých je veľa druhov.

Medzi najznámejšie daňové riziká patria, podľa nášho názoru, predovšetkým nasledovné:

- Neznalosť daňového rizika (neporozumenie a z neho nedorozumenie a problémy)
- Podceňovanie a nerešpektovanie daňovej autority (t.j. správcu dane)
- Daňová kontrola a daňová exekúcia
- Daňovo-účtovné chyby (omyly, nesprávnosti)
- Nevhodnosť ekonomického softvéru pre konkrétny podnik
- Daňový únik a daňový podvod (nielen daňový dorub vrátane sankcií a pokút, ale aj trestnoprávna zodpovednosť)
- Nekvalifikované ľudské zdroje (daňoví neodborníci, fušéri)
- Chýbajúce poistky (hedging) a skúšky správnosti (daňová supervízia, kontrola) zdaňovania podniku
- Termíny – zlyhávajúce dodržania zákonných termínov daňového kalendára (zmeškané lehoty)
- Byť dlhodobo v účtovnej/daňovej strate u podniku
- Nepreberanie daňovej korešpondencie (resp. zámerné vyhýbanie sa)
- Daňová migrácia (časté sťahovanie firiem so sprievodnou zmenou správcu dane)
- Nesprávna daňová komunikácia so správcom dane – napr. negatívna (neslušnosť, časté chyby, agresivita)
- Neuposlušnosť kvalifikovanej rady daňového poradcu (napr. vo vzťahu majiteľ verzus finančný riaditeľ, šéf controllingu, hlavná účtovníčka, interný daňový špecialista podniku)
- Preceňovanie lobizmu („silné lakte“ a korupcia; za vplyv a peniaze si údajne dokáže kúpiť všetko)
- Zanedbanie prípravy (napr. daňovej obhajoby, daňovej obrany)
- Neaktuálne (zastaralé) daňové informácie (napr. z dôvodu šetrenia na nesprávnom mieste – odmietanie a vynechávanie daňových školení)
- Presun podniku do daňového raja (off shore)

- Nespolupráca, resp. kontraproduktívna komunikácia hlavného daňového trojuholníka vo firme (finančný riaditeľ – vecúci controllingu – hlavná účtovníčka), resp. päťuholníka (ak dodáme vrchného ekonóma a podnikového daňového špecialistu)
- Zmena daňových zákonov (nezachytenie rizika z novelizácie niektorej dane)
- Daňová ilúzia (makroriziko – riziko zavádzania netransparentným zdaňovaním)
- Neúspešná daňová (finančná) politika štátu (makroriziko)
- Svetová finančná kríza (riziko trhu)
- Daňové riziká z medzinárodného obchodu (napr. import-export z hľadiska najmä DPH-chýb)
- Daňové riziká zo špeciálneho biznisu (napr. e-commerce, platba vo virtuálnej mene Bitcoin)
- Riziká nesprávne nastavených transferových cien (transfer pricing)
- Riziko akejkoľvek zmeny vyššie nepomenovanej, ale na podnik doliehajúcej
- Riziko z auditu a daňového poradenstva (napr. pri chybnom výbere audítora alebo daňového poradcu)
- Riziko z medzinárodného daňového plánovania
- Riziko z daňovej optimalizácie
- Riziko z predaja/kúpy firmy (akvizícia, fúzia, joint-venture a následné nezvládnutie zosúladenia rôznych daňových kultúr a daňovej harmonizácie)
- Riziko daňovej konkurencie (napr. nekalé obchodné praktiky; tzv. daňové nahlasovanie „bonzáctvo“)
- Riziko daňovej neistoty
- Riziko z daňovej reformy (napr. zlyhanie daňového informačného systému v SR v r. 2012)
- Riziko z trestnoprávnej zodpovednosti v prípade daňových trestných činov (5 v trestnom zákonníku v SR)
- Riziko z daňových sporov (odvolaní, žalôb a súdnych konaní)
- Riziko z daňového servisu štátu (napr. ak je nekvalitný a ešte sa len vyvíja) a municipalít (komunálne orgány – miestne dane obcí a miest)
- Riziko z daňovej nekultúrnosti v krajine (napr. v Európe firmy i občania v južných štátoch neplatia tak svedomite dane ako v severských)
- Nekvalita daňových zákonov (riziko neodbornosti pri tvorbe daňových zákonov; politika – odborníci verzus odborníci)
- Riziko z anonymných nahlások (napr. nekalá konkurencia) na daňový úrad alebo špeciálne z tzv. krížovej kontroly daní
- OSTATNÉ riziká daňovej neistoty podniku vyššie neuvedené.

5. MOŽNOSTI PREVENIE PRED DAŇOVÝMI RIZIKAMI PODNIKU

Predchádzanie rizikám (prevencia) je efektívnejšie a lacnejšie ako ich riešenie (terapia).

Za hodnotenie rizika je v podniku primárne zodpovedný vrcholový manažment. Tento by mal vykonávať dôslednú analýzu rizík a pri nej stanoviť charakter a spôsob prijatia rizika a stupeň významnosti rizika.

Základným opatrením v boji proti riziku je plán. Podnik by mal nielen vedieť ako zdaňovať, ale aj čo robiť, ak sa zdaňovanie nedarí.

5.1. Daňové plánovanie – najlepším proti riziku je plán

Za najúčinnéjšie východiská na zníženie daňových rizík podniku považujeme nasledovné štyri opatrenia:

1. Indikatívne plánovanie (v scenároch, alternatívach, viac poistiek)
2. Viacúrovňová supervízia
3. Premyslená prevencia
4. Kombinovanie princípu „viac hláv = viac rozumu“.

Racionálny je taký postoj podniku, ktorý praktizuje riešenie daňových záležitostí internými daňovými špecialistami, externým auditom, externým daňovým poradcom alebo špeciálnymi operáciami (napr. daňové due dilligence, resp. forénzny audit – špeciál na detekciu daňových podvodov).

Zodpovední finanční manažéri podnikov si uvedomujú, že aj pri finančnom manažmente podniku nestačí mať daňové plánovanie postavené na jedinom variante. To znamená nestačí mať A-plán, ale aj záložný B-plán. Pri strážení rizika si uvedomujú v rámci plánovania tri silné momenty:

Prvý – aj ten najhorší plán v boji proti riziku je lepší ako žiadny.

Druhý – aj ten najlepší plán je nanič, keď sa neplní.

Tretí – plánovať vždy treba aj záložný B-plán (t.j. nielen A-plán do pekného počasia, keď sa podniku všetko ľahko darí, ale aj B-plán do nepohody a škaredého počasia, keď sa podniku z rôznych dôvodov darí prestane).

Indikatívne plánovanie chráni pred rizikom plánovaním v scenároch, minimálne v troch variantoch:

1. Optimistický (čo najlepšie sa môže stať)
2. Pesimistický (čo najhoršie sa môže stať, tzv. katastrofický scenár)
3. Realistický (čo sa s najväčšou pravdepodobnosťou stane ako „zlatá stredná cesta medzi prvým a druhým variantom“).

5.2. Opatrenia k zmierneniu (eliminovaniu) daňových rizík podniku

Pragmatické opatrenia z hľadiska daňovej zodpovednosti podniku k zmierneniu alebo eliminovaniu daňových rizík sú:

1/ Daňové know-how:

Rozvíjať daňové znalosti s akcentom na kombináciu nutných vedomostí z účtovníctva, daňového práva a finančno-ekonomickej analýzy a ochranného protirizikového daňového plánovania.

2/ Kombinovaná ochrana:

Premyslieť si a implementovať v podniku kombinovaný systém daňovej ochrany (ostrahy, obrany) v spojení viac opatrení a úrovní. Napríklad zo zásadne písomnej (nikdy nie iba ústnej) zmluvy o daňovom poradenstve zakomponovať tzv. zmluvnú pokutu za prípadné chyby a následne finančné škody z poradenstva. Určiť si viacvrstvovú supervíziu, skúšky správnosti (poistky).

3/ Erudovaný poradca:

Nájsť na trhu, získať a stabilizovať si elitného daňového poradcu (audítora) externe s početnými referenciami z trhu (osvedčenie na skúsenosti a praktiky) a súčasne držať si vo firme šikovného interného daňového špecialistu interne.

4/ Daňové školenia:

Pravidelne sa ich zúčastňovať z podniku a nešetriť na nepravom mieste. Investícia do daňového vzdelávania sa vždy vyplatí, lebo, bohužiaľ, dane a smrť sú jedinou istotou, ktorú v trhovej ekonomike máme.

5/ Odborná literatúra:

Podnik by si mal predplatiť „ostrov daňovej pomoci“, t.j. minimálne jeden mesačník k daňovej osвете z daňových časopisov početných na trhu v SR (napr. ÚAD – Účtovníctvo, audítorstvo, daňovníctvo; DUO – Dane, účtovníctvo a odvody bez chýb, pokút a penále; DÚPP – daňový a účtovný poradca podnikateľa, Dane a účtovníctvo; Daňový špeciál; Dane a účtovníctvo v praxi; Daňový tip, atď.).

6/ Databáza daňovej múdrosti:

Vybudujte si databázu znalostí daňových autorít v kombinácii zo štátneho, verejného i privátneho sektoru. Takých, ktorí majú prístup z prvej ruky k zaručeným daňovým informáciám (napr. tak z daňového úradu ako aj zo SKDP – Slovenskej komory daňových poradcov, resp. SKAU – Slovenskej komory audítorov, resp. SKCÚ – Slovenskej komory certifikovaných účtovníkov).

7/ Adresná zodpovednosť za daňové riziká:

Písomne poveriť (dať jej to do pracovnej náplne – opisu práce) nejakú osobu v podniku (resp. viac osôb) podľa adekvátnej roly (profesie, funkcie) priamou zodpovednosťou za riadenia (stráženie a detekovanie) daňových rizík.

8/ Selekcia tipov na daňovú optimalizáciu:

Triezvo s nadhľadom vnímať všetky rady k daňovej optimalizácii a konštruktívne z nich selektovať zo svetového daňového know-how. Obozretne to treba robiť preto, lebo nie každá dostupná praktika a technika z tejto oblasti sa konkrétnemu podniku naozaj hodí a vyplatí.

5.3. Príklady na daňové riziká podniku

Vždy záleží od konkrétne posudzovanej oblasti a podniku, aké budú daňové riziká. Na ilustráciu a lepšie pochopenie uvádzame tri jednoduché príklady na daňové riziká podniku:

5.3.1. Príklad na daňové riziká spojené s transferovými cenami:

- dorub dane z pridanej hodnoty (DPH) – napr. pri poskytovaní služieb
- dorub zrážkovej dane (napr. licenčné poplatky)
- riziko vznikajúce z chýbajúcej dokumentácie preukazujúcej správne nastavenie cien
- dorub dane príjmov z právnických osôb
- riziká vyplývajúce z nesprávne stanovených transferových cien súvisiacich s invetícnymi ponukami
- penále z dorubenej dane
- úroky z omeškania

5.3.2. Príklad na zahraničné riziká podniku

Zo zahraničných daňových rizík pre podnik na Slovensku vyčnieva najmä medzinárodná situácia (svetové trhy a medzinárodný obchod) a daňová politika Európskej únie (EÚ) a z nej plynúce dopady. Napríklad úsilie EÚ o tzv. model fiškálneho federalizmu, ktorý preferuje centralistické zdaňovanie v prospech Bruselu na úkor postupného (otvoreného i skrytého, priameho i nepriameho) potláčania národnej daňovej suverenity členských štátov.

5.3.3. Príklad na domáce riziká podniku

Z domácich daňových rizík – je potrebné analyzovať domáce ekonomické prostredie Slovenska. Napríklad aj vychádzať z deklarácie tzv. „daňového programu štátu na roky 2016 – 2020“, ktorý je obsiahnutý v Programovom vyhlásení vlády z apríla 2016 v časti Finančná politika. Filozoficky platí, že každá daňová zmena je v niečom rizikom (napríklad pre tabakové firmy je rizikom zvýšenie spotrebnej dane z tabaku v SR od roku 2017). Vždy však treba diverzifikovať a rozlíšiť čo presne je pre niektoré konkrétne daňové subjekty aj z radov podnikov rizikom a čo nie je.

6. STRATÉGIA MANAŽMENTU RIZÍK

Stratégia manažmentu rizík (risk management) – je základom úspešného riadenia rizík. Je to zložitý a kritický faktor úspechu, ktorý má vrcholovému manažmentu pri riadení financií na úseku daní napomáhať predvídať riziká budúce i analyzovať riziká súčasné. V princípe zahŕňa tri oblasti riadenia rizík – vnútorné, vonkajšie a všeobecné.

Implementácia stratégie, flexibilita a bonita rizikového manažmentu si vyžadujú vysoko pragmatický a sofistikovaný prístup a dostatok kvalitnej analytickej práce na báze procesno-systémového myslenia.

Len systémové, komplexné chápanie čiastkových riadiacich a riadených procesov a ich účelná harmonizácia do integrovaného, zosúladeného a fungujúceho celku zabezpečí komplexnosť chápania všetkých súvislostí rozhodujúcich pre elimináciu rizík v zdaňovaní podniku.

6.1. Pyramída pozornosti – usporiadané priority

Je dôležité zostaviť si tzv. „pyramídu pozornosti“ podľa dôležitosti a hierarchie závažnosti jednotlivých rizík.

Limitujúce kritické faktory pre potreby systému rizikového manažmentu, ktoré by nemala postrádať žiadna stratégia, sú:

- vytvorenie útvaru „rizikového manažmentu“ v organizačnej štruktúre a organizačnom poriadku podniku,
- vydanie vnútorného riadiaceho aktu špecifikujúceho postupy spolupráce a toku informácií v rámci podniku pre potreby útvaru rizikového manažmentu a spätnej väzby medzi rizikovým manažmentom a príslušnými odbornými útvarmi,
- určenie techník na vyhľadávanie rizík pre potreby činnosti rizikového manažmentu,
- definovanie a vytvorenie databanky informácií pre rizikový manažment,
- vytvorenie software pre rizikové analýzy,
- aplikácia analytických metód (matematicko-štatistické, skóring, rating) pre vyhodnocovanie rizík a možných ohrození na plnenie funkcií rizikového manažmentu,
- kvalitný výber ľudských zdrojov – vhodných zamestnancov pre prácu v tíme rizikového manažmentu a zabezpečenie ich permanentného vzdelávania,
- vyčlenenie dostatku zdrojových kapacít k realizácii riskmanažmentu (finančné zdroje, technika, atď.).

6.2. Kritérium zdrojového obmedzenia a voľby

Aby bolo možné prideliť limitované zdroje a dosiahnuť najlepšie výsledky, je potrebné

rozdeľovať tieto zdroje podľa rizík. Moderný podnik musí dobre zvážiť, ako najlepšie rozmiestniť svoje zdroje, ktoré má k dispozícii.

Základom stratégie rizikového manažmentu je hľadanie a určovanie miery rizík pri zdaňovaní, resp. možnosť vzniku rizík, nebezpečenstvo neúspechu, škody a strát pri výkone zdaňovania, kvantitatívne a kvalitatívne vyjadrenie ohrozenia, jeho stupňa a miery, ako aj určenie pravdepodobnosti vzniku negatívneho javu a jeho dôsledku. Nadväzne na to sa viaže a má nasledovať analytická činnosť, hľadanie a navrhovanie korekčných a preventívnych opatrení na minimalizovanie vplyvov konkrétnych daňových rizík.

6.3. Základné znaky stratégie

Za elementárne znaky stratégie rizikového manažmentu možno považovať:

- stratégia nepodlieha častým zmenám – neustále zmeny zámerov by priniesli neistotu a plytvanie prostriedkami,
- stratégia nie je totožná s taktikou – pretože taktiku je možné meniť tak často, ako je to potrebné, v závislosti od zmeny situácie. Potreba a dôležitosť taktiky však z taktiky nevytvára stratégiu,
- stratégia nie je iba záležitosťou topmanažmentu. Predovšetkým nerobiť zo stratégie tajnosť. Implementovať stratégiu nemôže top manažment sám, ale len s príspevom celej škály manažérov a výkonných pracovníkov. Stratégia je úspešná iba vtedy, ak tí, ktorí ju majú implementovať jej nielen rozumejú, ale sa s ňou stotožňujú a poznajú svoju úlohu v nej,
- stratégia musí byť schopná implementácie,
- stratégia je rozhodujúca pre dlhodobé ciele.

6.4. Odhaľovanie a obmedzenie rizík

ODHAĽOVANIE rizika znamená určenie, kedy sa riziko vyskytlo alebo vyskytne s určitým stupňom pravdepodobnosti. Aktívne – ak sa daňovo dôležitá udalosť stále má vyskytnúť. Reaktívne – ak sú procedúry odhaľovania ustanovené na základe podaných priznaní (napr. signál veľkého poklesu aktív).

Aktívne odhaľovanie – činnosť alebo činnosti daňového odborníka podniku (najčastejšie zamestnanca v roli daňového špecialistu) sú nevyhnutné na odhalenie rizika.

Pasívne odhaľovanie – ak je daňový odborník podniku informovaný o riziku, väčšinou automaticky cez počítač, bez toho, aby sám vykonal nejakú činnosť.

ROZDIELY odhaľovania a krytia rizika je veľmi dôležité vnímať a identifikovať. Odhaľovanie odpovedá na otázku – existuje riziko? Ak áno, tak čo s ním robiť? Krytie – eliminácia zaobchádzaním s rizikom. Rozhodujúce je, že nie všetky odhalené riziká sú tak vážne a dôležité, že musia byť aj kryté (iné spôsoby redukcie, nie vždy dostatočná dôležitosť).

OBMEDZENIE rizík vychádza z jednoduchšej premisy poznania o tom, že prevencia je lepšia ako liečba. Význam je teda najmä v zabránení finančným stratám v dôsledku daňovej nesprávnosti.

Typy obmedzení – sú napríklad tieto:

1. Interná metodika v podniku = nahradenie vysoko rizikových prvkov v interných riadiacich aktoch tými menej rizikovými,
2. Vzdelávanie = komplexné zabezpečenie pre interných daňových odborníkov podniku,
3. Dohody = napr. s externými daňovými odborníkmi

Obmedzenie príležitosti daňovej nesprávnosti:

- permanentné daňové vzdelávanie v podniku
- pevné-stále nariadenia,
- dohody,
- obmedzenia,
- kontroly správnosti,
- autorizácie/splnomocnenia.

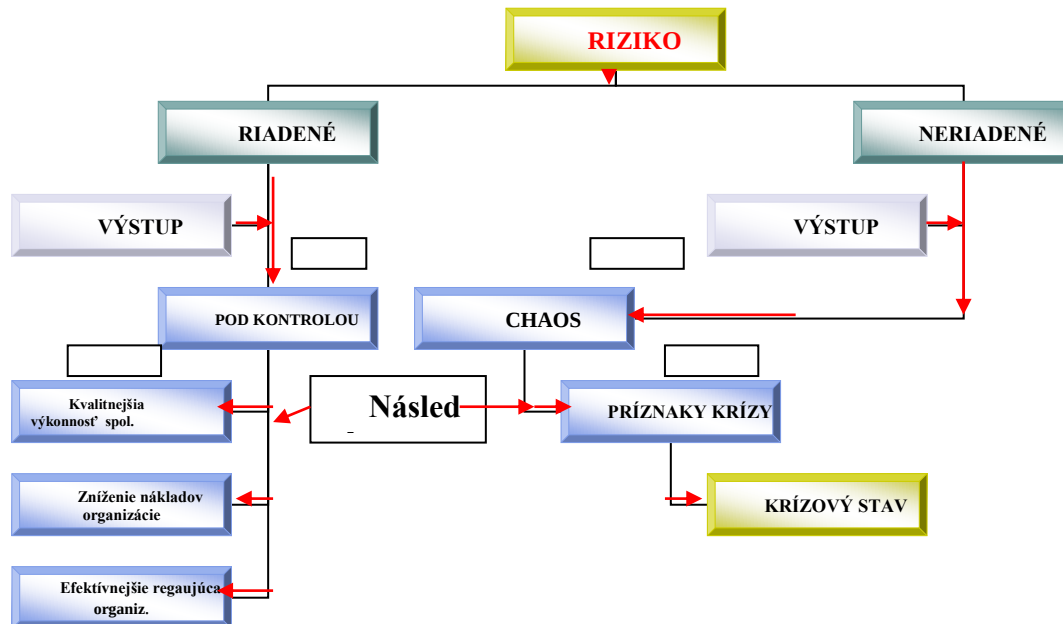
Obmedzenia neúmyselných chýb:

- daňová osveta – oznamy pre verejnosť od štátu (obce)
- legislatíva,
- daňové tlačivá a formuláre,
- vysvetlivky,
- jednoduchý prístup.

Analýza rizík – zaobchádzanie: Čo možno urobiť?

- analyzovať zdaňovanie podniku (controlling)
- odhaľovať omeškania platieb – nedoplatky,
- dodržiavať zákonné lehoty platieb (dane, preddavkov),
- komunikovať obozretné so správcom dane - hlavne vedieť načúvať,
- námatkové kontroly (obmedziť riziká, zvýšiť šance na odhalenie).

Obrázok č. 2: Schéma grafickej väzby riadenia rizík



Zdroj: Interné materiály Daňovej správy SR z roku 2008

Z grafického znázornenia vyplýva, že keď sú riziká riadené a pod kontrolou, výsledkom je kvalitnejší výkon organizácie, zníženie nákladov a celkovo efektívnejšie fungujúca organizácia.

ZÁVER

Riadenie rizík je prejavom zodpovednosti. Medzi hlavné finančné riziká podniku patrí aj daňové riziko, ktoré možno vnímať v širšom i užšom slova zmysle.

V súčasnosti podlieha bežný podnik alternative niekoľkých tuctov daňových rizík. Dôležitejšie ako znalosť ich kvantifikácie, je orientácia na ich kvalifikáciu s akcentom na váhu (významnosť) tých najdôležitejších a ich hierarchické zoradenie. V tomto prípade odporúčam vždy dôsledne orientovať sa nie na najlepšie riešenia z najlepších (FBS – First Best Solution, t.j. čistá TEÓRIA), ale primárne na riešenia najlepšie z dostupných a možných v danej situácii, čase, priestore a spôsobe (SBS – Second Best Solution, t.j. realita PRAXE).

Hlavným predmetom zdaňovania firmy – je zaplatiť dane (štátu, obci, mestu), ale nie viac ako je nevyhnutné (daňové plánovanie a daňová optimalizácia), t.j. zaplatiť ich v zákonnej lehote správne. Kľúčové daňové riziko podniku možno vnímať v širšom slova zmysle i v užšom slova zmysle. Pritom môže byť vnútorné, vonkajšie a všeobecné. Hlavným nástrojom v boji proti rizikám v oblasti zdaňovania je daňové plánovanie. Realizuje ho každý rozumný ekonomický subjekt, či už na úrovni fyzických alebo právnických osôb.

LITERATÚRA

- [1] Buganová, K., Hudáková, M. 2012. Manažment rizika v podniku, EDIS 2012, ISBN 9788055404592
- [2] Burák, E., 2006. Main trend in tax risk management is towards a more friendly taxation system. In: TAX TRIBUNE (Magazine of the Intra-European Organisation of Tax Administrations), 2006, 1
- [3] Burák, E., 2014. Daňové riziká – vybrané problémy, In: Krízový manažment, 2014, č.1, strany 9 – 18 (vedecký časopis Katedry krízového manažmentu, Fakulty špeciálneho inžinierstva, Žilinskej univerzity Žilina, v júni 2014), ISSN 1336-0019
- [4] Burák, E., Orihel, M., 2014. Manažment správy daní - vybrané problémy, elektronická kniha 450 strán, www.iampress.eu, ISBN 9788089600212
- [5] Gozora, V., 2000. Krízový manažment, SPÚ v Nitre, Nitra, 2000
- [6] Hammer, M., Champy, J., 2000. Reengineering – radikálna proměna firmy. Manifest revoluce v podnikání, Management Press, Praha, 2000
- [7] Medved', J. a kol., 2009. Daňová teória a daňový systém, Sprint, Bratislava, 2009
- [8] Zubaľová, A. a kol., 2008. Daňové teórie a ich využitie v praxi, Bratislava: Iura edition, 2008
- [9] Vybrané interné materiály Daňovej správy SR z roku 2005-2011 (Zdroj: Daňové riaditeľstvo SR, www.drssr.sk)

CONTACT

Ing. Emil Burák, PhD.
Vysoká škola ekonómie a manažment verejnej správy
Katedra ekonómie a financií
Furdekova 16, Bratislava
Tel. kontakt: 0911665604
Email kontakt: emil.burak@vsemvs.sk

THE MODERN TRENDS IN MANAGEMENT IN BUSINESSES IN SLOVAKIA

MODERNÉ TRENDY V MANAŽMENTE V PODMIENKACH PODNIKOV NA SLOVENSKU

Andrea Čambalíková, Ľuboslav Szabo ¹

ABSTRACT

The paper is devoted to the characterization of selected modern trends in management from a theoretical point of view, which also contains the interim results of the questionnaire survey. Among the investigated modern trends, we have included the following: customer relationship management, benchmarking, strategic planning, and talent management.

KEY WORDS

management trends, CRM, strategic planning, talent management, benchmarking

JEL CLASSIFICATION

M10, M21

1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ VYBRANÝCH TRENDOV V MANAŽMENTE

V priebehu posledných rokov sa manažérske nástroje postupne stali neoddeliteľnou súčasťou práce riadiacich pracovníkov. Či už bolo snahou zvyšovanie príjmov, zavádzanie inovácií, zlepšovanie kvality a efektivity, ako aj plánovanie do budúcnosti, manažéri nepretržite hľadali nástroje, ktoré by im boli nápomocné. Súčasné hospodárske prostredie v období prebiehajúcej globalizácie, rýchly technologický pokrok a hrozba ekonomických turbulencií prinášajú so sebou nové výzvy, ktorým musia dnešní manažéri čeliť, a preto je nesmierne potrebné nájsť správne nástroje pre splnenie týchto úloh.

Samotná voľba adekvátnych nástrojov predstavuje náročný proces. Úlohou vedúcich pracovníkov je vybrať práve také nástroje, ktoré budú slúžiť na podporu rozhodovania vedúcemu k zdokonaľovaniu procesov, výrobkov a služieb, ako aj umožnia poskytnúť špičkový výkon a nárast ziskov. Úspešné zavedenie manažérskych nástrojov do podnikovej praxe si vyžaduje pochopenie ich silných a slabých stránok, ako aj schopnosť kreatívne integrovať tie správne nástroje správnym spôsobom.

¹ Ing. Andrea Čambalíková, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, andrea.cambalikova@euba.sk. Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, spoluautorský podiel 50 %.

prof. Ing. Ľuboslav Szabo, CSc., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, luboslav.szabo@euba.sk. Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, spoluautorský podiel 50 %.

1.1. Riadenie vzťahov so zákazníkmi (CRM)

V priebehu posledného desaťročia sa nástroj CRM v manažérskej praxi stal témou zásadného významu. Hoci termín Customer Relationship Management (CRM) sa začal uplatňovať až v druhej polovici deväťdesiatych rokov, princípy, na ktorých bol nástroj založený, existovali oveľa dlhšie. Tento manažérsky nástroj je postavený predovšetkým na princípoch vzťahového marketingu. Medzi faktory, ktoré ovplyvnili rozvoj CRM do podoby v akej ho poznáme dnes, patrili najmä vývoj počítačov, ich rastúca výkonnosť a úložná kapacita, zavedenie nástrojov na analýzu dát a data mining, rozvoj elektronického obchodu a s tým súvisiaca možnosť zacielenia na zákazníka prostredníctvom internetu s oveľa nižšími nákladmi.²

V súčasnosti sa podniky čoraz viac angažujú v riadení vzťahov so zákazníkmi. Uvedomujú si kľúčový význam zákazníkov v živote každej organizácie a realizujú neustály boj o nových, potenciálnych zákazníkov, či udržanie súčasných. V súvislosti s CRM môžeme hovoriť o určitom procese získavania nových zákazníkov, budovaní ich lojality, spokojnosti a dôvery a ich stabilizácii v spojitosti s efektívnou komunikáciou prostredníctvom rozličných komunikačných kanálov. Preto cieľom CRM by malo byť vytvorenie dlhodobého vzťahu so zákazníkom a ústredným pojmom vytváranie hodnoty.³ Riadenie vzťahov so zákazníkmi sa vzťahuje k budovaniu „one-to-one“ vzťahov so zákazníkmi, ktorí môžu riadiť hodnotu pre firmu, pričom jednotlivé stratégie môžu podniky použiť ako prostriedok efektívneho riadenia vzťahov so zákazníkmi. Firmy budú môcť prispôsobiť marketingové správy do väčších cieľových skupín na základe očakávanej odozvy zákazníka a hodnoty zákazníka pre firmu. Nasledovaním stratégie môžu podniky znížiť celkové náklady na marketing, zvýšiť celkovú mieru odozvy zákazníkov, a čo je najdôležitejšie, zvýšiť celkovú zákaznícku a podnikovú ziskovosť.⁴

1.2. Strategické plánovanie

Strategické plánovanie predstavuje komplexný proces stanovenia toho, akým by sa mal podnik v budúcnosti stať a pomocou akých metód a prostriedkov je možné tento cieľ dosiahnuť. V rámci strategického plánovania sa hodnotí celkový potenciál podniku a prepája podnikové ciele s konkrétnymi opatreniami a zdrojmi potrebnými na ich dosiahnutie.

V súčasnom prostredí sa stalo samozrejmou, že ak chce byť podnik na trhu úspešným, musí mať „oči na stopkách“ a na zmeny musí reagovať rýchlo a flexibilne. Schopnosť podnikov strategicky plánovať odlišuje úspešné firmy od tých menej úspešných a iba s dobre vypracovaným plánom možno realizovať výhodnú stratégiu. Manažéri realizujú rozhodnutia na dennej báze, čím ovplyvňujú nielen každodenný kolobeh firmy, ale v konečnom dôsledku taktiež jej smerovanie.⁵ Strategické plánovanie predstavuje proces definovania stratégie alebo smeru kam sa chce podnik uberať a rozhodovanie o alokácii svojich zdrojov na realizovanie tejto stratégie. To sa môže rozšíriť aj o kontrolné mechanizmy pre vedenie a implementáciu stratégie. Strategické plánovanie sa stalo diskutovanou témou v podnikoch od roku 1960 a zostáva dôležitým aspektom strategického riadenia. Rôzne nástroje a techniky boli vyvinuté s

² PAYNE, A. 2012. *Handbook of CRM*. Oxford: Routledge, 2012. s. 7. ISBN 978-11-364-0017-9.

³ ČARNICKÝ, Š. – MESÁROŠ, P., 2009. *Informačné systémy podnikov*. Bratislava: Ekonóm, 2009. 170 s. ISBN 978-80-225- 2676-0.

⁴ KUMAR, V. 2010. *Customer Relationship Management- Part 1. Marketing Strategy*. [online]. [cit. 19-03-2017]. Dostupné na internete: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781444316568.wiem01015/pdf>>

⁵ ŠVORCOVÁ, P. 2014. *Reagovať na trh nestačí*. [online]. [cit. 18-03-2017]. Dostupné na internete: <http://profit.etrend.sk/dennik/reagovat-na-trh-nestaci.html?utm_source=profit&utm_medium=article&utm_campaign=related>

cieľom pomôcť manažérom identifikovať a riešiť strategické rozhodnutia v oblasti plánovania. Umožňujú zmeniť cenné dáta do foriem vhodných pre manažerské rozhodovanie.⁶

1.3. Talent manažment

Jednotlivé organizácie vnímajú talenty rozličným spôsobom, čo vyplýva najmä z rozdielného prostredia a podmienok, ako aj požiadaviek kladených na zamestnancov potrebných na úspešné zvládnutie pracovnej úlohy. Možno povedať, že talent je niekto, kto dokáže svoju organizáciu odlišiť od ostatných a významnou mierou ovplyvňuje jej konkurencieschopnosť. Ide o človeka s potenciálom dosiahnutia veľkého úspechu.⁷ Rozvoj znalostnej spoločnosti a chápanie ľudských zdrojov zo strategického významu podnietili vznik talent manažmentu. Talent manažment predstavuje systematickú snahu o získavanie, rozvíjanie a udržiavanie si ľudí vysoko produktívnych a schopných presadiť sa.⁸ Talent manažment podľa CIPD predstavuje systematickú atrakciu, identifikáciu, rozvoj, zapojenie, uchovávanie a využívanie týchto jednotlivcov, ktorí majú osobitnú hodnotu pre organizáciu, či už s ohľadom na ich vysoký potenciál pre budúcnosť alebo preto, že sú potrební pri naplňaní podnikateľských/prevádzkových kritických rolí.⁹

1.4. Benchmarking

Po úspechu spoločnosti Xerox pri zavedení benchmarkingu sa tento nástroj postupne stával čím viac tým dôležitejší v manažerskej práci. Spolu s tým sa rozširovalo jeho využívanie ako aj aplikácia, pričom v súčasnosti možno rozoznávať benchmarking výrobov/služieb, finančný, procesný, funkčný, strategický a projektový benchmarking.¹⁰ Východiskovým pojmom pri definícii benchmarkingu je termín *benchmark* (z angl. bench- latka, marking- označenie), ktorý predstavuje určité meradlo resp. ukazovateľ výkonnosti, ktorého úroveň sa podnik snaží dosiahnuť. Ide o sústavný a nepretržitý proces, ktorý sa zameriava na porovnávanie a meranie vlastnej organizácie a praxe so špičkovými organizáciami za účelom definovania cieľov zlepšovania vlastných aktivít. Drvivá väčšina definícií sa zhoduje v tom, že ide o nepretržitý resp. dlhodobý proces zlepšovania podnikovej výkonnosti s cieľom získania nových informácií v rámci učenia sa.¹¹

Benchmarking je veľmi dôležitým nástrojom v oblasti strategického riadenia práve preto, že odhaľuje pozíciu podniku v porovnaní s konkurenciou. Nástroj je jedným z najuznávanejších a široko používaných strategických nástrojov. Prieskum vykonaný združením Global Benchmarking Network odhaľuje, že adaptácia tohto nástroja v organizáciách je na úrovni 68

⁶ KALKAN, A. – BOZKURT, O. 2013. *The choice and use of strategic planning tools and techniques in Turkish SMEs according to attitudes of executives*. [online]. [cit. 19-03-2017]. Dostupné na internete: <http://ac.els-cdn.com/S1877042813040202/1-s2.0-S1877042813040202-main.pdf?_tid=c1556f76-1d2f-11e7-9145-00000aacb360&acdnat=1491747840_e363a4dfdf2ef7113220c29e2f5385a4>

⁷ HORVÁTHOVÁ, P. 2011. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer, 2011. 252 s. ISBN 978-80-7357-665-3.

⁸ DUBEŇOVÁ, K. 2010. *Trendy v personálnom manažmente a riadenie kariéry*. In *Ekonomika, financie a manažment podniku*. Bratislava: FPM EU, 2010. s. 1-8. ISBN 978-80-225-3097-2.

⁹ CIPD. 2016. *Talent management*. [online]. [cit. 16-03-2017]. Dostupné na internete: <<https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/resourcing/talent-factsheet>>

¹⁰ STAPENHURST, T. 2009. *The Benchmarking Book: A How-to-guide to Best Practice for Managers and Practitioners*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2009. s. 18. ISBN 978-07-506-8905-2.

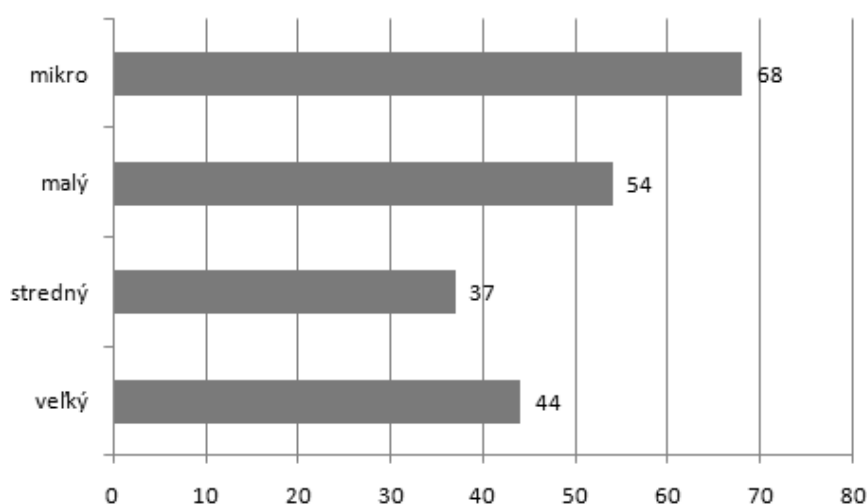
¹¹ NENADÁL, J. - VYKYDAL, D. - HALFAROVÁ, P. 2011. *Benchmarking- mýty a skutočnosť: model efektívneho učenia sa a zlepšovania*. Praha: Management Press, 2011. 266 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

% pre neformálne (informatívne) porovnávanie a 39 % pre výkonové porovnávanie.¹² Prognóza do budúcnosti je rozšírenie benchmarkingu k väčšiemu zapojeniu verejného sektora a jeho uplatňovanie v neziskových organizáciách, zatiaľ čo bude pretrvávajúť jeho využívanie podnikmi súkromného sektora.¹³

2. VÝSLEDKY REALIZOVANÉHO PRIESKUMU

Dotazníkového prieskumu sa zúčastnilo celkovo 203 podnikov, pričom 33 % z nich bolo z kategórie mikro podnik (do 10 zamestnancov), 27 % v kategórii malý podnik (do 50 zamestnancov), 18 % v kategórii stredný podnik (do 250 zamestnancov) a 22 % v kategórii veľký podnik (nad 250 zamestnancov). Podľa roku vzniku (založenia) bola najstaršia organizácia založená v roku 1918, najmladšia v roku 2016. Strednou hodnotou založenia organizácií sa stal rok 2000.

Graf 1 Veľkostná kategória podniku



Zdroj: vlastný prieskum

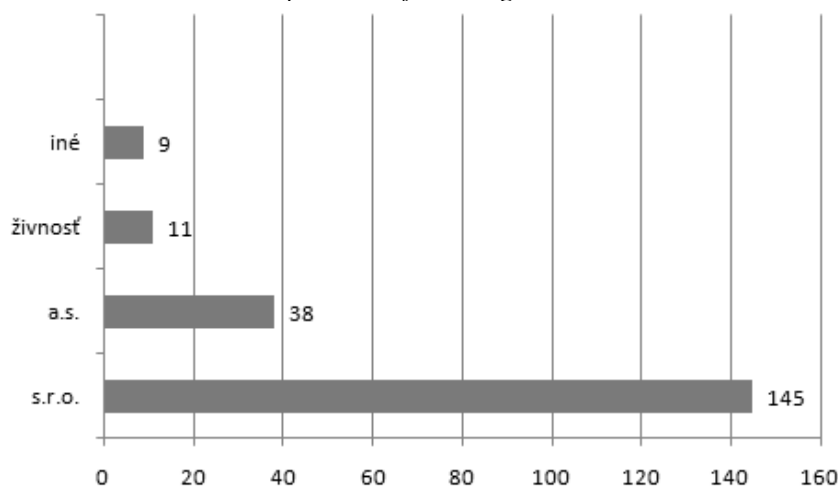
Medzi najpočetnejšie zastúpené odvetvia dopytovaných podnikov patrili ostatné činnosti, pričom túto kategóriu označilo 33 podnikov (16 %), finančné a poisťovacie činnosti, ku ktorým sa radí 26 podnikov (13 %) a stavebníctvo spolu s veľkoobchodom a maloobchodom, kam zhodne patrí 24 dopytovaných podnikov (12 %).

Z hľadiska právnej formy organizácií sa prieskumu zúčastnilo najviac spoločností s ručením obmedzeným, a to 71 %. Nasledujú akciové spoločnosti s 20 %-ným podielom na dopytovanej vzorke, len v malej miere sa vyskytli organizácie charakteru živnosti (5 %) a iné právne formy (4 %).

¹² GLOBAL BENCHMARKING NETWORK. 2010. *Global Survey on Business Improvement and Benchmarking*. [online]. [cit. 17-03-2017]. Dostupné na internete: <http://www.globalbenchmarking.org/fileadmin/user_upload/GBN/PDF/2010_gbn_survey_business_improvement_and_benchmarking_web.pdf>

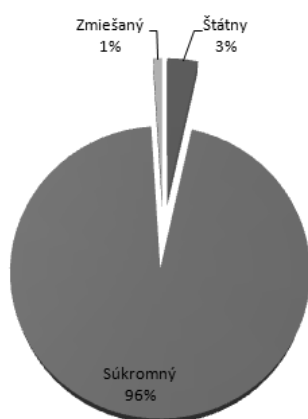
¹³ GLOBAL BENCHMARKING NETWORK. 2017. *Benchmarking 2030 – The Future of Benchmarking*. [online]. [cit. 17-03-2017]. Dostupné na internete: <<http://www.globalbenchmarking.org/publications/benchmarking-2030-the-future-of-benchmarking/>>

Graf 2 Právna forma organizácie

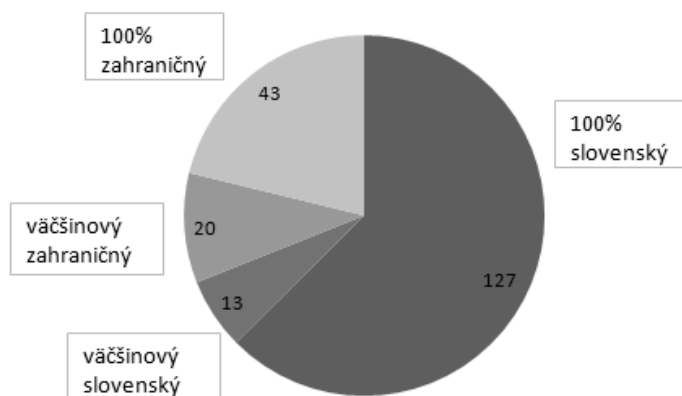


Zdroj: vlastný prieskum

Graf 3 Podnik podľa vlastníctva



Graf 4 Podiel domáceho/zahraničného kapitálu

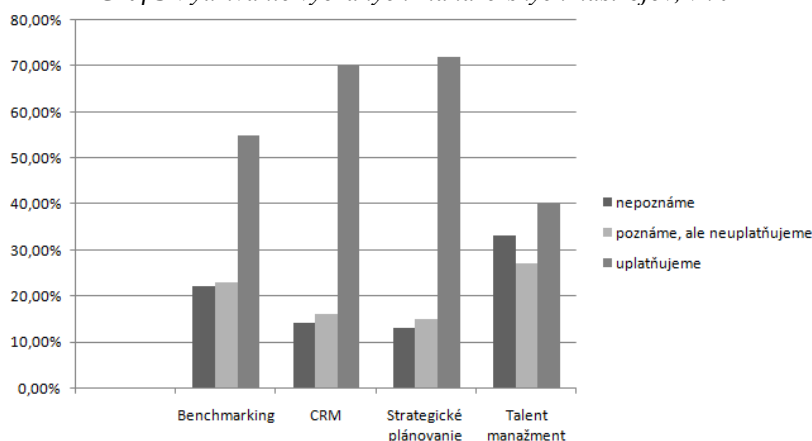


Zdroj: vlastný prieskum

Z hľadiska vlastníctva bola väčšina, a to 194 podnikov (96 %) súkromných, 7 podnikov (3 %) bolo štátnych a 2 podniky (1 %) boli zmiešané. U nadpolovičnej väčšiny (63 %) išlo o čisto slovenské podniky, pričom 21 % podnikov zúčastnených na prieskume bolo zahraničných. Zvyšné podniky (16 %) boli väčšinovo slovenské resp. väčšinovo zahraničné.

Pri hodnotení miery uplatňovania vybraných manažérskych nástrojov sme identifikovali, že manažéri v najvyššej miere využívajú manažérsky nástroj strategické plánovanie, a to až 72 % z nich. Riadenie vzťahov so zákazníkmi (CRM) uplatňuje 70 % podnikov, najmä vo vzťahu k zákazníkovi/dodávateľovi. Benchmarking uplatňuje vo svojej riadiacej praxi 55 % podnikov a talent management 40 %.

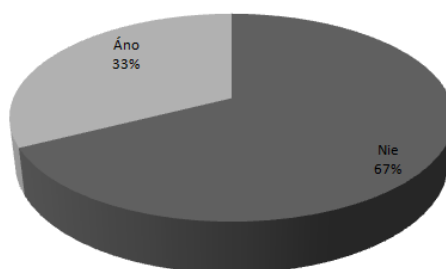
Graf 5 Využívanie vybraných manažérskych nástrojov, v %



Zdroj: vlastný prieskum

Najčastejšími dôvodmi neuplatňovania skúmaných moderných manažérskych nástrojov sú nasledovné: doposiaľ používané metódy sú vyhovujúce, podnik to aktuálne nepovažuje za potrebné, uvedené nástroje nemajú v ich podniku väčšie uplatnenie, podnik nedisponuje dostatočnými kapacitami na zavedenie daných metód a nástrojov do praxe.

Graf 6 Úvahy o zavedení nevyužívaných manažérskych nástrojov v budúcnosti, v %



Zdroj: vlastný prieskum

Na otázku, či manažéri uvažujú zaviesť do svojej manažérskej práce i ďalšie dopytované manažérske nástroje, ktoré doposiaľ nevyužívali, odpovedala väčšina z nich záporne, a to až 67 % z nich. Najčastejšími uvádzanými dôvodmi boli, že to nepovažujú za potrebné (hlavne vzhľadom na malú veľkosť podniku), či doposiaľ využívané metódy a nástroje sú podľa nich postačujúce.

V súčasnosti, ak chcú podniky obstáť v náročnom konkurenčnom prostredí, stáva sa pre ne nevyhnutnosťou využívanie moderných metód a nástrojov na zabezpečenie riadeného využívania všetkých dostupných zdrojov. Pre spoločnosti využívajúce jednotlivé moderné manažérske nástroje je potrebné uvedomiť si, že nie každý nástroj je vhodný pre každú situáciu.

ACKNOWLEDGEMENT

Príspevok je súčasťou riešenia úlohy MŠ VEGA č. 1/0109/17 v rozsahu 100%.

LITERATÚRA

- [1] CIPD. 2016. *Talent management*. [online]. [cit. 16-03-2017]. Dostupné na internete: <<https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/resourcing/talent-factsheet>>

- [2] ČARNICKÝ, Š. – MESÁROŠ, P. 2009. *Informačné systémy podnikov*. Bratislava : Ekonóm, 2009. 170 s. ISBN 978-80-225- 2676-0.
- [3] DUBEŇOVÁ, K. 2010. *Trendy v personálnom manažmente a riadenie kariéry*. In *Ekonomika, financie a manažment podniku*. Bratislava: FPM EU, 2010. s. 1-8. ISBN 978-80-225-3097-2.
- [4] GLOBAL BENCHMARKING NETWORK. 2010. *Global Survey on Business Improvement and Benchmarking*. [online]. [cit. 17-03-2017]. Dostupné na internete: <http://www.globalbenchmarking.org/fileadmin/user_upload/GBN/PDF/2010_gbn_survey_business_improvement_and_benchmarking_web.pdf>
- [5] GLOBAL BENCHMARKING NETWORK. 2017. *Benchmarking 2030 – The Future of Benchmarking*. [online]. [cit. 17-03-2017]. Dostupné na internete: <<http://www.globalbenchmarking.org/publications/benchmarking-2030-the-future-of-benchmarking/>>
- [6] HORVÁTHOVÁ, P. 2011. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer, 2011. 252 s. ISBN 978-80-7357-665-3.
- [7] KALKAN, A. – BOZKURT, O. 2013. *The choice and use of strategic planning tools and techniques in Turkish SMEs according to attitudes of executives*. [online]. [cit. 19-03-2017]. Dostupné na internete: <http://ac.els-cdn.com/S1877042813040202/1-s2.0-S1877042813040202-main.pdf?_tid=c1556f76-1d2f-11e7-9145-00000aacb360&acdnat=1491747840_e363a4dfdf2ef7113220c29e2f5385a4>
- [8] KUMAR, V. 2010. *Customer Relationship Management- Part 1. Marketing Strategy*. [online]. [cit. 19-03-2017]. Dostupné na internete: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781444316568.wiem01015/pdf>>
- [9] NENADÁL, J.- VYKYDAL, D.- HALFAROVÁ, P. 2011. *Benchmarking- mýty a skutočnosť: model efektívneho učenia sa a zlepšovania*. Praha: Masmanagement Press, 2011. s. 14. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [10] PAYNE, A. 2012. *Handbook of CRM*. Oxford: Routledge, 2012. 464 s. ISBN 978-11-364-0017-9.
- [11] ŠVORCOVÁ, P. 2014. *Reagovať na trh nestačí*. [online]. [cit. 18-03-2017]. Dostupné na internete: <http://profit.etrend.sk/dennik/reagovat-na-trh-nestaci.html?utm_source=profit&utm_medium=article&utm_campaign=related>

KONTAKT

Ing. Andrea Čambalíková
Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu
Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovenská republika
E-mail: andrea.cambalikova@euba.sk

prof. Ing. Ľuboslav Szabo, CSc
Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu
Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovenská republika
E-mail: luboslav.szabo@euba.sk

CURRENT FORMS OF SALES PROMOTION IN DIGITAL ENVIRONMENT

NOVÉ FORMY PODPORY PREDAJA V DIGITÁLNOH PROSTREDÍ

Karol Čarnogurský¹, Anna Chocholáková¹, Anna Diačiková¹

ABSTRACT

Current trends in marketing communication offering more and more options and opportunities to manage customer relationships so that individual campaigns and other methods of marketing communication will most effective and acceptable for customer. The present contribution is mainly focused on monitoring the possibility of customer relationship management in the digital environment, together with the possibilities of sales promotion. Digital technologies and digital marketing bring in contrast to classic forms of marketing communication mix a combination of more benefits and factors that together can present an information about the product, brand or service more effectively and comprehensively. If the company wants to be successful, it is important that these instruments are used in order to ensure of a stable and loyal customers and subsequently gained the awareness of potential customers. In practice, there are many tools as these marketing actions to achieve and their development is progressing steadily.

KEY WORDS

Customer satisfaction, Customer, B2C, Generation Y, Sales promotion, Digital marketing

JEL CLASSIFICATION

M31, M37, M39

Úvod

Jednou z najvýraznejších zmien v ľudskej interakcii v posledných rokoch je rozmach sociálnych médií a sociálnych sietí. Rýchly nárast webových platforiem výrazne ovplyvňuje sociálne správanie. Reálne spoločenské vzťahy sa prenášajú do virtuálneho – digitálneho prostredia, čo vedie k vytváraniu online komunít, ktoré spájajú ľudí z celého sveta. Tento presun do digitálneho prostredia umožňuje jednotlivcom zdieľať vedomosti, nadväzovať kontakty a podporovať dialóg medzi rôznymi kultúrami. (Tiago & Verissimo, 2014). Otázkou tak už nie je, či sa ľudia pripoja a prihlásia. Reálnou otázkou ostáva, kde sa ľudia pripoja (prihlásia) alebo prečo navštevujú určité webové stránky alebo používajú určité aplikácie.

Pod pojmom digitálny marketing (resp. aj online marketing, internet marketing, alebo web marketing) rozumieme „súbor marketingových činností v prostredí internetu (online)“ (BESTPRACTICE, 2017). Digitálny marketing predstavuje množstvo nástrojov a kanálov, ktoré sú nevyhnutne spojené s najnovšími informačnými technológiami. Zjednodušene by bolo

¹ Mgr. Karol Čarnogurský, PhD., Mgr. Anna Chocholáková, PhD., Ing. Anna Diačiková, PhD.
Katolícka univerzita v Ružomberku, Katedra manažmentu, Nábřežie Jána Pavla II. 15, 058 01 Poprad,
e-mail: karol.carnogursky@ku.sk; anna.chocholakova@ku.sk; anna.diacikova@ku.sk

možné povedať, že digitálny marketing predstavuje marketingové aktivity realizované prostredníctvom internetovej a mobilnej komunikácie, t.j. na internete, cez sociálne siete, e-mail, aplikácie, platformy a pod. Digitálny marketing sa začal formovať v 90. rokoch 20. storočia. Jeho začiatky boli na dnešné pomery veľmi nenáročné – išlo o jednoduché spôsoby propagácie, napríklad cez elementárne webové stránky alebo posielaním obyčajných textových e-mailov (Kannan & Li, 2017). Za posledných 10 rokov však toto odvetvie marketingu zaznamenalo obrovský boom, pod ktorý sa podpísalo najmä rapídne rozšírenie internetu, mobilných telefónov a sociálnych sietí.

Digitálne prostredie zmenilo očakávania spotrebiteľov od komunikácií jednotlivých značiek. Prioritnými sa stávajú sociálne siete a internet. Marketingoví manažéri si uvedomujú potrebu "hovoriť" so zákazníkmi (Killian & McManus, 2015). Rozsiahle šírenie sociálnych médií podnietilo revolúciu v oblasti komunikácie, čo má za následok očakávanie súčasných spotrebiteľov, ktorí požadujú interakciu s predajcom a také médiá, prostredníctvom ktorých spotrebiteľ dokáže kontrolovať každý aspekt konverzácie: načasovanie, kanál, obsah (Mangold & Faulds, 2009). V časoch sociálnych médií majú spotrebiteľia lepší prístup k informáciám a zároveň väčšie očakávania od predajcov ako kedysi predtým.

Z pohľadu spotrebiteľa využívanie najnovších informačných a komunikačných technológií ponúka množstvo výhod, ako napríklad účinnosť, pohodlie, bohatšie informácie, širší výber a rozmanitosť produktov, konkurencieschopné ceny, znižovanie základov. Digitálne prostredie všetky tieto výhody znásobuje, pretože spotrebiteľia sú schopní komunikovať aktívnejšie. Napríklad prostredníctvom sociálnych sietí dokážu spotrebiteľia rýchlo vyhľadať názory a skúsenosti iných ľudí týkajúce sa konkrétnych produktov (Tiago & Veríssimo, 2014).

Digitálne prostredie prináša niekoľko výhod i pre organizácie. Web je možné využiť na publikovanie, online predaj, prieskum trhu, ale i zákaznícku podporu (Tiago & Veríssimo, 2014). Iní odborníci uvádzajú ďalšie výhody webu, a to hlavne pri budovaní značky, generovaní *word-of-mouth* komunikácie medzi spotrebiteľmi, *buzz marketingu* alebo *crowdsourcingu* (Whitla, 2009). Digitálne prostredie dokáže okrem pomoci pri realizácii marketingových stratégií i pomôcť zlepšiť celkovú výkonnosť podniku (Eid & El-Gohary, 2013).

Obchodníci si uvedomujú význam digitálneho marketingu, a preto investujú značné finančné prostriedky na vývoj a implementáciu (Weinberg & Pehlivan, 2011). Avšak neexistuje žiadny štandardný a univerzálny vzorec na to, koľko by mala organizácia investovať do digitálnych sociálnych médií. Rozhodovanie o investíciách ovplyvňujú rôzne charakteristiky organizácie, napr. vnútorné digitálna infraštruktúra, možnosti médií alebo zákaznícke preferencie. Ale i v tomto smere sa organizácie rýchlo učia, ako ťažiť z výhod, ktoré ponúkajú digitálne a sociálne médiá. Marketingoví riaditelia sa zhodujú v tvrdení, že najdôležitejším faktorom pre zapojenie organizácií v oblasti digitálnych médií sú veľmi nízke počiatočné investície v porovnaní s tradičnými médiami (Tiago & Veríssimo, 2014).

Odborníci z oblasti marketingovej komunikácie predpovedali na základe seriózných výskumov, že nastáva čas postupného presunu reklamných aktivít šírených prostredníctvom klasických kanálov (hlavne z televízie). Spoločnosť Adidas sa ako prvá spomedzi globálnych športových firiem rozhodla pre revolučný krok, a síce o odchod z TV reklamy. Jej výkonný riaditeľ R. Rorsted to pri predkladaní výročnej správy za rok 2016 akcionárom, oznámil slovami: „Spojenie s digitálnym svetom je pre nás v budúcnosti kľúčové. Televízne reklamy s našimi produktmi už nevidíte. Na internete, v celom digitálnom svete sa dá reklama využiť efektívnejšie ako v televízii“. Za hlavný dôvod označil správanie sa mladej generácie, ktorá prichádza do kontaktu so značkou hlavne cez mobilné zariadenia. Šéf Adidasu tiež informoval, že presun marketingových nákladov z televízie na web im do roku 2020 zvýši tržby z internetového predaja zo súčasnej miliardy eur na štvornásobok. Teraz je minimálne odborný svet zvedavý, či ho budú v blízkej budúcnosti nasledovať aj ďalší a z akého odvetvia, pretože

pre každé odvetvie je účinnosť marketingovej komunikácie odlišná. Aj štúdia britskej spoločnosti Thinkbox (z roku 2017) uvádza, že TV reklama je ešte stále najúčinnnejšia, i keď sila digitálneho prostredia rýchlo rastie (Thinkbox, 2017)

Výsledky realizovaných výskumov (Leeflang, et al., 2014) dokazujú, že ako najdôležitejšie očakávané zmeny v spôsobe oslovovania zákazníkov v najbližších rokoch, ktoré budú mať rozhodujúci vplyv na podnikanie, budú podnikateľské subjekty typu B2B a B2C. Tie sú schopné interaktívne slúžiť zákazníkovi novým spôsobom, ktoré ponúka digitálne prostredie. Tento poznatok je veľmi dôležitý. Vnímanie prostredia internetu, ktoré je skôr vhodné a užitočné pre komunikáciu s koncovým užívateľom (B2C) sa tak posúva k vnímaniu vhodnosti digitálneho prostredia všeobecne pre akýkoľvek seriózny business, bez významnejšieho rozdielu, či ide o B2B alebo B2C.

Mnohí marketingoví odborníci sa jednoznačne zhodujú v názore, že podnikateľský úspech nespočíva len v schopnosti niečo vyrobiť, ale aj v umení predaja. Práve tu sa ukázu rozdiely medzi úspešnou a neúspešnou organizáciou. Podpora predaja (*sales promotion*) v podniku má v marketingu dôležité miesto. Veľa ľudí si podporu predaja mylí s reklamou. Reklama a podpora predaja majú síce rovnaký cieľ, v oboch prípadoch ide o súčasť marketingu, ich charakter je však rozdielny. Oba termíny sa často používajú ako synonymá. To je však chyba. Na rozdiel od reklamy podpora predaja nie je emocionálna. Reklama sa snaží na ľudí pôsobiť rôznymi vizuálnymi obrazmi a často útočí na základné túžby. Podpora predaja je na druhú stranu výrazne praktická záležitosť. Podpora predaja produktu je súborom nástrojov a postupov, ktorých cieľom je zabezpečenie predaja produktu. Vo všeobecnosti by sme podporu predaja mohli charakterizovať ako motivačné nástroje zvyšovania predaja. V rámci podpory predaja dochádza k špeciálnej ponuke, ktorá nie je bežnou súčasťou procesu predaja (PODNIKAM.SK, 2016). S rozvojom nových technológií rastie aj počet nástrojov marketingovej podpory predaja. Situáciu v súčasnosti najvýraznejšie mení internet. Veľkou výhodou online podpory predaja je skutočnosť, že je dostupná pre každého.

Pokiaľ marketéri chcú, aby ich marketingové stratégie boli čo najúčinnnejšie, musia uspokojiť potreby všetkých typov a generácií súčasných a potenciálnych zákazníkov. Treba mať na pamäti, že každý typ osobnosti a generácia má pozitívne vlastnosti. Správna komunikácia s rôznymi generáciami je rozhodujúca pre efektívne riadenie (Altimier, 2004). Preto uvádzame niektoré unikátne aspekty typických vekových generácií v súčasnosti vhodných na marketingové využitie.

Generácia súčasných štyridsiatnikov je *Generácia X*, nazývaná aj MTV Generation, zahŕňa ľudí narodených v rokoch 1966 – 1979. Dnešní štyridsiatnici zažili boom kapitalizmu a nástup zahraničných spoločností na československý, neskôr na slovenský a český trh. Generácia X je otvorená rôznorodosti, naučila sa prijímať odlišnosti v náboženskom vyznaní, v rase a etnickom pôvode. Medzi hlavné charakteristiky Generácie X patrí, že pred nákupom dlhé týždne hľadajú informácie o výrobku, majú radi vernostné karty, väčšinou majú vlastné bývanie a sú finančne zabezpečení, mnohí využívajú Facebook (Koníčková, 2017)

Dnešní mladí dospelí ľudia sú v odbornej literatúre, v marketingu, označovaní ako *Generácia Y*, nazývaná aj Millennials, Generácia Why, Net-gen alebo iGeneration. Sú to ľudia narodení v rokoch 1980 – 1994. Český sociológ Stanislav Biler uvádza, že deti generácie Y boli narodené približne v rokoch 1980-1997 až 2000 (Koníčková, 2017). Generácia Y požaduje, aby organizácie porozumeli ich potrebám a podľa toho aby prispôbovali ponuku. Vzhľadom k tomu, že táto generácia zákazníkov je mimoriadne príťažlivým trhovým segmentom, oslovenie a zacielenie organizácií na túto generáciu sa stáva dôležitou úlohou pre množstvo organizácií v súčasnosti (Djamasbi, et al., 2010).

Generácia Y vyrastala už spolu s digitálnymi technológiami a v čase rozvoja sociálnych médií. Títo ľudia dokážu byť 24 hodín, 7 dní v týždni online. „To, čo najviac ovplyvnilo túto

generáciu je technologický pokrok. Technológie majú v génoch a s príchodom iPhone-u, notebookov a tabletov je Generácia Y úplne stotožnená,“ zdôraznil v relácii Českého rozhlasu sociológ a člen Sociologického ústavu Akadémie vied v Českej republike Martin Buchtík, ktorý zároveň pôsobí ako hlavný sociológ za Českú republiku v mediálnom projekte GenerationWhat (Koníčková, 2017).

Existuje viacero definícií, kde datovať *Generáciu Z*. Niekde sa uvádza, že ide len o ľudí narodených v rokoch 1994 až 2004, resp. 1995 - 2012 (uvádza sa aj 1991 – 2005) a deti narodené neskôr už patria do generácie Alfa. Najčastejšie je však definovaná ako generácia ľudí narodených okolo, resp. po roku 2000. Ide teda o prvú generáciu, ktorá nezažila svet bez špičkovej digitalizácie. Ako uvádza Tomáš Pochop, BPR (Bohemia Public Relation), generácia „Z“ je „z pohľadu komunikácie veľmi špecifická. U nej, ešte viac ako u generácie „Y“, je vidieť technickú zručnosť v používaní nových médií. Je veľmi dôležité sledovať trendy a snažiť sa ich zachytiť v komunikácii značiek. Nemôžeme ostať skostnatení a orientovať sa len na Facebook, Youtube a Instagram. Musíme neustále sledovať mladých a to, aké média používajú“ (HNonline, 2016).

Práve generácia Z začína dominovať súčasnému svetu a prudko vytláča Generáciu Y. Generáciu Z tvoria dnešní tínedžeri vo veku 13 až 19 rokov a ide o technicky najbystrejšiu generáciu všetkých čias. Generácia Z miluje aplikácie do mobilu, má fenomenálnu schopnosť vyjadrovať sa stručne cez SMS, facebookové statusy či twitterové správy. E-maily sú pre ňu neuveriteľne pomalé a zastarané, generácia Z uprednostňuje sociálne siete. Nie je verná jednej značke, rada zdieľa všetko – od filmov, cez knihy až po oblečenie. Nielenže takto objavuje značky a výrobky, ale hodnotí ich až zarážajúco objektívne a potom sa cez internet podeli s ostatnými o výsledky (DivydMedia, 2016).

Súčasný generačný štúdie sa snažia zdefinovať veľkú skupinu ľudí, ktorí sa narodili približne po roku 2010 a odhaliť spoločné črty, odrážajúce sa na ich kultúre, spotrebiteľských zvyklostiach a správaní. Táto generácia si už nepamätá svet pred technologickým boomom, ktorý so sebou priniesol počítače, internet, herné konzoly a online médiá.

Futurista a demograf Mark McCrindle sa zaoberá skupinou ľudí narodených po roku 2010, označovanou ako *Generácia Alfa*. Ako uvádza: „deti Generácie Alfa budú vyrastať s iPadmi v ruke, nebudú poznať svet bez smartfónu a budú schopné prenášať svoje myšlienky online, v priebehu niekoľkých sekúnd. Tieto masívne technologické zmeny budú okrem iného znamenať, že táto generácia bude najviac transformačnou a vzdelanou generáciou vôbec“. Deti Generácie Alfa sú stále v predškolskom, resp. školskom veku. Rodiť sa začali okolo roku 2010, kedy bol predstavený prvý iPad, vznikol Instagram a slovo „app“ bolo slovom roka. Tieto deti vyrastú ako „screenedžeri“ a z tohto dôvodu sú nazývané tiež ako *Generácia skla* (Cupák, 2015).

Okrem vyššie spomenutých generácií X, Y, Z a Alfa odborníci definovali aj Generáciu „Baby boomers“ (Altimier, 2004). Táto generácia sa označuje ako povojnová generácia a zahŕňa ľudí narodených približne v období rokov 1945 – 1965. Ide o najstaršiu generáciu, ktorá je v súčasnosti v preddôchodkovom, resp. dôchodkovom veku.

Vo svete označované generácie obyvateľov (prevzaté z amerického prostredia) sú vo vzťahu k informačno-komunikačným technológiám a ich využívaniu rozdelené do 5 základných skupín (Tabuľka 1). Veľkosť jednotlivých segmentov je uvedená pre Slovensko a tiež uvedené výsledky výskumu boli realizované na Slovensku, ale sú v zhode aj s celosvetovým výskumom.

Tabuľka 7: Segmentácia digitálneho trhu pre marketingové aktivity

Por. č.	Generácia	Časové obdobie narodenia obyvateľov	Veľkosť segmentu v SR	Charakteristika aktivít na internete
1.	„Baby Boomers“	1945 - 1965	1,8 mil.	78% spravodajské portály, email, internet banking 1,8% soc. siete, desktop, notebook, smartfón
2.	X	1966 - 1979	1,2 mil.	83% internet banking, spravodajské portály, email 2,8% soc. siete, smartfón, notebook, desktop
3.	Y	1980 – 1994	1,2 mil.	82% internet banking, sociálne siete, email menej 4,1% soc. siete, smartfón
4.	Z	1995 – 2012	1 mil.	82 % sociálne siete, počúvanie hudby, YouTube online hry, , FB messenger 5,2% soc. siete, tablet, smartfón
5.	„Alfa“	2013 -	?	Ich charakteristika nie je ešte známa – sú predmetom súčasných výskumov a štúdií

Zdroj: vlastné spracovanie.

A prečo je dôležité poznať a hovoriť o súčasných generáciách? Hlavným dôvodom je, že už sú alebo o pár rokov budú hlavnou kúpnu silou a ekonomicky najaktívnejšou generáciou. Rozličné generácie zákazníkov majú rôzne skúsenosti, ktoré majú vplyv na ich hodnoty, preferencie a nákupné správanie (Parment, 2013). Generácie súčasných a potenciálnych zákazníkov sú aj budúcnosťou organizácií, ktoré plánujú zostať na trhu minimálne ďalších 30 – 40 rokov.

Organizácie, ktoré rýchlo pochopia špecifiká jednotlivých generácií, budú schopné im nielen úspešne ponúkať svoje produkty, ale zároveň tých najlepších a najschopnejších nájsť, pritiahnuť a udržať. A tým si organizácie vytvoria konkurenčnú výhodu.

Na základe poznania špecifik a charakteristických znakov jednotlivých generácií zákazníkov sa autori rozhodli v príspevku zamerať sa práve na Generáciu Y, t.j. mladých ľudí vo veku približne 20 – 25 rokov, pretože práve táto generácia je v súčasnosti mimoriadne prítiažlivým trhovým segmentom.

Aj napriek prieniku moderných informačných technológií ostáva čítanie základnou stratégiou nadobúdania vedomostí, odborných znalostí, rozširovania a prehľbovania poznatkovej bázy človeka. Práve z tohto dôvodu je nutne dôležité podnecovať mladú generáciu k čítaniu kníh. Zvyšovanie čitateľskej gramotnosti je v súčasnosti vysoko žiaduce. Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky vydalo *Národnú stratégiu zvyšovania úrovne a kontinuálneho rozvíjania čitateľskej gramotnosti*, ktorá formuluje strategický cieľ – zlepšiť úroveň čitateľskej gramotnosti v testovaní PISA 2018 nad úroveň priemeru krajín OECD. Z tohto dôvodu vyhlásil minister školstva školský rok 2016/2017 za *Rok čitateľskej gramotnosti* (Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR, 2016).

Podľa údajov dostupných zo *Správy o slovenskom knižnom trhu za rok 2015* ako hlavný kanál predaja kníh v Slovenskej republike stále dominujú kníhkupectvá a kníhkupecké siete. Internetové kníhkupectvá sú druhým najvyužívanejším predajným kanálom na Slovensku s ročným obrátom takmer 18 mil. € (Združenie vydavateľov a kníhkupcov SR, 2016).

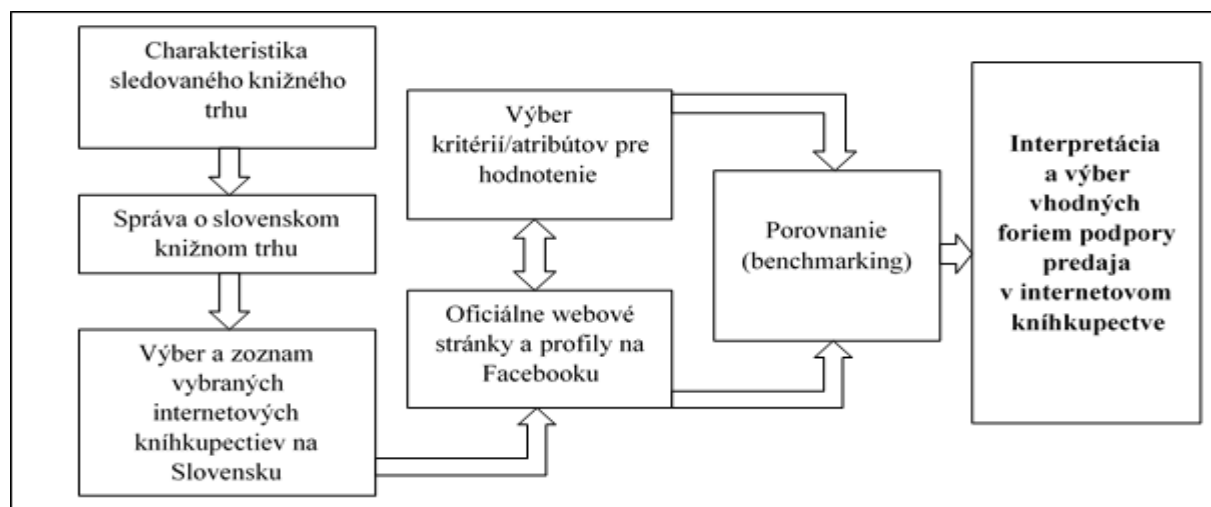
O rastúcej popularite internetového nakupovania svedčí rastúci počet internetových obchodov na Slovensku. Portál porovnávania cien na internete Heureka.sk potvrdil, že na Slovensku máme približne 8 250 internetových obchodov. To zaraďuje krajinu medzi e-shopové veľmoci podobne ako Česko, kde funguje dokonca vyše 37-tisíc internetových obchodov. Tento počet e-shopov je porovnateľný s Veľkou Britániou. Napríklad v susednom Poľsku majú internetových obchodov približne desaťtisíc (Eshops Association, 2014).

V nadväznosti na vyššie uvedené sa autori príspevku rozhodli realizovať prieskum zameraný na zisťovanie a hodnotenie foriem podpory predaja vybraných internetových kníhkupectiev na Slovensku, ktoré sú zaujímavé a využívané súčasnou mladou generáciou (Generácia Y).

1. Metodológia

Téma predkladaného príspevku bola zameraná na vybrané internetové kníhkupectvá na Slovensku. Získané dáta majú viacero zdrojov potrebných na empirické posúdenie sledovanej témy. Prvým zdrojom informácií sú získané štatistické dáta o veľkosti a štruktúre produkcie slovenských kníh, ktoré vychádzajú zo štatistického zisťovania v gescii Ministerstva kultúry SR. V dokumente sú uvedené údaje napríklad o počtoch vydaných periodických a neperiodických publikácií rozčlenených podľa tematických skupín, formy a nákladu vydania, počte kamenných a internetových kníhkupectiev a podobne. Z týchto údajov bol vytvorený zoznam vybraných internetových kníhkupectiev (predmet prieskumu). Vychádzajúc zo zoznamu kníhkupectiev, boli v ďalšom kroku prieskumu navštívené ich oficiálne internetové stránky (druhý zdroj informácií). Tretím zdrojom informácií, s ktorými autori príspevku pracovali boli oficiálne profily vybraných internetových kníhkupectiev na sociálnej sieti Facebook. Zo získaných údajov bolo možné preskúmať a hodnotiť realizované marketingové aktivity a formy podpory predaja v digitálnom (online) prostredí. Nasledujúca schéma popisuje priebeh realizovaného prieskumu.

Obrázok 1: Priebeh realizovaného prieskumu



Zdroj: vlastné spracovanie

Hodnotenie kvality produktov, prípadne služieb a rozhodovanie o ich kúpe je proces, na ktorý majú vo všeobecnosti vplyv dve základné zložky ľudského správania – racionálna a pocitová. Pri racionálnom myšlienkovom hodnotení produktu si jednotliviec vytvára asociácie medzi posudzovanými produktmi a hodnotí ich na základe nejakých (vlastných) kritérií. Prístupov na podporu racionálneho hodnotenia je možné nájsť viacero hlavne v oblasti rozhodovania.

Spracovaním dátového súboru pozostávajúceho z **štyroch** prípadov (internetové kníhkupectvá) a **siedmich** premenných (parametrov) bolo možné preskúmať vzájomné vzťahy a poradie dôležitosti medzi získanými premennými. Podpora predaja ako súčasť marketingového komunikačného mixu má v každej organizácii dôležité postavenie. Táto skutočnosť platí aj pri realizácii marketingových aktivít v digitálnom prostredí a v odvetví internetových kníhkupectiev. Realizácia marketingových aktivít a predovšetkým podpory predaja vo vybraných kníhkupectvách je primárne postavená na prilákaní nových zákazníkov, odmeňovaní a zvyšovaní nákupov existujúcich zákazníkov. Výsledkom týchto činností je budovanie lojality a udržiavanie vzťahov s nimi. Keďže situáciu v súčasnosti najvýraznejšie mení internet, veľkou výhodou online podpory predaja je to, že je dostupná pre každého a vo viacerých oblastiach kopíruje podnikateľské aktivity mimo internetu.

Preto autori príspevku ako prvé kritérium pre hodnotenie zaradili **web stránky** vybraných internetových kníhkupectiev, kde sledovali a hodnotili vzhľad, obsah, interaktivitu, ale predovšetkým využívané spektrum nástrojov online marketingových aktivít a podpory predaja, či už formou akcií alebo špeciálnych ponúk, prípadne „nabádanie“ k sledovaniu na sociálnych sieťach. Na akomkoľvek trhu a odvetví je kľúčovým nositeľom informácií **cena**. Cena môže významne ovplyvniť veľkosť očakávaní zákazníka a je kritickým faktorom vplývajúcim na vnímanú hodnotu produktu, preto bola cena zaradená ako ďalšie kritérium. Za ideálnych okolností by mala cena odzrkadľovať kvalitu, preto boli sledované ceny produktov vybraných kníhkupectiev. Následne bolo sledované, v akej miere sú využívané možnosti podpory predaja (akcie) pre stálych zákazníkov. Na túto skutočnosť nadväzovalo aj ďalšie sledované kritérium, ktoré autori nazvali ako **formy podpory predaja**, a teda akým spôsobom kníhkupectvá motivujú potenciálnych a súčasných zákazníkov ku kúpe ponúkaných produktov. Základným atribútom akéhokoľvek úspechu, či už v online alebo offline prostredí, je byť v pravidelnom kontakte so zákazníkmi. Keďže je dnes **Facebook** plnohodnotný marketingový nástroj, boli sledované oficiálne profily internetových kníhkupectiev na tejto sociálnej sieti. Predmetom záujmu boli počty „sledovateľov“ a „páči sa mi“, recenzie, komunikácia so zákazníkmi, poskytovanie informácií a spôsoby využitia ako nástroja pre podporu predaja. Následne autori sledovali portfólio **doplňkových služieb**, ktoré dodatočne ponúkajú pri objednaní vybraných produktov, ako napríklad znížená cena pri objednaní viacero kusov, doprava, recenzie a pod. Poslednými hodnotenými kritériami bolo sledovanie kategórií **ponúkaných kníh** a portfólio **doplňkových produktov** v portfóliu jednotlivých kníhkupectiev.

2. Výsledky a diskusia

Pri spracovaní výsledkov autori vychádzali z predpokladu, že všetky spomenuté parametre online marketingu sú pri realizácii podpory predaja rovnako dôležité. Výsledky zobrazené v Tabuľke 2 boli získané realizáciou prieskumu medzi študentmi dennej formy 1. ročníka magisterského štúdia Katedry manažmentu v Poprade. Študenti boli oboznámení s hodnotiacimi kritériami, ktoré následne hodnotili na vybraných internetových kníhkupectvách v období 02/2017. Informácie boli získané od 48 študentov (respondentov). Každé z kritérií

mohli ohodnotiť na stupnici 0 – 5, kde 0 predstavovala najhoršie hodnotenie, na druhej strane 5 najlepšie hodnotenie daného kritéria. Pri hodnotení ukazovateľa „cena“ bola jeho orientácia opačná (nižšia hodnota je lepšia). Výsledná hodnota bola vypočítaná cez T-transformáciu. Následne prevedená na jednotnú škálu 0 – 5. Subjektívny pohľad na jednotlivé atribúty študenti ohodnotili po návšteve oficiálnych webových stránok vybraných internetových kníhkupectiev, sledovaním oficiálneho profilu na Facebooku, prípadne svoj názor vyjadrili na základe vlastných skúseností. Pri hodnotení web stránky z hľadiska užívateľov respondenti hodnotili parametre ako vzhľad, obsah, použiteľnosť (interaktivitu) a prehľadnosť. Pri sledovaní ceny respondenti hodnotili predovšetkým pomer medzi cenou a rozsahom služieb. V rámci sledovaných a realizovaných foriem podpory predaja respondenti hodnotili originalitu, kreativnosť, online komunikáciu a serióznosť podporných akcií. Kľúčovými atribútmi, ktoré mali respondenti hodnotiť v rámci doplnkových služieb boli rôzne zľavy, prípadne spätná väzba od zákazníkov formou recenzií. Vyjadrením názoru k portfóliu ponúkaných kníh bolo hodnotené spektrum ponúkaných žánrov (od beletrie, cez detské knihy až po odbornú literatúru) a taktiež doplnkové produkty (napr. e-knihy, hudba, DVD, kaviareň).

Získané premenné boli podrobené analýze. Pri jednotlivých kritériách bol taktiež zohľadnený aj charakter premenných, teda to, či je najlepšia hodnota tá najvyššia (max) alebo najnižšia (min). V tabuľke sú zobrazené výsledky analýzy vybraných internetových kníhkupectiev spolu s hodnotením (celkový priemer) sledovaných kritérií.

Tabuľka 2: Analýza internetových kníhkupectiev

Internetové kníhkupectvá	Kritériá	Web	Cena	Formy podpory predaja	Facebook	Doplnkové služby	Ponuka kníh	Portfólio doplnkových produktov	Celkové hodnotenie	Poradie
Charakter kritérií		max	min	max	max	max	max	max	-	-
Martinus.sk		4,3	4,3	4,8	4,6	4,8	4,5	4,8	32,1	2.
Panta Rhei.sk		4,5	5	4,8	4,3	4,7	4,1	4,8	32,2	1.
Gorila.sk		4,2	4,8	4,5	3,9	4,4	4,9	4,7	31,4	3.
Bux.sk		3,9	4,6	4,3	4,4	4,5	3,9	4,6	30,2	4.

Zdroj: vlastné spracovanie

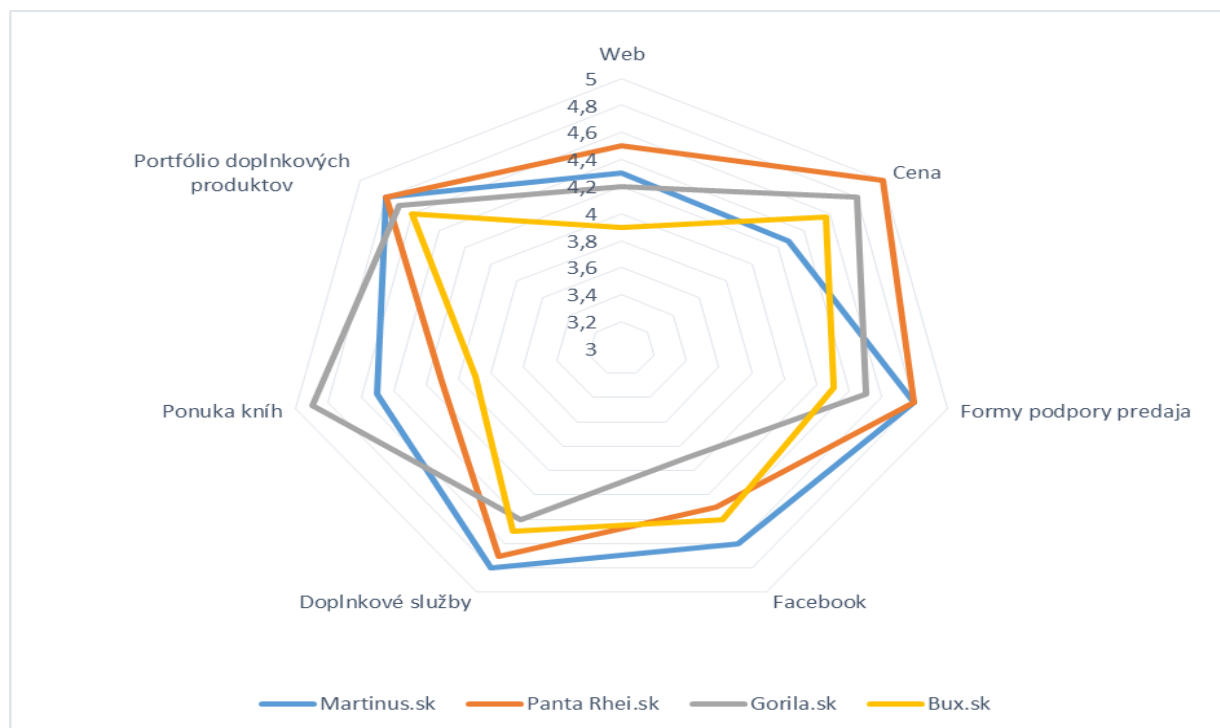
Respondenti u kníhkupectva PantaRhei.sk pozitívne hodnotili kritériá „web“ a „cena“. To naznačuje, že silnou stránkou uvedeného kníhkupectva je najmä atraktívny vzhľad webovej stránky, vyhľadávaný obsah. U respondentov pri hodnotení pozitívne zavážila interaktivita webovej stránky, ktorá je u súčasných zákazníkov veľmi obľúbená a požadovaná. Interaktívna webová stránka poskytuje najefektívnejšie spôsoby realizácie podpory predaja.

Kníhkupectvo Bux.sk veľmi zaujímavo využíva sociálnu sieť Facebook. Oslovení respondenti hodnotili pozitívne práve toto kritérium prostredníctvom veľkého počtu „sledovateľov“, zverejnených kladných recenzií alebo komunikácie predajcu so zákazníkmi. Pri hodnotení ostatných kritérií dosiahlo kníhkupectvo Bux.sk nižšie hodnoty. Z uvedeného môžeme teda usudzovať, že ostatné hodnotené formy podpory predaja využíva toto kníhkupectvo v nižšej miere oproti ostatným sledovaným kníhkupectvám. Kníhkupectvo Gorila.sk respondentov pozitívne zaujalo najmä širokou ponukou predávaného sortimentu.

U kníhkupectva Martinus.sk hodnotili respondenti pozitívne najmä kritériá „formy podpory predaja“, „Facebook“, „doplnkové služby“ a „portfólio doplnkových produktov“. Kníhkupectvá Panta Rhei a Martinus patria medzi popredné kníhkupectvá na slovenskom knižnom trhu, čo dokazujú aj zistené výsledky prieskumu.

Kvantifikácia týchto pohľadov umožnila v závere tejto štúdie zhrnúť niektoré kontextové implikácie rozširujúce možnosti vedeckej i praktickej diskusie. Pre lepšiu interpretáciu získaných výsledkov boli spracované do grafickej podoby (Obrázok 2).

Obrázok 2: Analýza internetových kníhkupectiev



Zdroj: vlastné spracovanie.

Zistené výsledky naznačujú, že realizovaná podpora predaja v digitálnom prostredí vybraných internetových kníhkupectiev je veľmi vyrovnaná. Zistené rozdiely medzi jednotlivými sledovaným kritériami sú minimálne.

Relatívne nízke počiatkové náklady spolu s presunom realizácie marketingových aktivít do digitálneho prostredia umožňujú zacielenie na čoraz väčší segment zákazníkov bez ohľadu na vek alebo iné charakteristiky (kultúra, hodnoty, vplyv prostredia, ...). Potvrdzujú to aj zistené výsledky, ktoré dokazujú, že vybrané kníhkupectvá sledujú najnovšie trendy marketingovej komunikácie a podpory predaja, ktoré v značnej miere v praxi realizujú.

Záver

Marketingový manažér spoločnosti Coca Cola Sergio Zyman svojho času povedal, že marketing, ako sme ho poznali v znalostnej ekonomike končí a nastáva éra tvorivého, odvážneho a účinného marketingu. V praxi to znamená, že predajcovia nebudú ponúkať svoje produkty neznámym potenciálnym zákazníkom, ale budú sa orientovať na existujúcich zákazníkov a nové hodnoty.

Výzvou pre marketingových odborníkov sa tiež stáva štúdium preferencií a nákupného správania nových generácií zákazníkov. V súčasnosti dominantné generácie "Y" a "Z" nahradí generácia Alfa. To núti meniť doterajšie zaužívané komunikačné stratégie médií, reklamných a PR agentúr, ale i značiek či obchodov. Budúcnosť komunikácie a zdieľanie informácií bude

musieť byť zacielené na virtuálny svet. Rovnako reč a marketingové nástroje budú musieť byť prispôsobené požiadavkám dominantných generácií zákazníkov, z ktorých už o pár rokov vzíde prichádzajúca *Generácia 2020*.

REFERENCES

- [1] Altimier, L., 2004. Communicating with the Next Generation. *Newborn and Infant Nursing Reviews*, 4(1), pp. 2 - 3.
- [2] BESTPRACTICE, 2017. Stručná charakteristika digitálneho marketingu. [Online] Available at: <<https://www.bestpractice.sk/sk/Best-practice/Digitalny-marketing/Charakteristika-digitalneho-marketingu.alej>> [Cit. 27 Marec 2017].
- [3] Cupák, J., 2015. Rodí sa nová generácia posadnutá technológiami: Generácia Alfa. [Online] Available at: <<https://www.etrend.sk/technologie/rodi-sa-nova-generacia-ktora-zmeni-svet-generacia-alfa.html>> [Cit. 29 Marec 2017].
- [4] DivydMedia, 2016. Generácia Z mení prístup médií, komunikácie a marketingu. [Online] Available at: <<http://divydmedia.sk/generacia-z-meni-pristup-medii-komunikacie-a-marketingu/>> [Cit. 27 Marec 2017].
- [5] Djasasbi, S., Siegel, M. & Tullis, T., 2010. Generation Y, web design, and eye tracking. *International Journal of Human-Computer Studies*, 68(5), pp. 307 - 323.
- [6] Eid, R. & El-Gohary, H., 2013. The impact of E-marketing use on small business enterprises' marketing success. *The Service Industries Journal*, 31(1), pp. 31 - 50.
- [7] Eshops Association, 2014. 8 250 eshopov na Slovensku predávalo tovar za cca 611 miliónov eur. [Online] Available at: <<http://asociaciaeshopov.sk/8-250-eshopov-na-slovensku-predavalo-tovar-za-cca-611-milionov-eur>> [Cit. 25 Marec 2017].
- [8] HNonline, 2016. Generácia Z sú maximálne digitálni ľudia. [Online] Available at: <<http://strategie.hnonline.sk/media/782335-generacia-z-su-maximalne-digitalni-ludia>> [Cit. 28 Marec 2017].
- [9] Kannan, P. K. & Li, H. A., 2017. Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), pp. 22 - 45.
- [10] Killian, G. & McManus, K., 2015. A marketing communications approach for the digital era: Managerial guidelines for social media integration. *Business Horizons*, 58(5), pp. 539 - 549.
- [11] Koníčková, J., 2017. Aká je Generácia X?. [Online] Available at: <<https://eduworld.sk/cd/jaroslava-konickova/3086/aka-je-generacia-x>> [Cit. 28 Marec 2017].
- [12] Koníčková, J., 2017. Aká je generácia Y?. [Online] Available at: <<https://eduworld.sk/cd/jaroslava-konickova/2988/aka-je-generacia-y>> [Cit. 28 Marec 2017].
- [13] Leeftang, S. H. P., Verhoef, C. P., Dahlström, P. & Freundt, T., 2014. Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*, 32(1), pp. 1 - 12.
- [14] Mangold, W. G. & Faulds, D. J., 2009. Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), pp. 357 - 365.

- [15] Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR, 2016. Školský rok 2016/2017 - Rok čitateľskej gramotnosti. [Online] Available at: <https://www.minedu.sk/data/files/6339_rok_citateľskej_gramotnosti_2016.pdf> [Cit. 15 Marec 2017].
- [16] Parment, A., 2013. Generation Y vs. Baby Boomers: Shopping behavior, buyer involvement and implications for retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(2), pp. 189 - 199 .
- [17] PODNIKAM.SK, 2016. Definícia podpory predaja. [Online] Available at: <<https://podnikam.webnoviny.sk/kategorie/marketing/podpora-predaja/>> [Cit. 28 Marec 2017].
- [18] Thinkbox, 2017. TV advertising works. [Online] Available at: <<https://www.thinkbox.tv/Why-TV/TV-advertising-works>> [Cit. 27 Marec 2017].
- [19] Tiago, M. T. P. M. B. & Veríssimo, J. M. C., 2014. Digital marketing and social media: Why bother?. *Business Horizons*, 57(6), pp. 703 - 708.
- [20] Weinberg, B. D. & Pehlivan, E., 2011. Social spending: Managing the social media mix. *Business Horizons*, 54(3), pp. 275 - 282.
- [21] Whitla, P., 2009. Crowdsourcing and its application in marketing activities. *Contemporary Management Research*, 5(1), pp. 15 - 28.
- [22] Združenie vydavateľov a kníhkupcov SR, 2016. Správa o slovenskom knižnom trhu 2015. [Online] Available at: <<http://zvks.sk/wp-content/uploads/2016/05/Spr%C3%A1va-o-kni%C5%BEnom-trhu-SR-za-rok-2015-1.pdf>> [Cit. 20 Marec 2017].

CONTACT

Mgr. Karol Čarnogurský, PhD.

Mgr. Anna Chocholáková, PhD.

Ing. Anna Diačiková, PhD.

Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta, Katedra manažmentu

Inštitút Štefana Náhaliku v Poprade, Nábřežie Jána Pavla II: 15, 058 01 Poprad, Slovakia

E-mail: karol.carnogursky@ku.sk

anna.chocholakova@ku.sk

anna.diacikova@ku.sk

EFFECT OF LEGISLATIVE CHANGES ON THE BUSINESS IN FUNERAL SERVICES IN THE CZECH REPUBLIC

VLIV LEGISLATIVNÍCH ZMĚN NA PODNIKÁNÍ V OBLASTI POHŘEBNICTVÍ V ČR

Marie Černá¹

ABSTRACT

Business in any area defined by the Statistical Classification of Economic Activities, CZ NACE, requires setting ensuring of all business activities in accordance with the legal regulation valid for the selected area. Legislative changes often represent an impulse to reorganization of corporate structures and reconfiguration of existing processes associated with negative effects on the financial situation of the company and its future existence. The article focuses on current situation in the Czech funeral services. In the context of prepared amendment to the Act no. 256/2001 Coll., on funeral services will arise changes that may affect business in the given area. The article aims to identify, describe and summarize changes resulting from the forthcoming amendment to the Act on funeral services and assess its impact on the business in this area.

KEY WORDS

Act on funeral services, amendment to the Act, business, funeral services, sanctions.

JEL CLASSIFICATION

K19, K20

Úvod

Podnikání v oblastech specifikovaných pomocí statistické klasifikace ekonomických činností, CZ NACE, je dále omezeno také legislativním prostředím země, ve které podnikatelská aktivita probíhá, v oblastech, které se dané podnikatelské aktivity přímo nebo zprostředkovaně dotýkají. Pohřební a související činnosti jsou v České republice chápány jako standardní podnikatelská činnost, přestože výstupem těchto aktivit jsou svým způsobem specifické služby. K této oblasti podnikání se vztahují mnohá omezení, vyplývající právě ze zvláštní povahy jejího výstupu. Záměrem legislativního rámce pro oblast pohřebnictví by mělo být jak zajištění vhodných podmínek pro ekonomické subjekty, které takové služby nabízejí, tak zajištění ochrany konečných spotřebitelů s ohledem na povahu výjimečnosti takového obchodního vztahu z pohledu etiky. V současné době existují v České republice tendence změnit stávající zavedenou praxi v oblasti pohřebnictví. Článek se proto zabývá změnami, které by měla přinést chystaná novela základního právního dokumentu, který danou oblast upravuje, Zákona č. 256/2001 Sb. ze dne 29. června 2001 o pohřebnictví a o změně některých zákonů.

¹ Ing. Marie Černá, Ph.D. University of West Bohemia, Faculty of Economics, Department of Finance and Accounting, Univerzitní 8, 306 14 Plzeň, Czech Republic, e-mail: macerna@kfu.zcu.cz

1. Vymezení sledovaného oboru podnikání

Předkládaný článek se zabývá poskytováním služeb v oblasti pohřebnictví v ČR. Autorka proto považuje za vhodné uvést na začátku obecnou definici, která se sledovanou oblastí přímo souvisí. Definice pohřebnictví, která je respektována napříč kulturami vysvětluje pohřebnictví následujícím způsobem:

Pohřebnictví je oblast, která zahrnuje pohřební rituály zaměřené na služby spojené s nakládáním s lidskými ostatky (s mrtvými) a všechny rituály spojené s duší, vlastnictvím, změnou rolí a dalších záležitostí spojených se smrtí (Bryant and Peck, 2009).

Z pohledu podnikatelského subjektu podnikajícího v oblasti pohřebnictví na území České republiky je potom rozhodující vymezení pohřební a související činnosti v rámci statistické klasifikace ekonomických činností, CZ NACE (2017), v níž jsou uvedeny následující položky:

- S Ostatní činnosti
- 96 Poskytování ostatních osobních služeb
- 96.0 Poskytování ostatních osobních služeb
- 96.03 Pohřební a související činnosti
- 96.03.0 Pohřební a související činnosti

Pohřební a související činnosti jsou pod bodem 96.03 specifikovány jako:

- uložení lidských pozůstatků nebo zvířecích těl do hrobu nebo jejich zpopelnění v krematoriu a činnosti s tím související:

- příprava zesnulých k pohřbení, balzamace, konzervace a další služby,
- provozování pohřební služby nebo krematoria,
- pronájem smutečních síní,
- pronájem nebo prodej hrobů,
- údržba hrobů a mauzoleí.

Do této oblasti podnikání však nespádají smuteční bohoslužby, náboženské smuteční obřady a údržba zeleně na hřbitovech.

Předmět činnosti shrnuje §1 Zákona č. 256/2001 Sb., o pohřebnictví. V tomto paragrafu je také uvedeno, že službami nabízenými v oblasti pohřebnictví se myslí: provozování pohřební služby, provádění balzamací a konzervací lidských pozůstatků a provozování krematorií a pohřebišť. Zákon o pohřebnictví definuje i kvalifikaci nutnou pro provozování uvedených služeb. §13 Zákona o pohřebnictví ve druhém odstavci specifikuje kvalifikaci provozovatele krematoria a ve svém třetím odstavci odkazuje na Vyhlášku č. 21/1991 Sb., o bližších podmínkách zabezpečování rekvalifikace uchazečů o zaměstnání a zaměstnanců, ve znění vyhlášky č. 324/1992 Sb. Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky.

1.1. Kvalifikace pracovníků v oboru pohřebnictví

Jak vyplývá z uvedeného vymezení oboru podnikání, v rámci pohřebnictví jsou poskytovány specifické služby spojené pro jejich příjemce s negativními zážitky. Z tohoto důvodu by měl být v oblasti pohřebnictví kladen zvláštní důraz na způsobilost jejich poskytovatelů, resp. zaměstnanců pohřebních ústavů a krematorií, zejména v oblasti komunikace s klienty, objednateli poskytovaných služeb. Národní soustava kvalifikací (NSK, 2017) definuje pro pohřebnictví kvalifikace v oblastech uvedených v tabulce číslo 1.

Tabulka 8: Kvalifikace pracovníků v oblasti pohřebnictví

Název kvalifikace	Kvalifikační standard	Ověření uznatelnosti kompetencí
Administrátor krematoria	Základní činnosti a služby provozovatele krematoria; dodržování zákonného zacházení s lidskými pozůstatky; pietní nakládání se zpopelněnými lidskými ostatky; aplikování základních zásad pohřbívání v poradenství pro pozůstalé; orientace v logistice a technologii zpopelňování; vytváření řádu krematoria a provozního řádu; vedení předepsané evidence a dokumentace krematoria; oceňování zpopelnění a služeb souvisejících s provozem krematoria.	Zkouška
Administrátor pohřebiště	Definování veřejného pohřebiště, jeho zřízení a vymezení činnosti; definování pohřbívání, exhumace a nakládání se zpopelněnými ostatky; vymezení náležitosti Řádu veřejného pohřebiště; užívání hrobového místa na veřejném pohřebišti a přechod nájmu; skončení nájmu hrobového místa a vyklizení od hrobového zařízení; vedení předepsané evidence veřejného pohřebiště; oceňování nájmu hrobových míst a služeb na veřejném pohřebišti.	Zkouška
Hrobník	Používání běžných nástrojů a dodržování hygienických opatření; zajišťování základních činností provozovatele pohřebiště; otevření hrobu; výkop hrobu předepsaných rozměrů a hloubky; ukládání rakve s lidskými pozůstatky do hrobu nebo hrobky; exhumace a další ukládání lidských ostatků.	Zkouška
Doprovázení umírajících a pozůstalých	Sebereflexe doprovázejícího; orientace v rituálech souvisejících se smrtí; doprovázení umírajících; doprovázení pozůstalých; vypravování pohřbu; základní orientace v oblasti postmortálních práv; vykonávání poslední vůle.	Zkouška
Poradce pro pozůstalé	Rozvíjení účinné komunikace, podpory a doprovázení pozůstalých; orientace v hodnotovém kontextu poradenství pro pozůstalé; aplikování základních principů poradenství pro pozůstalé na truchlící klienty; usnadňování procesu truchlení; aplikování základních zásad pohřbívání v poradenství pro pozůstalé; charakterizování osobnosti poradce pro pozůstalé.	Zkouška
Pracovník pro úpravu a přepravu lidských pozůstatků	Provedení převozu lidských pozůstatků a ostatků; obstarání úkonů při smutečních obřadech; přechodné ukládání lidských pozůstatků do doby pohřbení; omývání, uzavření tělních otvorů, holení, kosmetická úprava, oblékání a další úpravy lidských pozůstatků do rakví při přípravě smutečních obřadů nebo ve spolupráci s pozůstalými; aplikování základních zásad pohřbívání v poradenství pro pozůstalé; úklid, čištění a dezinfekce prostorů aut, transportních rakví, márníc a chladicích zařízení.	Zkouška

Název kvalifikace	Kvalifikační standard	Ověření uznatelnosti kompetencí
Pracovník pro vyšší hygienické zaopatření těl zemřelých	Dodržování zákonného zacházení s lidskými pozůstatky; ohledání lidských pozůstatků a jejich označení; omývání, oblékání a další úpravy lidských pozůstatků do rakví při přípravě smutečních obřadů nebo ve spolupráci s pozůstalými; provádění estetických úprav lidských pozůstatků pro jejich veřejné vystavení; vedení předepsané evidence lidských pozůstatků; aplikování základních zásad pohřbívání v poradenství pro pozůstalé.	Zkouška
Sjednavatel pohřbení	Sestavování komplexní objednávky smutečního obřadu; obstarání věcí vyplývajících z uzavřené smlouvy o obstarání pohřbu; aplikování základních principů poradenství pro pozůstalé na truchlící klienty; aplikování základních zásad pohřbívání v poradenství pro pozůstalé; příjem platby za služby zabezpečované pohřební službou.	Zkouška
Smuteční aranžér	Orientace v symbolice smutečního aranžmá; uplatňování základních estetických zákonitostí a stylů smuteční floristiky; tvorba návrhů smutečního aranžmá; zhotovování smutečních dekorací, věnců, kytic a smuteční výsadby v nádobách; aranžování rakve a zdobení uren; aranžování prostorů a věcí pro pohřbení nebo vzpomínkové obřady; skladování rostlinného materiálu včetně prodloužení trvanlivosti živých květin.	Zkouška
Smuteční řečník a obřadník	Formální a obsahová příprava smutečního projevu; přednes smuteční řeči; obstarání úkonů při smutečních obřadech; aplikování základních zásad pohřbívání v poradenství pro pozůstalé; zajištění a podpora důstojného a pietního chování smutečních hostů.	Zkouška
Stavatel podzemní hrobky	Administrativní a organizační zajištění podzemní hrobky; orientace v projektové přípravě a dokumentaci ke stavbě podzemní hrobky; zhotovování podzemní hrobky; dokončení a předání podzemní hrobky.	Zkouška

Zdroj: vlastní dle (NSK, 2017)

2. Legislativní rámec pro podnikání v oblasti pohřebnictví

Za výkon funkce ústředního orgánu státní správy v oblasti pohřebnictví je odpovědné Ministerstvo pro místní rozvoj. Základní legislativní normou platnou pro danou oblast je Zákon o pohřebnictví.

2.1. Stávající legislativní rámec pro podnikání v oblasti pohřebnictví

V současné době se při poskytování služeb v oblasti pohřebnictví vychází ze Zákona č. 256/2001 Sb., o pohřebnictví a o změně některých zákonů ze dne 29. června 2001, který upravuje postupy činností, jako jsou: předání těla zemřelého, převoz zemřelého, pohřbení, provozování pohřebních služeb, krematorií a pohřebišť nebo nájem hrobového místa.

Zákon se ve výkladu jednotlivých paragrafů odvolává na další právní dokumenty z oblasti, jako je: živnostenské podnikání, vzdělávání a kvalifikace pracovníků, námořní plavba, ochrana veřejného zdraví, víra a náboženství, trestní právo, územní plánování a stavební řád, ochrana životního prostředí, nakládání s odpady nebo státní památková péče.

Obsahem stávající legislativní úpravy výkonu pohřební a související činnosti, Zákona č. 256/2001 Sb., o pohřebnictví, je problematika uvedená v tabulce číslo 2.

Tabulka 2: Oblasti upravované Zákonem o pohřebnictví

Část zákona	Obsahové vymezení	Popis upravované problematiky
Část první	Pohřebnictví	Přímo upravuje poskytování služeb v oblasti pohřebnictví.
Část druhá	Změna zákona o regulaci reklamy a o změně a doplnění zákona o provozování rozhlasového a televizního vysílání	Reguluje možnosti využití reklamy v oblasti pohřebnictví.
Část třetí	Změna zákona o živnostenském podnikání	Doplňuje činnost “provozování pohřebišť” do živnostenského zákona.
Část čtvrtá	Změna zákona o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky	Přidává do stávající legislativní normy oblast pohřebnictví.

Zdroj: vlastní zpracování dle (Zákon č. 256/2001 Sb., o pohřebnictví).

První část (Hlava I) Zákona o pohřebnictví vymezuje předmět úpravy, základní pojmy jako jsou lidské pozůstatky, lidské ostatky, pohřbení, hrobové místo, balzamace, konzervace, úprava lidských pozůstatků, konečná rakev, totožnost a exhumace. Dále se věnuje neveřejným pohřebišťům a stanoveným postupům, které je nutné dodržovat při zajišťování pohřebních činností v souvislosti s existencí různých typů úmrtí (úmrtí na námořním plavidle, úmrtí ve zdravotnickém zařízení, nákaza nebezpečnou nemocí).

Druhá část zákona (Hlava II) specifikuje pojmy pohřební služba, balzamace a konzervace a krematorium. Zabývá se stanovením podmínek nutných pro provozování pohřební služby, včetně kvalifikace poskytovatele služby, specifikací jednotlivých činností zajišťovaných v rámci služby (způsob přepravy lidských pozůstatků, způsoby balzamace a konzervace, aktivity související se zřízením a provozováním krematoria včetně stanovení řádu krematoria a evidence lidských pozůstatků a ostatků).

Třetí část (Hlava III) upravuje podmínky zřízení, provozování a zrušení veřejného pohřebiště. Souhlas k provozování pohřebiště, k vydání řádu pohřebiště a jeho změnám vydávají krajské úřady. Agendu pohřbívací povinnosti zajišťují obce (MMR ČR, 2017).

Čtvrtá část zákona (Hlava IV) se zabývá sankcemi, které plynou z nedodržení povinností stanovených ve třech předcházejících částech zákona a stanoví výši pokut.

Poslední část (Hlava V) je věnována přechodným a závěrečným ustanovením, která řeší problematická místa, jakými jsou například prodlužování smlouvy o nájmu hrobového místa v situaci, kdy není znám jeho nájemce nebo adresa nájemce, nebo v případě, kdy nájemce odmítne uzavřít nájemní smlouvu, nebo zánik užívacího práva k hrobovému místu s ohledem na neuplynutí zákonem stanovené tlecí doby. V této podobě je zákon využíván v praxi již patnáct let.

Dalšími normami v dané oblasti jsou: Vyhláška č. 379/2001 Sb., ČSN EN 15017 (2013), Štrasburská dohoda, Berlínská dohoda a brožura Ministerstva pro místní rozvoj (Sdružení pohřebnictví v ČR, 2017).

2.2. Navrhované legislativní změny pro podnikání v oblasti pohřebnictví

V souvislosti s nutností reagovat na problémy a nedostatky, které vyvstaly v průběhu aplikační praxe zákona a s nutností uvést do souladu zákonnou úpravu pohřebnictví se změnami, k nimž došlo v uplynulých letech v právním řádu České republiky (Svoboda, 2015), bylo Ministerstvo pro místní rozvoj pověřeno zpracovat novelu zákona o pohřebnictví (HK ČR, 2017).

Cílem novely, která má vstoupit v platnost v červenci 2017, je zejména zavedení koordinovaného systému dozoru nad činnostmi v pohřebnictví a umožnění hlubší oborové specializace. Orgánem státního dohledu nad provozovateli veřejných pohřebišť se stanou krajské úřady a dojde také ke sjednocení a zefektivnění kontroly nad provozovateli neveřejných pohřebišť (MMR ČR, 2017). Neplnění náležitostí, které zákon určuje poskytovatelům pohřebních služeb se ukázalo být jedním z klíčových problémů v této podnikatelské oblasti.

Z tiskové zprávy České obchodní inspekce (ČOI), která se zabývá monitoringem činnosti pohřebních služeb na území ČR vyplynulo, že situace není dobrá a v průběhu let se ještě zhoršuje. Výsledky šetření ČOI shrnuje tabulka číslo 3.

Tabulka 3: Výsledky kontroly pohřebních služeb v období od 1. 4. 2016 do 30. 9. 2016

Inspektorát	Počet kontrol	Kontroly se zjištěním	Zjištění v %
Středočeský a Hl. město Praha	15	3	20,00
Jihočeský a Vysočina	24	11	45,80
Plzeňský a Karlovarský	7	2	28,60
Ústecký a Liberecký	45	36	80,00
Královéhradecký a Pardubický	17	4	23,50
Jihomoravský a Zlínský	29	12	41,40
Moravskoslezský a Olomoucký	34	21	61,80
Celkem	171	89	52,10

Zdroj: vlastní zpracování dle (ČOI ČR, 2017).

Mezi porušení povinností poskytovatele pohřební služby patřilo:

- neinformování klienta o ceně prodáváných výrobků a poskytovaných služeb,
- nevydání písemného potvrzení o převzetí objednávky,
- porušení povinnosti vydat spotřebiteli na jeho žádost řádně vyplněný doklad o zakoupení výrobků či poskytování služeb,
- nedodržení povinnosti prodávat výrobky a poskytovat služby za ceny sjednané v souladu s cenovými předpisy a tyto ceny při prodeji nebo poskytování služeb správně účtovat,
- porušení informační povinnosti - neoznačování nebo chybné označování výrobků,
- porušení jiných ustanovení zákona o ochraně spotřebitele.

Z výše uvedeného šetření vyplývá potřeba novelizovat oblast sankcí za neplnění zákonem stanovených povinností pro fyzické a právnické osoby. Výše sankcí by měla být významně navýšena. Původně stanovené rozmezí sankcí 20 000 Kč – 50 000 Kč bude nahrazeno novými přísnějšími limity. Novela zákona počítá s detailním vymezením porušení povinností poskytovatelů pohřebních služeb a stanovením rozmezí sankcí odděleně pro fyzické a právnické osoby. U fyzických osob bude možné uložit sankce v rozmezí 70 000 Kč – 100 000 Kč dle závažnosti provinění. Právnické osoby bude možné sankcionovat částkami ve výši do 200 000 Kč u méně závažných přestupků a do výše 500 000 Kč u závažných přestupků.

V reakci na přání veřejnosti vytváří novela zákona zákonné předpoklady pro zajištění pietního zacházení s těly mrtvě narozených dětí, v případě zájmu rodičů i s plody po potratech, a jejich následné pohřbení.

Dále novela navrhuje změny v oblasti zajišťování pohřbení osob, kterým pohřbení nikdo nesjednal. Tuto činnost by měly v přenesené působnosti státu vykonávat obce.

Novela zákona se zabývá také novým řešením v oblasti kvalifikačních požadavků pro výkon podnikatelských činností v pohřebnictví. Je navrženo řešit danou problematiku v souladu s Národní soustavou kvalifikací (viz. kapitola 2.1), což by v budoucnu mělo zamezit kapacitním problémům spojeným s prováděním rekvalifikací v této oblasti.

V souvislosti s výlučností služeb poskytovaných v oblasti pohřebnictví byl vymezen i záměr předkládané novely. Tím je posílení právní ochrany osob sjednávajících pohřbení a posílení postmortálních osobnostních práv (MMR ČR, 2017).

2.3. Očekávané dopady zamýšlených legislativních změn

Názory odborníků z oblasti pohřebnictví, zástupců Ministerstva pro místní rozvoj a veřejnosti na připravovanou Novelu Zákona o pohřebnictví (2001) se v některých bodech rozcházejí. Vybrané, nejviditelnější změny, které přinese očekávaná novela, a jejich dopady do poskytování pohřebních služeb shrnuje tabulka číslo 4.

Tabulka 4: Dopady očekávaných legislativních změn v oblasti pohřebnictví

Plánovaná změna	Očekávané dopady na poskytování pohřebních služeb
Doplnění informací o těle dítěte a plodu po potratu.	Rodiče budou moci za stanovených podmínek pohřbít mrtvě narozené děti, které jsou v současnosti považovány za zdravotnický odpad. => Rozšíření nabízených služeb pohřebních ústavů.
Přesnější vymezení pojmu konečná rakev.	Zákaz používání nejlevnějších papírových rakví. => Zvýšení nákladů provozovatele, zkvalitnění poskytovaných služeb, splnění etických norem.
Doplněna definice oznámení úmrtí.	Nárůst související agendy.
Definice pojmu označení jiných lidských pozůstatků.	Nárůst související agendy, nutná kontrola identifikačních údajů. Rozšíření zákaznických služeb, pozitivní vnímání ústavu klienty.
Úprava lidských pozůstatků v rozporu s vůlí zemřelé osoby.	Snížení možnosti neetického chování ze strany provozovatele služeb, omezení počtu nereseriových provozovatelů.
Předdefinování poskytovatele zdravotních služeb.	Omezení prostoru pro neetické jednání ze strany zdravotnických zařízení.
Doplněna pasáž o využívání údajů z informačních systémů veřejné správy.	Možnost posoudit účelnost vynaložených nákladů pohřbení podle § 5 odst. 3.
Prokazování odborné způsobilosti poskytovatele služeb.	Zvýšení nároků v oblasti kvalifikace poskytovatele služeb a jeho zaměstnanců, zpřísnění zkoušek, prodloužení povinné praxe (základní vzdělání + 10 let praxe, středoškolské a vysokoškolské vzdělání + 3 roky praxe).

Plánovaná změna	Očekávané dopady na poskytování pohřebních služeb
Definování povinností provozovatele pohřební služby a stanovení řádu pro provozování pohřební služby.	Zvýšení nároků na vybavení provozoven, na etické a morální vlastnosti poskytovatele služeb, růst agendy spojené s provozovanými službami.
Podmínky přepravy lidských ostatků.	Zvýšené nároky na technické vybavení provozovatele, time management, řešení krizových situací (technické problémy pohřebního vozu).
Přenositelnost práva nájmu hrobového místa na dědice.	Zvýšení nároků na související agendu, zkvalitnění služeb pro zákazníka.
Definice přestupků fyzických osob a sankce.	Omezuje neetické a nemorální chování, neoprávněné obohacování, narušování zajišťování pohřebních služeb fyzickou osobou a stanoví sankce v odpovídající výši. => Zjednodušuje řešení konfliktních situací plynoucích z popsaných typů jednání fyzických osob a napomáhá eliminovat rizikové faktory v této oblasti.
Definice přestupků právnických osob a sankce.	Napomáhá zkvalitnění poskytovaných služeb, odstraňování nekalých praktik provozovatelů v dané oblasti. Klade zvýšené nároky na personální a technické zajištění provozovaných služeb.
Dozor nad dodržováním povinností provozovatelů pohřebních služeb.	Zajišťuje kontrolu dodržování povinností plynoucích z novely zákona pro poskytovatele služeb, omezuje možnosti vzniku korupčních rizik.

Zdroj: vlastní zpracování dle (ČOI ČR, 2017) a (MMR ČR, 2017) a (HK ČR, 2017).

Závěr

Podnikání ve všech oblastech lidské činnosti probíhá na základě stanovených pravidel v rámci legislativních norem země, kde je podnikatelská činnost provozována. Oblast pohřebnictví je specifická výlučností nabízených služeb a potřebou zajistit obzvláště citlivým způsobem kontakt s klientem a všechny ostatní povinnosti vyplývající ze vztahu poskytovatel - objednatel pohřebních služeb.

Novela Zákona o pohřebnictví si klade za cíl posílit právní ochranu osob sjednávajících pohřbení a posílit postmortální osobnostní práva. Novelizace má zajistit soulad právní úpravy pohřebnictví s novou občanskoprávní úpravou. Bude zavedena pohřbivací povinnost mrtvě narozených dětí a ve vymezeném rozsahu bude umožněno pohřbívání plodů po potratu, což může mít pozitivní dopad na psychický stav rodičů, kteří se do uvedených situací dostali. Další oblastí, kterou novela zásadním způsobem upravuje je posílení kontroly poskytovatelů pohřebních služeb. Na poskytovatele budou kladeny vyšší nároky v oblasti technického a personálního zajištění jejich podnikatelských aktivit a v případě zjištění nesrovnalostí či pochybení může být poskytovateli vyměřena pokuta, jejíž hodnotu novela zákona citelně zvyšuje. Předpokládanými dopady novely Zákona o pohřebnictví do podnikatelského prostředí jsou změny v oblasti odborné specializace poskytovatelů pohřebních služeb spojené s nutností dosáhnout kvalifikace vztahující se na dané služby vymezené v Národní soustavě kvalifikace. Podnikatelé budou také konfrontováni s nutností zajistit místnost pro úpravu těl zemřelých a vydat řád provozovatele. V souvislosti s těmito změnami lze předpokládat zvýšení nákladů provozovatelů. Dopady úprav však budou mírněny nastavením dostatečně dlouhého

přechodného období pro splnění obou uvedených povinností (MMR ČR, 2017). Dlouhodobý růst zátěže podnikatelských subjektů v oblasti poskytování pohřebních služeb není očekáván. Uvedené dopady jsou pouze dopady odhadovanými, teprve zavedení novely Zákona o pohřebnictví do praxe ukáže, jestli se popsaná očekávání potvrdí či nikoli.

ACKNOWLEDGEMENT

This paper is an outcome of the research project: „Finance and Sustainable Development from the Perspective of Theory and Practice“, SGS-2017-004.

REFERENCES

- [1] Bryant, C.D., Peck, D.L., 2009. *Encyclopedia of death and the human experience*. California:SAGE.
- [2] CZ NACE, 2017. *NACE kódy*. [online] Available at: <<http://www.nace.cz/>> [Accessed 1 March 2017].
- [3] ČOI ČR, 2017. *Nepoctivost poskytovatelů pohřebních služeb roste*. [online] Available at: <<http://www.coi.cz/nepoctivost-poskytovatelu-pohrebnych-sluzeb-roste-nc2441/>> [Accessed 14 March 2017].
- [4] ČSN EN 15017, 2013. *Pohřební služby - požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.
- [5] HK ČR, 2017. *Novela Zákona o pohřebnictví*. [online] Available at: <<http://www.komora.cz/pro-podnikani/legislativa-a-normy/pripominkovani-legislativy/nove-materialy-k-pripominkam/71-16-novela-zakona-o-pohrebnictvi-t-18-4-2016.aspx>> [Accessed 5 March 2017].
- [6] MMR ČR, 2017. *Pohřebnictví*. [online] Available at: <<https://www.mmr.cz/cs/Regionalni-politika-a-cestovni-ruch/Pohrebnictvi>> [Accessed 14 March 2017].
- [7] Novela Zákona č. 256/2001 Sb., o pohřebnictví a o změně některých zákonů. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.
- [8] NSK, 2017. *Národní soustava kvalifikací*. [online] Available at: <<http://www.narodnikvalifikace.cz/>> [Accessed 15 March 2017].
- [9] Sdružení pohřebnictví v ČR, 2017. *Sdružení pohřebnictví v ČR*. [online] Available at: <<http://www.pohrebnictvi.cz/cs/>> [Accessed 7 March 2017].
- [10] Svoboda, J., 2015. *Proč je nutné novelizovat zákon o pohřebnictví?* [online] Available at: <<http://www.pohrebiste.cz/stranky/archiv/monitor/2014/140811.htm>> [Accessed 14 March 2017].
- [11] Vyhláška č. 21/1991 Sb., o bližších podmínkách zabezpečování rekvalifikace uchazečů o zaměstnání a zaměstnanců, ve znění vyhlášky č. 324/1992 Sb.
- [12] Zákon č. 256/2001 Sb., o pohřebnictví a o změně některých zákonů. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.

CONTACT

Ing. Marie Černá, Ph.D.
University of West Bohemia, Faculty of Economics,
Department of Finance and Accounting
Univerzitní 8, 306 14 Plzeň, CZ
E-mail: macerna@kfu.zcu.cz

CRITICAL REFLECTION ON THE ADDED VALUE INDICATOR

KRITICKÉ ZAMYSLENIE SA NAD UKAZOVATEĽOM PRIDANÁ HODNOTA

Jozef Chajdiak, Branislav Mišota¹

ABSTRACT

In the conditions of market economy the added value is one of the important concept. The paper analyses this indicator of economic activity in subjects such as business or plant but also larger national economic complexes (industry, national economy). However, the indicator of added value covers the concept of added value only partially. The paper deals with the possibilities of a more precisely defined content specification of value added indicator via questions. The paper deals the issue on the example of the Slovak Republic.

KEY WORDS

Added value direct calculation, indirect calculation, yields together

JEL CLASSIFICATION

A00

1. INTRODUCTION

Existuje viacero metód výpočtu pridanej hodnoty. Pridanú hodnotu môžeme počítať nepriamo alebo priamou metódou. Vo všeobecnosti určenie pridanej hodnoty nepriamym postupom sa realizuje na podnikovej úrovni ako súčet tržieb výnosov spolu mínus medzispotreba. Pri priamom postupe výpočtu ide o súčet troch položiek: výsledok hospodárenia + osobné náklady + odpisy, ktoré spolu vytvárajú verziu objemu pridanej hodnoty.

Na obr. 1 je časť výkazu platného výkazu Účtovná závierka. Podľa neho sa Pridaná hodnota (riadok V28) počíta nepriamou metódou: $PH = (r03+r04+r05+r\ 06 + 07) - (r11+r12+r13+r14)$ a to v riadkoch týkajúcich sa hospodárskej časti riadkov výkazu. Čí... V uvedených riadkoch sú: r03 – Tržby z predaja tovaru; r04 – Tržby z predaja vlastných výrobkov; 05 – Tržby z predaja služieb; r06 – zmeny stavu vnútroorganizačných zásob; r07 – aktivácia.

V druhých okrúhlych zátvorkách sú riadky formujúce medzispotrebu a to: r11 – náklady na obstaranie predaného tovaru; r12 – spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok; r13 – opravné položky k zásobám; r14 – služby.

¹ Doc. Ing. Jozef Chajdiak, CSc., Jozef.Chajdiak@stuba.sk, Ing. Branislav Mišota, PhD, Branislav.Misota@stuba.sk, Slovenská technická univerzita, Ústav manažmentu, Bratislava.

Figure 1: Časť výkazu Účtovná zvierka

UZPODv14_10		DIČ		IČO			
Výkaz ziskov a strát Úč POD 2 - 01							
Ozna- čenie a	Text b	Číslo riadku c	Skutočnosť				
			bežné účtovné obdobie 1			bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2	
*	Čistý obrat (časť účt. tr. 6 podľa zákona)	01					
**	Výnosy z hospodárskej činnosti spolu súčet (r. 03 až r. 09)	02					
I.	Tržby z predaja tovaru (604, 607)	03					
II.	Tržby z predaja vlastných výrobkov (601)	04					
III.	Tržby z predaja služieb (602, 606)	05					
IV.	Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob (+/-) (účtová skupina 61)	06					
V.	Aktivácia (účtová skupina 62)	07					
VI.	Tržby z predaja dlhodobého nehmotného majetku, dlhodobého hmotného majetku a materiálu (641, 642)	08					
VII.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti (644, 645, 646, 648, 655, 657)	09					
**	Náklady na hospodársku činnosť spolu r. 11 + r. 12 + r. 13 + r. 14 + r. 15 + r. 20 + r. 21 + r. 24 + r. 25 + r. 26	10					
A.	Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru (504, 507)	11					
B.	Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok (501, 502, 503)	12					
C.	Opravné položky k zásobám (+/-) (505)	13					
D.	Služby (účtová skupina 51)	14					
E.	Osobné náklady (r. 16 až r. 19)	15					
E.1.	Mzdové náklady (521, 522)	16					
2.	Odmeny členom orgánov spoločnosti a družstva (523)	17					
3.	Náklady na sociálne poistenie (524, 525, 526)	18					
4.	Sociálne náklady (527, 528)	19					
F.	Dane a poplatky (účtová skupina 53)	20					
G.	Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku (r. 22 + r. 23)	21					
G.1.	Odpisy dlhodobého nehmotného majetku a dlhodobého hmotného majetku (551)	22					
2.	Opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku (+/-) (553)	23					
H.	Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu (541, 542)	24					
I.	Opravné položky k pohľadávkam (+/-) (547)	25					
J.	Ostatné náklady na hospodársku činnosť (543, 544, 545, 546, 548, 549, 555, 557)	26					
***	Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti (+/-) (r. 02 - r. 10)	27					

UZPODV14_11		Výkaz ziskov a strát Úč POD 2 - 01		DIČ	IČO		
Ozna- čenie a	Text b	Číslo riadku c	Skutočnosť				
			bežné účtovné obdobie 1	bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2			
*	Pridaná hodnota (r. 03 + r. 04 + r. 05 + r. 06 + r. 07) - (r. 11 + r. 12 + r. 13 + r. 14)	28					
**	Výnosy z finančnej činnosti spolu r. 30 + r. 31 + r. 35 + r. 39 + r. 42 + r. 43 + r. 44	29					
VIII.	Tržby z predaja cenných papierov a podielov (661)	30					
IX.	Výnosy z dlhodobého finančného majetku súčet (r. 32 až r. 34)	31					
IX.1.	Výnosy z cenných papierov a podielov od prepojených účtovných jednotiek (665A)	32					
2.	Výnosy z cenných papierov a podielov v podielovej účasti okrem výnosov prepojených účtovných jednotiek (665A)	33					
3.	Ostatné výnosy z cenných papierov a podielov (665A)	34					
X.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku súčet (r. 36 až r. 38)	35					
X.1.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku od prepojených účtovných jednotiek (666A)	36					
2.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku v podielovej účasti okrem výnosov prepojených účtovných jednotiek (666A)	37					
3.	Ostatné výnosy z krátkodobého finančného majetku (666A)	38					
XI.	Výnosové úroky (r. 40 + r. 41)	39					
XI.1.	Výnosové úroky od prepojených účtovných jednotiek (662A)	40					
2.	Ostatné výnosové úroky (662A)	41					
XII.	Kurzové zisky (663)	42					
XIII.	Výnosy z precenenia cenných papierov a výnosy z derivátových operácií (664, 667)	43					
XIV.	Ostatné výnosy z finančnej činnosti (668)	44					
**	Náklady na finančnú činnosť spolu r. 46 + r. 47 + r. 48 + r. 49 + r. 52 + r. 53 + r. 54	45					
K.	Predané cenné papiere a podiely (561)	46					
L.	Náklady na krátkodobý finančný majetok (566)	47					
M.	Opravné položky k finančnému majetku (+/-) (565)	48					
N.	Nákladové úroky (r. 50 + r. 51)	49					
N.1.	Nákladové úroky pre prepojené účtovné jednotky (562A)	50					
2.	Ostatné nákladové úroky (562A)	51					
O.	Kurzové straty (563)	52					
P.	Náklady na precenenie cenných papierov a náklady na derivátové operácie (564, 567)	53					
Q.	Ostatné náklady na finančnú činnosť (568, 569)	54					

UZPODV14_12

Výkaz ziskov a strát
Úč POD 2 - 01

DIČ

IČO



Ozna- čenie a	Text b	Číslo riadku c	Skutočnosť	
			bežné účtovné obdobie 1	bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2
***	Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti (+/-) (r. 29 - r. 45)	55		
****	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením (+/-) (r. 27 + r. 55)	56		
R.	Daň z príjmov (r. 58 + r. 59)	57		
R.1.	Daň z príjmov splatná (591, 595)	58		
2.	Daň z príjmov odložená (+/-) (592)	59		
S.	Prevod podielov na výsledku hospodárenia spoločníkom (+/- 596)	60		
****	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (+/-) (r. 56 - r. 57 - r. 60)	61		

V prípade realizovanej produkcie tak v podstate ostávajú osobné náklady, odpisy a a výsledok hospodárenia, ktoré sú aj rozhodujúcimi položkami pridanej hodnoty. Sú však aj ďalšie položky, ktoré by mohli do pridanej hodnoty vchádzať, ale z rôznych dôvodov nevchádzajú. Nezapočítavaním ďalších položiek do pridanej hodnoty sa z pridanej hodnoty čiastočne vytráca jej kritériálny charakter. Kritické zamyslenie sa nad obsahom a formou ukazovateľa Pridaná hodnota možnú tak odchýlky od optima pridanej hodnoty v procese výroby znižovať.

V tejto súvislosti sa ponúkajú nasledujúce otázky zo strany celkovej produkcie.

1. Objem čiastkových tržieb patrí dp celkových tržieb. Výpočet pridanej hodnoty nepriamou metódou vychádza aj z ukazovateľov tržieb. Sú Tržby z predaja dlhodobého nehmotného majetku, dlhodobého hmotného majetku a materiálu oprávnené nezaraďovať do prvých okrúhlych zátvoriek?
2. Sú Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti oprávnené nezaraďovať do prvých okrúhlych zátvoriek?
3. Je nepoužitie Výnosov z finančnej činnosti spolu vhodné t. j. ich vynechanie z výpočtu celkovej produkcie?
4. Ktorú verziu produkcie podniku spolu použiť – Čistý obrat alebo Výnosy z celkovej činnosti alebo Výnosy z hospodárskej činnosti spolu alebo v špecifikácii súčtu?

V súvislosti so špecifikáciou medzispotreby môžeme túto množinu otázok rozšíriť.

5. Je v položkách nákladov na finančnú činnosť z pohľadu vymedzenia výpočtu pridanej hodnoty niečo neoprávnené? Alebo tam má byť, ale nie je?

V súvislosti s realizáciou produkcie a nákladov v čase je tu otázka:

6. Má sa výpočet pridanej hodnoty realizovať z údajov vyfakturovanej a zaplatenej produkcie alebo aj nezaplatenej produkcie?
7. V prípade nezaplatenej produkcie, ako dlho čakať na jej zaplatenie? – Sú Tržby z predaja dlhodobého nehmotného majetku, dlhodobého hmotného majetku a materiálu oprávnené nezaraďovať do prvých okrúhlych zátvoriek? V časove produkčných jednotkách: ihneď, 0, 1 (jedno obdobie), 2 (dve obdobia), ..., (plus nekonečne časových období). Alebo nezaplatenú produkciu uhradíme výmenou za iný tovar? V akej cene?
8. V akých jednotkách počítať pridanú hodnotu – v cenách bez DPH alebo v cenách s DPH? K cenám bez DPH pripočítat'/odpočítat' rozdiel medzi DPH na vstupe a DPH na výstupe?

Odpovede na jednotlivé -otázky by mohli ponechať výpočet objemu pridanej hodnoty taký, aký je, alebo ho upresniť. Autori sú presvedčení o potrebe upresniť výpočet ukazovateľa pridanej hodnoty. A dávnejšie vypočítaný objem pridanej hodnoty sa podľa Výkazu ziskov a strát za podvojne účtujúce organizácie platnou metódou (rok 2001) a autorovými spresneniami výpočtu zvýšil objem pridanej hodnoty z 559 mld. SKK na 722 mld. SKK.

Odpovede na jednotlivé otázky sú nasledujúce:

1. Sú Tržby z predaja dlhodobého nehmotného majetku, dlhodobého hmotného majetku a materiálu oprávnené nezaraďovať do prvých okrúhlych zátvoriek čiastkových

tržieb?/Odpoveď: Podľa autorov Tržby z predaja dlhodobého nehmotného majetku, dlhodobého hmotného majetku a materiálu boli neoprávnene vyradené z prvých okrúhlych zátvoriek.

2. Boli ostatné výnosy z hospodárskej činnosti oprávnené nezaraďené do prvých okrúhlych zátvoriek? - Neboli. Argumentácia je v prvej odpovedi.
3. Je nepoužitie výnosov z finančnej činnosti spolu vhodné t. j. ich vynechanie z výpočtu celkovej produkcie? Nie je vhodné. Finančná činnosť patrí do celkovej činnosti podniku.
4. Ktorú verziu produkcie podniku spolu použiť – čistý obrat alebo výnosy z celkovej činnosti alebo výnosy z hospodárskej činnosti spolu alebo v špecifikácii súčtu tržieb v prvej zátvorke alebo očistené od neuhradenej produkcie alebo ...? – Asi verzia Výnosov z celkovej činnosti. Za úvahu stojí aj čistý obrat.
5. Je v položkách nákladov na finančnú činnosť z pohľadu výpočtu pridanej hodnoty niečo neoprávnene? Alebo tam má byť, ale nie je? – Osobné náklady a odpisy sú vykazované v hospodárskej činnosti, t.j. asi nie je.
6. Je v položkách nákladov na hospodársku činnosť z pohľadu výpočtu pridanej hodnoty niečo neoprávnene? Alebo tam má byť, ale nie je? – Zdá sa, že je tam niečo navyše. Časť osobných nákladov a odpisov sa týka finančnej činnosti.
7. V prípade nezaplatennej produkcie ako dlho čakať na jej zaplatenie – čas – ihneď, 0, 1, 2, ... $+\infty$, časových jednotiek resp. výmenou za iný tovar? V akej cene? – Je tu rozpor medzi aktuálnym účtovníctvom a cashovou realitou. Autori odporúčajú použiť cashovú verziu účtovníctva. Na druhej strane môže sa tak objaviť problém zaplatenia tejto zmeny.
8. V akých jednotkách počítať pridanú hodnotu – v cenách bez DPH alebo v cenách s DPH? k cenám bez DPH pripočítať/odpočítať rozdiel medzi DPH na vstupe a DPH na výstupe? – Teoreticky sú autori za počítanie v cenách s DPH so započítaním salda dph na vstupe a výstupe.

ACKNOWLEDGEMENT

S počítaním pridanej hodnoty a dane z pridanej hodnoty máme dosť problémov. Časť finančných manažérov nepozná metódu priameho výpočtu pridanej hodnoty. Otázniky sú aj pri rozlišovaní pridanej hodnoty a dane z pridanej hodnoty. Teoretický front by mohol k týmto problémom zaujať svoje stanovisko výraznejšie a pokúšať sa o ďalšie vylepšenie teoretického výkladu týchto pojmov, či spresnenie výpočtu pridanej hodnoty a dane z pridanej hodnoty.

REFERECES

- [1] Výkaz Účtovná závierka podnikateľov v podvojnom účtovníctve, Úč POD, Súvaha POD 1 – 01, Výkaz ziskov a strát Úč POD 2

CONTACT

Doc. Ing. Jozef Chajdiak, CSc.
E-mail: jozef.chajdiak@stuba.sk

Ing. Branislav Mišota, PhD.
E-mail: branislav.misota@stuba.sk

Slovak technical university in Bratislava
Institute of Management
Vazovova 5
Bratislava
Slovak republic

ANALYSIS OF THE WINE INDUSTRY POSITION IN THE AGRICULTURE SECTOR

ANALÝZA POSTAVENIA VINÁRSKEHO PRIEMYSLU V SEKTORE POĽNOHOSPODÁRSTVA

Stanislava Deáková , Gabriela Dubcová ¹

ABSTRACT

The wine industry has a long tradition in Slovakia. Suitable climatic conditions and diversity of the landscape provide space for the development of vine growing and its subsequent processing. At present, it gets wine industry to the forefront also in relation to tourism development. There are being creating area associations of winemakers, who offer visitors of the region as part of sightseeing tours also wine tasting of their own production. This article is therefore dedicated to potential analysis of the wine industry in Slovakia, not only in terms of direct sales of products but also as a support the development of the tourism in Slovakia.

KEY WORDS

Wine industry, cooperative, sector analysis, tourism development, legislation

JEL CLASSIFICATION

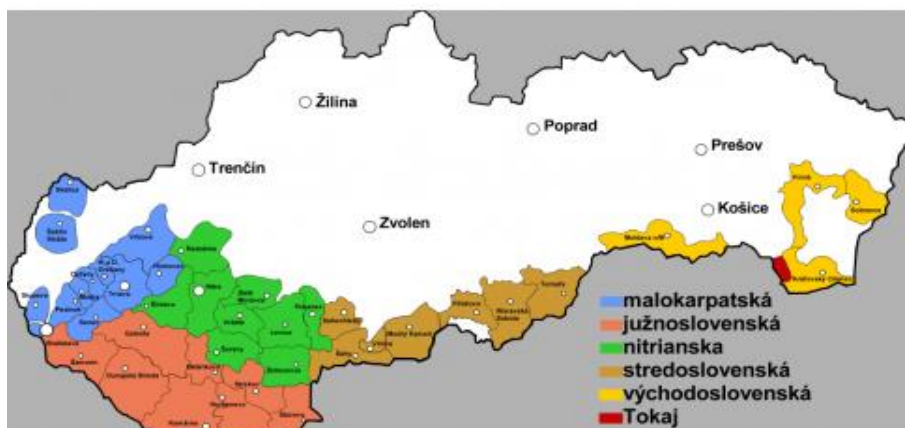
D41, E00

1. Charakteristika a história vinohradníctva na Slovensku

Vinohradnícka produkcia a tradícia Slovenskej republiky je sústredená v šiestich vinohradníckych oblastiach, v následnom členení na 40 vinohradníckych regiónov a 603 vinohradníckych obcí pozdĺž východo-západnej osi krajiny. Plošne najrozsiahlejšia je Malokarpatská oblasť na západe, najteplejšia je Juhoslovenská, najrozmanitejšia Nitrianska, nasleduje Stredoslovenská, Východoslovenská a najslávnejšia oblasť Tokaj na juhovýchode krajiny. Každá z nich sa vyznačuje špecifickými prírodnými podmienkami a osobitou históriou. Územné rozmiestnenie bližšie znázorňuje obrázok 1.

¹ Ing. Stanislava Deáková, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, e-mail.: stanislava.deakova@euba.sk.
doc. Ing. Mgr. Gabriela Dubcová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, e-mail.: gabriela.dubcova@euba.sk.

Obrázok 1: Prehľad vinohradníckych oblastí Slovenska



Prameň: TOPWINE. 2017. Vinohradnícke oblasti Slovenska - prehľad.

Prvé písomné správy o pestovaní viniča na území dnešného Slovenska sú zo začiatku 9. storočia z Nitrianskej stolice. Vpádom Tatárov v 13. storočí bola väčšia časť vinogradov, najmä pod Malými Karpatmi, zničená. Uhorský kráľ Ondrej III. sa rozhodol vinohradníkom pomôcť – poskytol im privilégia, v ktorých oslobodzuje majiteľov nových viníc od platenia daní kráľovi a necháva ich mestu. Ďalší rozvoj vinohradníctva nastal v 15. storočí, keď vinice zakladali feudálni páni i poddaní. O význame pestovania viniča v 16. a 17. storočí svedčí aj povyšovanie vinohradníckych mestečiek na slobodné kráľovské mestá (Modra, Pezinok, Jur pri Bratislave a i.). Zlatým obdobím vinohradníctva bolo 18. storočie, počas panovania Márie Terézie a Jozefa II. Na území dnešného Slovenska v roku 1720 bolo približne 57.000 hektárov vinogradov, čo bola takmer trojnásobne väčšia výmera, ako je v súčasnosti. Od polovice 18. storočia sa postupne znižuje produkcia hrozna a výroba vína. Spôsobili to hospodárska politika habsburského panovníckeho dvora, ktorý uprednostňoval rakúske vína. Na nepriaznivý vývin mal veľký vplyv aj nárast konzumácie piva. Pokles vinohradníckej výroby na Slovensku v druhej polovici 19. storočia zapríčinilo rozšírenie hubových chorôb. Narastajúce problémy s novými chorobami v prvých desaťročiach 20. storočia sa stali podnetom na vybudovanie kvalitného vinohradníckeho a vinárskeho výskumu. S týmto cieľom vznikol v roku 1924 v Bratislave samostatný Vinársky ústav. Zároveň sa zriadilo aj detašované pracovisko Výskumná stanica vinárska v Malej Táni. V tridsiatych rokoch dochádza opäť k zveľďovaniu vinohradníctva. Plochy viníc sa rozširujú a mení sa odrodová skladba. V roku 1936 vzniklo v Pezinku Slovenské vinohradnícke družstvo s cieľom podporiť spoločný odbyt vína. Pezinok sa tak stal centrom vinohradníctva a vinárstva na Slovensku. Po revolučných udalostiach roku 1948 násilná kolektivizácia poľnohospodárstva priniesla koniec súkromného podnikania. Zakladali sa jednotné roľnícke družstvá, pôvodné Slovenské vinohradnícke družstvo pohltili štátne Vinárske závody, ktoré sa stali monopolným výrobcem vína. V sedemdesiatych rokoch tvár slovenskej krajiny zmenili necitlivé rekultivačné zásahy a všetko sa podriadilo kvantite na úkor kvality. Po zmene spoločenského zriadenia v roku 1989 vinohradnícke odvetvie zaznamenalo výrazný útlm nielen v plošných výmerách, ale aj v produkcii a dostalo sa pod hranicu sebestačnosti. Zdlhavosť procesu vysporiadania a navrátenia pôdy pôvodným vlastníkom zapríčinila, že veľa plôch zostalo neobrábaných. Preto Ministerstvo pôdohospodárstva (MP) SR v záujme trvalého rozvoja vinohradníctva, vinárstva a výroby vysokokvalitného hroznového vína zriadilo 1. januára 1999 príspevkovú organizáciu s názvom Výskumný ústav vinohradnícky a vinársky (VÚVV) so sídlom v Bratislave. (VINO.SK, 2017)

2. Štatistika podnikania v odvetví

Výrobu hroznového vína, teda jeho pôsobenie v hospodárstve krajiny môžeme zaradiť do vinárskeho priemyslu. Vinársky priemysel má stabilné postavenie v rámci potravinárskeho priemyslu SR. Patrí medzi prosperujúce a neustále rozvíjajúce sa podnikateľské odvetvie s dlhoročnou tradíciou na Slovensku. Vinárstvo je charakteristické širokou škálou rôznych odrôd vín a výnimočnou kvalitou, ovplyvnenou podnebným pásmom, v ktorom leží SR.

Vinársky priemysel investoval do technológií a rozšírenia výrobného sortimentu. Etabloval sa na trhu na rôznych úrovniach (od supermarketov cez hotely až po vinotéky) a tým vstúpili významnejší výrobcovia do povedomia zákazníkov. Pre štrukturálny vývoj potravinárskych podnikov sú charakteristické dve skutočnosti:

- 1) Postupný pokles významu veľkých podnikov, dedičov socialistického vinárstva (takmer všetky prešli určitou transformáciou a ich podiel na trhu má trvalo klesajúcu tendenciu) a naopak narastanie významu podnikov strednej a väčšej veľkosti, ktorí sú nositeľmi kvality a typickosti výrobkov.
- 2) Druhým významnejším javom je postupné prekonávanie umelého oddelenia výroby od spracovania, ktoré sme zdedili od predchádzajúceho režimu. Dnes sa snaží veľa výrobcov vína obhospodarováť vlastné vinohrady a dorába si aspoň časť suroviny, ktorú spracúva. Problém zostáva v tom, že len málo producentov vína vie svoju produkciu pokryť vlastnou produkciou hrozna v požadovanom sortimente a kvalite.

Po zániku colnej ochrany je zaznamenaný nárast dovozu najmä lacnejších vín, ktoré už teraz predstavujú pre slovenské vína vážnejšiu konkurenciu. Šancou na úspech slovenských vinárov je v sektore vín vyššej akosti, ktoré sa zatiaľ v porovnaní so zahraničnou konkurenciou vyznačuje priaznivým pomerom cena-kvalita. Na domácom trhu je však potrebné pomocou osvetly výraznejšie zvýšiť ich spotrebu na úkor vín z dovozu a zvýšiť export, ktorý je v súčasnosti nízky a predovšetkým orientovaný na trh Českej republiky.

2.1. Hospodárske postavenie sektora

Podiel sledovaného hospodárskeho sektora na celkovej výrobe potravinárskeho priemyslu je 2,93% a podobne 2,39% - ným podielom sa zúčastňuje na celkových tržbách potravinárskeho priemyslu.

Pre komplexnosť najskôr charakterizujeme na základe štatistických údajov potravinársky priemysel. Základné údaje o jeho vývoji uvádzame v tabuľke 1.

Tabuľka 1: Vybrané štatistické údaje za potravinársky priemysel

Ukazovateľ/rok	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby (mil.eur)	3 825	4 025	4 008	3 806	3 793
Pridaná hodnota (mil.eur)	680	690	669	682	695
Zisk pozdranení (mil.eur)	20	23	60	91	72
Priemerný počet pracovníkov	30 000	28 600	27 600	27 400	28 580
Priemerná mesačná mzda (eur)	750	800	786	834	839

Prameň: Vlastné spracovanie podľa údajov ŠÚSR, 2017

V roku 2015 tržby potravinárov stagnovali na úrovni 3,8 miliardy eur. Boli tak dvesto miliónov eur za predkrízovým maximom z roku 2008 i dvoma silnými rokmi 2012 a 2013. Zisk potravinárov medziročne klesol o pätinu na 72 miliónov eur. Bol však stále na požadovanej

úrovni, nakoľko rok 2014 bol extrémne profitujúci. Sektor profitoval pre dobrú úrodu. Surovín od farmárov bol dostatok, a tak sa ceny rastlinných komodít nezvyšovali a ceny dodávok mäsa či mlieka dokonca klesli o takmer 5%. Oproti tomu, výrobné ceny potravinárov klesli menej výrazne, len o necelé tri percentá. Najviac s vývoja profitovali obchodníci, lebo ceny potravín na pultoch klesli len o štvrté percenta.

Potravinárstvo po predchádzajúcich dvoch rokoch stagnácie vytvorilo takmer tisíc pracovných miest. Celkovo zamestnáva vyše 28-tisíc ľudí. No napriek priaznivému vývoju je to takmer o päťtisíc menej ako pred krízovým obdobím.

Tak ako agrárna prvovýroba surovín, má aj produkcia finálnych potravín stále problém s veľkými cenovými výkyvmi. Prudké poklesy cien aktuálne najviac zaťažujú mliekarenský priemysel. Domáce potravinárstvo na cenové krízy dopláca vždy viac ako finančne silnejší producenti zo zahraničia, takže aj v roku 2015 ostalo jeho veľkou slabinou zhoršovanie pasívneho zahraničného obchodu s potravinami. (Haluza, I. 2016)

Prehľad retrospektívnych ukazovateľov, ktorými sú výroba v hodnotovom vyjadrení, tržby výsledok hospodárenia za odvetvie v rokoch 2008 až 2013 je uvedený v tabuľke 2.

Tabuľka 2: Hospodárske výsledky vinárskeho priemyslu

	2008	2009	2010	2011	2012
Výroba	78 520 281	55 995 088	61 772 536	88 409 445	90 504 474
Tržby	82 528 281	75 883 653	68 770 430	91 042 622	96 586 648
Hospodársky výsledok	7 801 301	878 468	3 065 317	10 023 797	3 745 385
Pridaná hodnota	18 487 917	15 598 376	19 643 066	25 749 483	25 714 122

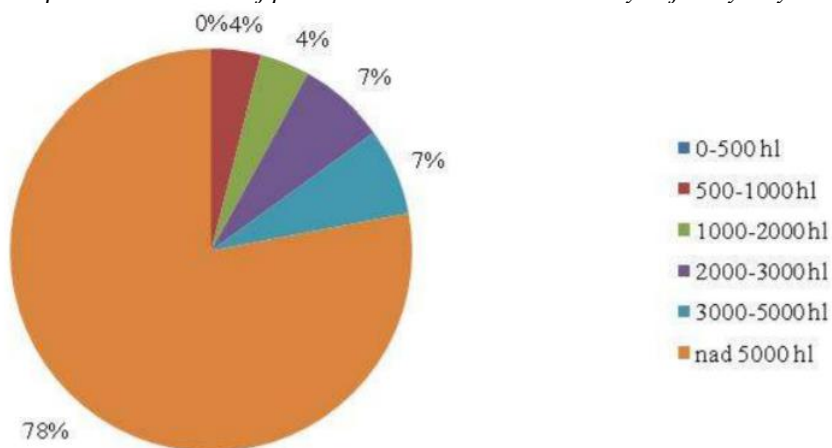
Prameň: Koncepcia rozvoja potravinárskeho priemyslu 2014-2020

Vinárstvo na Slovensku dosahovalo v období rokov 2008 až 2013 kladné hospodárske výsledky. V roku 2013 to bolo konkrétne 5,23 mil. eur. V roku 2013 môžeme tiež pozorovať zmenu trendu, kde tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb prvýkrát neprekročili hodnotu výroby vyjadrenú v eurách. Toto je pravdepodobne dôsledok predaja výrobkov pod cenu, resp. nepredajnosti všetkých výrobkov vyrobených v roku 2013.

Percentuálny podiel obratu z predaja výrobkov vinárskeho priemyslu vyrobených v Slovenskej republike na celkovom obrate z predaja všetkých výrobkov vinárskeho priemyslu (domácich a dovážaných) predstavuje 61,9%.

Štruktúru vinárskeho priemyslu zdefinujeme pomocou grafu 1. Na grafe je možné vidieť jednotlivé podiely na slovenskej produkcii vína vzhľadom na ročný objem výroby vinárstiev.

Graf 1: Podiel na ročnej produkcii vína vzhľadom na ročný objem výroby



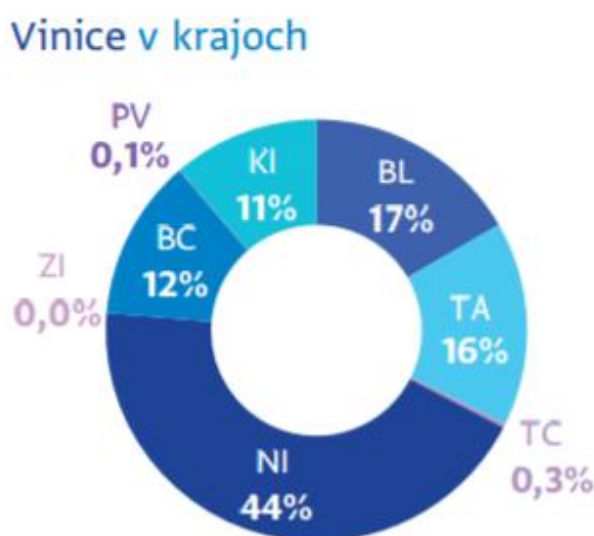
Prameň: Koncepcia rozvoja potravinárskeho priemyslu 2014-2020

Na Slovensku je približne 400 registrovaných výrobcov vína, z nich je 14 podnikov s produkciou vyššou ako 5000 hl., pričom tieto podniky vyrobí približne 78% slovenského vína. 300 drobných výrobcov vyrobí iba 7% slovenskej produkcie a 86 stredných výrobcov produkujúcich ročne 500 – 5000 hl. vyrobí cca 15% oficiálnej produkcie.

Podľa údajov MP SR máme v súčasnosti 22.000 ha registrovaných vinohradov, z toho len 16.000 ha je obhospodarovaných a 12.000 ha rodiacich. Cieľom programu podpôr je dosiahnuť 22.000 ha rodiacich viníc. Na rozvoj vinohradníctva má v súčasnosti negatívny vplyv tiež dovoz lacných vín, najmä po vstupe do EÚ. (VINO.SK, 2017)

V nasledujúcom grafe môžeme vidieť, v ktorých krajoch sú v akom percentuálnom podiele zastúpené vinice. Najväčší podiel viníc sa nachádza v Nitrianskom kraji, naopak žiadne vinice nemá Žilinský kraj.

Graf 2: Podiel rozsahu viníc podľa krajov Slovenska



Prameň: ŠÚSR, 2016. Naše regióny 2016

2.2. Spotreba vína a vývoj spotrebiteľských cien

Podľa dostupných údajov Štatistického úradu Slovenskej Republiky spotreba vína za rok 2012 na Slovensku klesla. V roku 2010 podľa údajov úradu bola spotreba na úrovni 13,20 litra hroznového vína na osobu a rok. V roku 2011 došlo k malému, ale predsa k rastu spotreby vín na hodnotu 13,30 litra na osobu a rok. Tento trend sa však nepodarilo udržať a na Slovensku sa spotreba hroznových vín pohybovala pod hranicou 13 litrov na osobu a rok. Presný údaj je 12,80 litra. Podľa štatistiky EUROSTAT-u vedie v hodnotách skonzumovaného vína v EÚ pre rok 2014 Luxembursko s 49,8 litrami a na poslednom mieste je Poľsko so zaujímavou nízkou hodnotou 2,4 l vína na osobu a rok. Slovensko sa nachádza približne v druhej tretine rebríčka s viac ako 13 -timi litrami hroznového vína na osobu a rok. (INMEDIO, 2014)

Štatistika konzumácie hroznového vína v EÚ: (INMEDIO, 2014)

1. Luxembursko	49,8
2. Portugalsko	44,1
3. Francúzsko	43,3
4. Slovinsko	38,6
5. Taliansko	31,6
6. Rakúsko	30,3
7. Dánsko	27,3
8. Maďarsko	25,5
9. Grécko	25,3
10. Belgicko	24,9
11. Nemecko	23,6
12. Španielsko	22,1
13. Veľká Británia	20,6
14. Malta	19,2
15. Česká republika	18,4
16. Holandsko	18,3
17. Cyprus	18,3
18. Rumunsko	17,8
19. Švédsko	16,2
20. Slovensko	13,9
21. Írsko	13,6
22. Bulharsko	13,4
23. Estónsko	11,3
24. Fínsko	10,7
25. Litva	7,3
26. Lotyšsko	6,4
27. Poľsko	2,4

ŠÚ SR eviduje priemerné spotrebiteľské ceny bieleho vína nerozdeľujúc pri tom kategórie vín. Ceny sa v maloobchodnej sieti postupne zvyšovali a v roku 2013 dosiahli úroveň 2,46 eur/l, čo bolo o 11% viac ako v roku 2008. Z týchto evidentne nízkych cien vína môžeme dedukovať, že slovenský spotrebiteľ sa orientuje na segment lacnejších vín, pričom tokajské vína, akostné vína s prívlastkom a sekty konzumuje skôr príležitostne.(ŠÚSR, 2014)

2.3. Vplyv vonkajšieho prostredia na vinárstvo

Dynamika a zložitosť podnikateľského prostredia vo vinárskom priemysle je ovplyvňovaná najmä meniacim sa počasím v dôsledku globálneho otepľovania. Podniky len ťažkomôžu predpovedať vývoj situácie týkajúcej sa počasia, s ktorou súvisí aj kvantita a kvalita úrody hrozna, primárnej suroviny potrebnej na výrobu vína. Každý nepriaznivý vývoj negatívne ovplyvňuje úrodu, čím sa zvyšujú problémy podnikov. Napríklad v roku 2014 bolo veľmi chladné a daždivé leto, čo spôsobilo skutočnosť, že hroznu chýbala chuť i keď malo veľké bobule.

Zložitosť podnikateľského prostredia je ovplyvnená národnými legislatívnymi normami upravujúcimi výrobu, predaj a označenie vína, ale aj sprísňujúcimi normami Európskej únie. Príkladom je vyhláška Ministerstva pôdohospodárstva a rozvoja vidieka Slovenskej republiky z 29.marca 2012 o označovaní potravín, ktoré rieši okrem iného, skutočnú koncentráciu alkoholu v nápojoch, kde podľa odseku 23 sa môže od deklarovanej koncentrácie v absolútnej hodnote alkoholu odchyľovať najviac 1% objemu. Vyhláška bola vydaná na základe nariadenie Európskeho parlamentu a Rady ES.

Ďalším príkladom potvrdzujúcim zložitosť podnikateľského prostredia je informácia TASR zo dňa 7.2.2014, ktorá hovorí o tom, že „Zväz výrobcov hrozna a vína na Slovensku (ZVHaVS) v mene vinohradníkov a vinárov Slovenska požiadal listom prezidenta SR Ivana Gašparoviča o podpísanie novely zákona o ochrane a využívaní poľnohospodárskej pôdy. Táto novela rieši pre vinohradníkov a vinárov dva urgentné problémy, jedným je ochrana vinohradov a druhým povinnosť verejného obstarávania pre spoločnú organizáciu trhu s vínom. Zákonné ustanovenia prijaté touto novelou veľmi pomôžu vinohradníkom a vinárom na Slovensku v ich úsilí zachovať toto odvetvie a kultúrne dedičstvo pre nasledujúce generácie. Ochrana vinohradov pred developérmami je už niekoľko rokov jedným z najpálčivejších problémov, s ktorými vinohradníci v malokarpatskej, ale nielen v tejto, oblasti bojujú.“ (Hlavné správy, 2014)

Z uvedenej analýzy sme dospeli k názoru, že sektor potravinárskeho priemyslu, ktorého súčasťou je aj vinársky priemysel je citlivým odvetvím najmä na vplyvy vonkajšieho prostredia vyplývajúce zo situácie danej krajiny. Na zabezpečenie jeho rozvoja preto pokladáme za dôležité vytvárať podmienky a podporovať jeho rozvoj, pretože plní významnú úlohu nielen v zabezpečovaní potravinovej sebestačnosti, ale konkrétne analyzovaný vinársky priemysel svojimi aktivitami napomáha aj k rozvoju turistického ruchu a propagácii celej krajiny.

ACKNOWLEDGEMENT

Príspevok bol spracovaný v rámci výskumu na projekte „Skúmanie vzťahu sociálnych inovácií a ekonomiky podniku za účelom zvyšovania konkurencieschopnosti podnikateľského subjektu“, VEGA č. 1/0784/15, podiel na projekte 100%.

REFERENCES

- [1] Haluza, I. 2016. *Napriek slabinám potraviny stále lákajú*. <https://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2016/cislo-39/napriek-slabinam-potraviny-stale-lakaju.html>, [citované 7.3.2017].
- [2] Hlavné správy, 2014. *AGRO: ZVHaVS požiadal prezidenta SR aby podpísal novelu zákona o pôde*. <http://www.hlavnespravy.sk/agro-zvhavs-poziadala-prezidenta-sr-aby-podpisal-novelu-zakona-o-pode/216029>, [citované 7.3.2017].
- [3] INMEDIO, 2014. *Spotreba hroznového vína na Slovensku je vyrovnaná*. <http://www.inmedio.sk/novinky/spotreba-hroznoveho-vina-na-slovensku-je-vyrovnana-podla-udajov-statistickeho-uradu-sr>, [citované 7.3.2017].
- [4] Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR, 2014. *Koncepcia rozvoja potravinárskeho priemyslu 2014-2020*. <http://www.pdbela.sk/DOQ/2.2%20Koncepcia%20rozvoja%20potraviny%20priemyslu%202014-2020.pdf>, [citované 7.3.2017].

- [5] ŠÚSR. 2017.
<https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/sectoral/industry/indicators/>, [citované 7.3.2017].
- [6] ŠÚSR, 2016. Naše regióny 2016. [pdf] ŠÚSR., Dostupne na:
<https://slovak.statistics.sk/wps/wcm/connect/38255acc-26a5-4eec-85e9-1ccb0c885eb/Nase_regiony_2016.pdf?MOD=AJPERES&attachment=true&CACHE=NONE&CONTENTCACHE=NONE> [citované 9.3.2017].
- [7] ŠÚSR, 2017. <https://slovak.statistics.sk/PortalTraffic/fileServlet?Dokument=ce7c458d-aaca-4f8e-9>, [citované 7.3.2017].
- [8] TOPWINE, 2017. *Vinohradnícke oblasti Slovenska*.
<http://www.topwine.sk/clanky/detail/vinohradnicke-oblasti-slovenska-prehľad>, [citované 9.3.2017].
- [9] VINO.SK, 2017. *Dejiny vinohradníctva na Slovensku*.
<http://www.vino.sk/aktuality/domace/dejiny-vinohradnictva-na-slovensku/>, [citované 9.3.2017].

CONTACT

Ing. Stanislava Deáková, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovensko
E-mail: stanislava.deakova@euba.sk

doc. Ing. Mgr. Gabriela Dubcová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovensko
E-mail: gabriela.dubcova@euba.sk

INNOVATIONS IN THE SOCIAL CORPORATE OBJECTIVES

INOVÁCIE V SOCIÁLNYCH CIEĽOCH PODNIKU

Stanislava Deáková, Gabriela Dubcová¹

ABSTRACT

Nowadays more and more enterprises deals with innovative approach behaviour and communication with different social groups with which it creates during its business operation mutual relations. The aim of this paper is to clarify the role of the social objectives of the company and to map out innovative approaches to their creation work. Subsequently point out to the benefits resulting from innovative approaches to setting business objectives.

KEY WORDS

Innovations, social goals, stakeholders, business objectives, benefits

JEL CLASSIFICATION

M2, M5

1. Postavenie sociálnych cieľov v štruktúre cieľov podniku

Ciele vnímame vo všeobecnosti ako veličinu v budúcnosti, na ktorej dosiahnutie vyvíjame našu aktivitu. Niektoré ciele prichádzajú spontánne iné vyplývajú z kontextu našich rozhodnutí v predchádzajúcom období. Pre stanovenie podnikateľských cieľov je nevyhnutné zabezpečiť ich správnu a presnú formuláciu. Nemalo by sa zabúdať na vecné, časové, kvantitatívne a kvalitatívne vymedzenie cieľa, jeho následnú merateľnosť a možnosť kontroly jeho napĺňania. V podniku sa stretávame s rôznymi skupinami cieľov, ktoré môžu byť orientované na podnik samotný ale takisto nachádzame aj ciele orientované na subjekty z externého prostredia. Kategorizácia cieľov závisí od zvoleného prístupu k ich triedeniu. V súvislosti s týmto príspevku využijeme triedenie cieľov na základe ich obsahovej klasifikácie.

Na základe uvedeného kritéria rozlišujeme podľa Kupkoviča (2003) ciele ekonomické, sociálne a technické. **Ekonomické ciele** kvantitatívne vyjadrujú výsledok vypovedajúci o priebehu jednotlivých činností v podniku. V podrobnejšej kategorizácii ich vieme ďalej špecifikovať a zoradiť do podskupín výkonových, finančných a výsledkových cieľov podniku. Za najdôležitejšie ekonomické ciele sa považujú, rast podniku, zisk, trhový podiel a produktivita. **Sociálne ciele** podniku vyjadrené najmä kvalitatívne majú znak obtiažnosti pri ich meraní. Základné skupiny sociálnych cieľov vnímame z hľadiska ich orientácie a to buď ciele zamerané na spoločnosť a ciele orientované na zamestnancov. Významným znakom

¹ Ing. Stanislava Deáková, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, e-mail.: stanislava.deakova@euba.sk.
doc. Ing. Mgr. Gabriela Dubcová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, e-mail.: gabriela.dubcova@euba.sk.

cieľov orientovaných na spoločnosť je ich spoločenský prínos k sociálnej politike štátu a nižších územných celkov. Do tejto podskupiny sociálnych cieľov zaraďujeme najmä produkciu verejných statkov, daňové príjmy a poplatky, vytváranie pracovných príležitostí, starostlivosť o životné prostredie a sponzorstvo. Ciele orientované na zamestnancov vychádzajú zo stanovených a dohodnutých podmienok pracovno-právnych vzťahov, z ktorých vyplývajú podniku záväzky uspokojujúce mzdové požiadavky, poskytovanie zdravotnej starostlivosti, riešenie kultúrnej, bytovej a vzdelávacej otázky, zlepšenia pracovného prostredia pracovných vzťahov. Treťou skupinou podnikových cieľov je kategória **technických cieľov** podniku zameraných na inovácie technického stavu výrobkov a použitých technológií v rámci zabezpečenia a podpory v oblastiach výskumu, vývoja a technického rozvoja (Kupkovič, M. 2003).

1.1. Vymedzenie sociálnych cieľov podniku

Sociálne ciele podniku sú zabezpečované v rámci platnej legislatívy, ktorá tvorí prvotný rámec k ich stanoveniu. Ak sa podnik rozhodne plniť sociálne ciele nad rámec zákona, vyplývajú mu z takto stanovených cieľov povinnosti súvisiace s rastom nákladových položiek, no na druhej strane prinášajú benefity rôznym subjektom jeho okolia. Podnik si takýmto spôsobom buduje dobré meno nielen v radoch svojich zamestnancov ale i vonkajšieho prostredia podniku.

Napriek spomínanej kategorizácii cieľov podľa obsahu, existujú medzi nimi vzájomné väzby a plnenie sociálnych cieľov, ktoré plní podnik nad rámec zákona je podmienené ekonomickou prosperitou podniku. V prípade, že podnik nedokáže plniť stanovené ekonomické ciele podniku, takýto stav mu neumožňuje plniť ani nadštandardné nad rámec zákona stanovené sociálne ciele.

Prvá podskupina sociálnych cieľov podniku je označovaná ako sociálne ciele orientované na spoločnosť. Pre podnik sú cieľmi orientovanými na externé prostredie. Prispievajú k uspokojovaniu potrieb spoločnosti. Realizácia sociálnych cieľov orientovaných na spoločnosť sa uskutočňuje prostredníctvom sociálnej politiky štátu v rámci vymedzených noriem a pravidiel. Základnými cieľmi orientovanými na spoločnosť sú podľa Kupkoviča (2003) :

- produkcia verejných statkov,
- vytváranie pracovných príležitostí,
- daňové príjmy a poplatky,
- sponzorstvo,
- starostlivosť o životné prostredie.

Sociálne ciele orientované na zamestnancov predstavujú interne orientované ciele. Takto stanovené sociálne ciele sú zachytené najmä v kolektívnej zmluve. Plnia taktiež motivačnú úlohu. Sú jednou skupinou motivačných nástrojov zameraných na zamestnancov, čo má za dôsledok zlepšenie ich pracovného výkonu a tým prispievajú k účinnejšiemu napĺňaniu ekonomických cieľov podniku. Medzi základné ciele orientované na zamestnancov patria (Majdúchová, H. Neumannová, A., 2014):

- potreby zamestnancov,
- postup v zamestnaní,
- zlepšenie interpersonálnych vzťahov,
- stabilita pracovných miest.

1.2. Zastúpenie jednotlivých skupín cieľov v predchádzajúcom období

Tak ako sa postupom času mení zameranie predmetu podnikania jednotlivých podnikateľských subjektov, mení sa aj ich prístup a orientácia na stanovovanie podnikových cieľov. V nasledujúcej kapitole stručne naznačíme štruktúru podnikových cieľov, podľa uskutočnených prieskumov a štúdií podnikov.

Ako uvádzajú autori Rue, L.W. a Holland, P.G. v knihe *Strategic management* (1986) z prieskumu uskutočneného koncom sedemdesiatych rokov na vzorke 82 amerických firiem vyplýva nasledovná štruktúra cieľov podniku.

Tabuľka 1: Najčastejšie zastúpené ciele v podniku

Ciele zamerané na	počet	percentuálne zastúpenie
ziskovosť	73	89
rast	67	83
podiel na trhu	54	66
sociálna zodpovednosť	53	65
starostlivosť o zamestnancov	51	62
kvalita výrobkov a služieb	49	60
výskum a vývoj	44	54
diverzifikácia	42	51
hospodárnosť	41	50
finančná stabilita	40	49

Prameň: Rue, L.W. a Holland, P.G. 1986. *Strategic management: Concepts and Experience*, New York, 1986: McGraw Book Company

Z uvedeného prieskumu vyplýva, že na popredných miestach stáli v minulosti ciele orientované na rast podniku a jeho hodnoty. Ciele týkajúce sa sociálnej oblasti boli zastúpené približne 60%.

Túto skutočnosť potvrdzuje aj výskum autorov Denta, J. a Englanda, G., ktorí dospeli k nasledovnému poradiu cieľov podľa zastúpenia (Grznár, M.- Šinský, P., 2003):

- maximum dlhodobého a krátkodobého zisku,
- vysoká kvalita výrobkov a služieb,
- úspechy firmy v odvetví,
- spokojnosť zamestnancov,
- rast trhovej pozície,
- stabilita organizácie.

Zo záverov výskumov môžeme usudzovať, že v minulosti mali prednosť ciele ekonomického charakteru, no už aj v sedemdesiatych rokoch minulého storočia neboli v úzadí ani sociálne ciele.

2. Sociálne ciele v súčasnom období

V súčasnom období nastal posun vo vnímaní cieľov spoločnosti. Čoraz častejšie sa udomácňuje pojem spoločenská zodpovednosť firiem. Do popredia sa tento vývoj začal presadzovať už v päťdesiatych rokoch dvadsiateho storočia. V dielach Howarda R. Bowena a neskôr Keitha Davisa sa stretávame s prvými vymedzeniami konceptu spoločensky zodpovedného podnikania označovaného skratkou CSR.

CSR sa prejavuje v ekonomickej sociálnej a environmentálnej oblasti. Ide o podnikanie spôsobom, ktorý je priateľský voči svojmu prostrediu. Pod prostredím nevnímate len životné prostredie, ale aj jednotlivé záujmové skupiny pôsobiace vo vnútri podniku alebo vo vonkajšom prostredí. V internom prostredí podniku ide o vlastníkov, zamestnancov a ich zastupujúce organizácie, v externom prostredí sú to štátne inštitúcie, dodávatelia, odberatelia, zákazníci, konkurenti, komunity, médiá, mimovládne a neziskové organizácie.

V súvislosti s témou príspevku sa ďalej zameriame len na oblasť sociálnych cieľov podniku. CSR sa v sociálnej oblasti orientuje na eliminovanie negatív, ktoré sú výsledkom činnosti podnikov a ovplyvňujú sociálny systém. Podniky stanovujú ciele súvisiace so zdravím a bezpečnosťou zamestnancov, ich pracovných podmienok, vyváženosťou pracovného zaťaženia a času na relaxáciu, oddych. Takisto sem patria ciele v oblasti firemnej filantropie, rastu kvality života a boja proti korupcii. Podniky si uvedomujú, že kvalifikovaný a výkonný zamestnanec je nosnou súčasťou úspešného podniku. Základný rámec pracovno-právnych vzťahov stanovuje legislatíva daného štátu, ktorá určuje minimálne hranice starostlivosti o zamestnanca, bezpečnosti pri práci a jeho spôsobe odmeňovania. V rámci zabezpečenia rastu svojich zamestnancov ponúkajú podniky v súčasnosti svojim zamestnancom nadštandardné podmienky. Podporujú ich vzdelávanie, zdravý životný štýl, relax, matky s deťmi v rámci flexibilného pracovného času, poskytujú rôzne benefity a príspevky.

Novým pojmom, ktorý sa postupne udomácňuje v oblasti sociálnych cieľov podniku sú sociálne inovácie. Aj na Slovensku už pôsobia organizácie, ktoré radi podnikateľom a pomáhajú im budovať svoj podnik nielen s cieľom dosahovať zisk, ale robiť súčasne niečo pre rozvoj spoločnosti.

Jednou s takýchto organizácií je aj IMPACT HUB, na Slovensku so zastúpením v Bratislave, ktorá je, ako uvádza na svojej stránke, inkubátorom pre zmysluplné a inovatívne riešenia a spoločensky prospešný biznis a projekty. Ponúka atraktívny coworkingový a networkingový priestor pre freelancerov, startupy, projektové tímy a začínajúce inovatívne firmy. Organizuje množstvo vzdelávacích a inšpiratívnych akcií. Prinášajú nové a unikátne formáty s cieľom napomôcť rozvíjať celkový startup ekosystém a primárne oblasť social business na Slovensku. Cielene pomáhajú perspektívnym spoločensky prospešným projektom a startupom. Snažia sa dlhodobo iniciovať a vytvárať platformu pre financovanie perspektívnych startupov a projektov aj z oblastí social business. „Social Business vnímame ako udržateľné podnikanie, ktoré Ti okrem zisku prinesie aj dobrý pocit a zadosťučinenie z toho, že priamo svojimi službami či produktami riešiš aktuálny spoločenský problém alebo zlepšuješ a posúvaš našu spoločnosť. Robíme to preto, aby na Slovensku bolo viac ľudí s inovatívnymi nápadmi, viac poctivých a prospešných služieb a produktov a lepšie podmienky pre rozvoj prospešného a dobrého biznisu.“ (IMPACT HUB Bratislava, 2017).

Významné postavenie na Slovensku zastáva aj Nadácia Pontis, ktorá „je jednou z najväčších grantových a operačných nadácií na Slovensku. Podporuje firemnú aj individuálnu filantropiu, firemné dobrovoľníctvo a presadzuje zodpovedné podnikanie. S firmami spolupracuje pri realizácii ich filantropických aktivít a poskytuje im poradenstvo pri tvorbe filantropickej stratégie. Organizuje oceňovanie filantropických aktivít firiem, Via Bona Slovakia. Spravuje nadačné fondy, prostredníctvom ktorých firmy realizujú svoje darcovské aktivity. Nadácia

Pontis je administrátorom združenia Business Leaders Forum. Podporuje aktívnu zahraničnú politiku Slovenska a Európskej únie, založenú na podpore občianskej spoločnosti, rozširovaní demokracie a dodržiavaní ľudských práv. V oblasti demokratizácie a rozvojovej spolupráce je aktívna v troch strategických programových oblastiach: rozvojové vzdelávanie, verejná politika a medzisektorová spolupráca.“ (NADACIA PONTIS, 2017)

Z uvedených skutočností môžeme konštatovať, že nové trendy v podnikaní prinášajú mnoho prospešných aktivít, ktoré pomáhajú rozvíjať sa aj subjektom alebo jednotlivcom, ktorí sú slabší alebo znevýhodnení. Podnikatelia sociálne zmýšľajúci zastrešujú aj činnosti, ktoré nemusia byť realizované len so zreteľom osobného úspechu, ale kladú si za cieľ pomôcť rozvíjať celú spoločnosť. Kritici tohto nového smerovania podnikateľských aktivít však upozorňujú aj na možnú „vypočítavosť“ podnikateľov a novátorský prístup podnikov označujú ako jeden z nových nástrojov marketingu. Veď nie nadarmo sa hovorí, že „dobré sa chváli samo“.

ACKNOWLEDGEMENT

Príspevok bol spracovaný v rámci výskumu na projekte „Skúmanie vzťahu sociálnych inovácií a ekonomiky podniku za účelom zvyšovania konkurencieschopnosti podnikateľského subjektu“, VEGA č. 1/0784/15, podiel na projekte 100%.

REFERENCES

- [1] Kupkovič, M. et. al. 2003. *Podnikové hospodárstvo*. 7. vyd. Bratislava : Sprint, 2003, 452 s. ISBN 80-88848-71-7
- [2] Majdúchová, H. - Neumannová A. 2014, *Podnik a podnikanie* . Bratislava : Sprint dva 2014. 214 s. ISBN: 9788089710041
- [3] Rue, L.W. a Holland, P.G. 1986. *Strategic management: Concepts and Experience*, New York, 1986: McGraw Book Company.
- [4] Grznár, M.- Šinský, P., 2003. *Firemné plánovanie*. Bratislava: Ekonóm, 2003, 216 s. ISBN 80-225-1649-X
- [5] IMPACT HUB Bratislava, <http://impacthub.sk/o-nas/>, [citované 17.3.2017].
- [6] NADACIA PONTIS, <http://www.nadaciapontis.sk/kto-sme-a-co-robime>, [citované 17.3.2017].

CONTACT

Ing. Stanislava Deáková, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovensko
E-mail: stanislava.deakova@euba.sk

doc. Ing. Mgr. Gabriela Dubcová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovensko
E-mail: gabriela.dubcova@euba.sk

APPLICATION OF ETHICAL PRINCIPLES IN BUSINESS PRACTICE

UPLATNENIE ETICKÝCH PRINCÍPOV V PRAXI PODNIKOV

Eva Dirgová, Alena Daňková¹, Pavol Krížo²

ABSTRACT

In the current conditions of practice ethics plays an increasingly important role. Effective development of enterprises is almost always dependent on compliance with applicable ethical principles in all its activities. Based on the foregoing issues paper is the importance of the role and application of ethical principles and values in the practice of business entities. An emphasis on managerial ethics that reflects moral values, principles and standards in the profession manager when performing management functions.

KEY WORDS

Enterprise, ethical principles, code of ethics, management.

JEL CLASSIFICATION

A 13

Úvod

V štruktúre ľudského poznania patrí etike dôležité miesto ako jednej z najstarších filozofických disciplín, zaoberajúcej sa morálkou, mravnými hodnotami a spôsobmi správania, ktoré vedú k uplatňovaniu mravných zákonov v rozličných oblastiach života. Na to, či sú etika a podnikanie zlučiteľné, sa vyskytujú protichodné názory. Prepojenie ekonomiky a etiky sa objasní, ak vezmeme do úvahy, že obe sa zaoberajú rovnakými javmi i keď z odlišného pohľadu.

Podnikateľská činnosť so sebou nesie rozhodovanie o ekonomických a technických procesoch, ktoré sú zdanlivo manažérske a technokratické. V skutočnosti však každé manažérske rozhodnutie so sebou nesie etické prvky (Klopfer, 1995).

Každá ľudská činnosť sa riadi určitými uznávanými pravidlami. Nejde len o formálne normy, ktoré predstavujú zákony, smernice alebo predpisy. Ide tiež o dodržiavanie etických noriem a zásad v konaní a správaní ľudí v rôznych pracovných situáciách.

V súčasnosti si subjekty trhu začínajú uvedomovať, že základné stavebné kamene trhového hospodárstva závisia aj od takých skutočností, ktoré sú vo svojej podstate morálnej povahy (Marková, 2003).

¹ PhDr. Mgr. Eva Dirgová, PhD., prof. Ing. Alena Daňková, CSc., Katedra manažmentu, Pedagogická fakulta, Katolícka univerzita, Poprad, alena.dankova@ku.sk, eva.dirgova@ku.sk

² Mgr. Ing. Pavol Krížo, PhD., MBA, Katedra ekonómie a financií, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, pavol.krizo@vsemvs.sk

1.1. Etika v riadení podnikov

Na vyjadrenie pojmu etika existuje niekoľko názorov. Jedným z nich je, že pojem etika je chápaný ako súbor princípov a zásad, ktoré umožňujú rozlišovať medzi tým, čo je dobré, zlé, správne i nesprávne. Úloha a postavenie etiky sa čoraz výraznejšie stáva stredom pozornosti manažérov aj verejnosti. Ovplyvňuje to množstvo faktorov, ako napr. aféry okolo neetického správania sa niektorých veľkých firiem a i. Podnikateľská etika sa dostáva do popredia aj preto, že z dlhodobého hľadiska je neetický manažment pre firmy, ako aj pre celú spoločnosť mimoriadne nákladný, verejnosť a manažéri si uvedomujú, že vývoj chápania etiky v manažérskom rozhodovaní predstavuje veľmi zložitý a vyzývajúci fenomén (Dirgová, 2013).

Robiť správne veci nemá zmysel len z etického hľadiska, ale aj z podnikateľského. Úspešný podnikateľ hľadá pri každom probléme a pri každej prekážke riešenie, neúspešný podnikateľ hľadá výhovorky. Každý úspešný podnikateľ vie dobre, čo chce a robí všetko preto, aby to dosiahol. Je dobré si uvedomiť, že na dosiahnutie svojho cieľa máme jeden život, nie jeden pokus.

Miesto etiky v podnikaní nadobúda čoraz väčší význam a aplikovanie etických štandardov sa pre podnik stáva konkurenčnou výhodou. Etika v podnikaní zahŕňa popri spoločenskej zodpovednosti firmy taktiež vnútorný okruh etických vzťahov firmy a riadiacich orgánov, zamestnancov, akcionárov a vedúcich pracovísk (Tomancová, 2011).

Podnikateľská etika je normatívna etika, ktorá sa zaoberá pôsobením morálnych noriem a princípov na všetkých úrovniach ekonomiky (Remišová, 2011). Predmet podnikateľskej etiky je podľa odborníkov na danú problematiku charakterizovaný ako oblasť konfliktu medzi ekonomickou a etickou racionalitou, medzi individuálnymi a všeobecnými záujmami, medzi princípom maximalizácie zisku a dobrom, resp. princípom spravodlivosti. Funkcia podnikateľskej etiky je založená na teoretickom a praktickom zdôvodnení miesta všeobecne platných noriem vo sfére podnikania a hospodárskej činnosti a sprehľadnenia procesu prenikania a aplikovania týchto noriem do celého podnikateľského prostredia na všetkých úrovniach ekonomického života.

Aplikovanie etiky v podnikoch, okrem všeobecných mravných hodnôt, by malo byť nositeľom etickej zodpovednosti vo svojich zámeroch a uskutočňovaním ekonomických cieľov.

Vzťah spoločnosti a jednotlivca je dôležitý pri posudzovaní mravných konfliktov v podnikaní. Podnik, jednotlivec, inštitúcie a spoločenské organizácie majú charakteristické záujmy a tie ovplyvňujú mieru ich správania z hľadiska etiky (Luknič, 1994). Etika jednotlivcov (zamestnancov, manažérov, individuálnych podnikateľov) sa vzťahuje k hodnotám, ktoré zaisťujú rovnováhu osobných záujmov so všetkými ostatnými prvkami štruktúry ekonomiky zasadenými do všeobecného rámca globálnej etiky. Týmito hodnotami je napríklad česťnosť, spoľahlivosť, lojalita, pracovitosť atď.

Podniková etika, okrem všeobecných mravných hodnôt musí byť nositeľom hlavne etickej zodpovednosti vo svojich zámeroch a uskutočňovaním ekonomických cieľov (Putnová – Seknička, 2007).

2. Metodológia prieskumu

Za účelom zistenia uplatňovania etických princípov a zásad v praxi podnikateľských subjektov zrealizovaný dotazníkový prieskum v dvoch výrobných podnikoch v okrese Poprad. Cieľom dotazníkového prieskumu bolo zistiť postoje, názory a reálny stav etiky a morálky z pohľadu manažérov a zamestnancov v analyzovaných podnikoch.

Prieskumnú vzorku tvorilo 100 respondentov zastúpených rovnakým počtom z obidvoch podnikov. Dotazníkové otázky boli adresované manažérom na rôznych stupňoch riadenia, ako aj radovým pracovníkom. Návratnosť dotazníkov bola 100%. Dotazník pozostával z 19 otázok zameraných na zistenie reálneho stavu uplatňovania etiky a morálky vo vybraných podnikoch. Prieskum bol realizovaný v januári 2017.

V ďalšej časti príspevku prezentujeme výber získaných poznatkov z riešenej problematiky. Rozhodujúcim zistením pre nás bolo konštatovanie respondentov, že všeobecne sa v oboch podnikoch uplatňujú etické princípy riadenia (v podniku X 92%, v podniku Y 84%).

Prieskum bol zameraný na otázky, prostredníctvom ktorých sme sledovali, či respondenti považujú správanie v podniku za etické, tiež na to, ako sa správajú nadriadení ku svojim zamestnancom, či a s akým neetickým správaním sa na pracovisku stretli a či sa v ich podniku nachádza etický kódex. Zistovali sme, akým spôsobom zamestnanci môžu ohlásiť prípadné neetické správanie, či majú zamestnanci možnosť zúčastňovať sa nejakou formou vzdelávania v oblasti etiky a morálky, atď.

2.1. Prezentácia výsledkov prieskumu

Všetky morálne požiadavky, ktoré by mal podnik rešpektovať, sú obsahom etických kódexov. Do akej miery sú všetci pracovníci skúmaných podnikov oboznámení s uvedeným dokumentom, prezentujú zistenia v tabuľke 1. Etický kódex je určitý písaný nástroj, ktorý reguluje správanie jednotlivca, je súhrnom morálnych požiadaviek a ak ho podnik má, musí ho rešpektovať a riadiť sa podľa neho každý pracovník podniku. V prieskume sme zistili, že v podniku X etický kódex existuje a všetci opýtaní mali informácie o tom, že sa uplatňuje v praxi.

Naopak v podniku Y etický kódex zavedený nie je. Mieru oboznámenia sa s etickým kódexom sme zistovali z toho dôvodu, že je dôležité, aby bol každý pracovník s jeho obsahom dostatočne oboznámený. Pri odpovediach sa ukázalo, že až 58 % opýtaných má o etickom kódexe len všeobecný prehľad, čo považujeme pre podnik za negatívny jav, čiastočne je s ním oboznámených 20 %, veľmi detailne 16 % opýtaných a iba 6 % jeho obsah nepozná vôbec. Väčšina opýtaných sa zhodla na tom, že noví zamestnanci s etickým kódexom oboznámení sú. Určite je potrebné, aby podniky poskytli vedomosť o existencii tohto dokumentu adekvátne všetkým pracovníkom a aby sa jeho princípy stávali každodenným prejavom a uplatňovaním vo všetkých podnikateľských aktivitách a komunikácii.

Tabuľka 1: Miera oboznámenia s etickým kódexom

	Veľmi detailne	Čiastočne	Všeobecný prehľad	Nepozná jeho obsah
Podnik X	16 %	20 %	58 %	6 %
Podnik Y	0 %	0 %	0 %	0 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Ďalší prehľad dokumentuje výskyt neetického správania v podnikoch a spôsob ich evidovania (tabuľka 2). Respondentov sme sa pýtali na možnosti poukázať, príp. konzultovať neetické správanie a hľadať varianty riešenia. 36 % opýtaných podniku X uviedlo možnosť ohlásenia neetického správania konzultantovi pre etiku, až 32 % opýtaných nemá vedomosť o možnosti ohlásenia neetického správania a 32 % označilo možnosť ohlásenia priamo nadriadenému.

V podniku Y sa najviac respondentov (56 %) zhodlo na tom, že v ich podniku možno ohlásiť neetické správanie priamo nadriadenému. 40 % opýtaných nemá žiadnu vedomosť o možnosti ohlásenia neetického správania a len 4 % z 50 opýtaných uviedli konzultanta pre etiku. Je potrebné skonštatovať, že ani v jednom z podnikov nemajú vytvorené ideálne podmienky na to, aby bolo možné bez problémov ohlásiť neetické správanie, s ktorým sa respondenti na pracovisku stretli. Rovnako absentuje tzv. anonymná schránka, do ktorej by zamestnanci mohli vkladať svoje etické dilemy a problémy. Zamestnanci z oboch podnikov nenavrhlí ďalšie možné spôsoby a vlastné riešenia, ako by bolo vhodné zverejniť nedostatky etického správania sa.

Tabuľka 2: Výskyt neetického správania v podnikoch a spôsob ich evidovania

	Priamy nadriadený	Konzultant pre etiku	Nemá vedomosť	Anonymná schránka	Iné
Podnik X	32 %	36 %	32 %	0 %	0 %
Podnik Y	56 %	4 %	40 %	0 %	0 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Zaujímali nás tiež možnosti vzdelávania sa v etickej problematike, či už formou školení, tréningov, alebo v inej podobe. V oboch analyzovaných podnikoch 100 % opýtaných zamestnancov uviedlo, že im podnik neposkytuje žiadne vzdelávanie v oblasti etiky a morálky.

Naproti tomu, ako môžeme vidieť v tabuľke 3, v podniku X sa manažment zúčastňuje pravidelne vzdelávania v tejto oblasti, čo nám potvrdilo až 72 % opýtaných manažérov na rôznych stupňoch riadenia.

Naopak, v podniku Y nám len 16 % opýtaných manažérov uviedlo, že absolvujú predmetné vzdelávanie.

Tabuľka 3: Vzdelávanie manažmentu podnikov v oblasti etiky a morálky

	Áno, pravidelne sa zúčastňujem vzdelávania	Nie, nezúčastňujem sa vzdelávania
Podnik X	72 %	28%
Podnik Y	16 %	84 %

Zdroj: vlastné spracovanie

V ďalšej otázke sme zisťovali, aké neetické správanie pociťujú zamestnanci od svojich nadriadených (tabuľka 4). V podniku X najviac zamestnancov označilo za neetické správanie nepochopenie zo strany zamestnancov (až 35 %), za ním nasleduje nadradenosť 25%, prílišná kontrola a prideľovanie nezmyselných úloh zo strany nadriadených označilo 10 % opýtaných.

V podniku X najviac zamestnancov uviedlo nepochopenie (33 %) a prílišnú kontrolu, ktorú označilo 25 % respondentov.

Túto otázku sme považovali za podstatnú, pretože to, ako sa správajú nadriadení ku svojim zamestnancom, výrazne ovplyvňuje pracovné prostredie zamestnancov a to, ako sa v práci cítia, je to prejav sociálno-psychologickej atmosféry pracoviska a podstatný faktor podnikovej kultúry, čo sa v konečnom dôsledku prejaví na kvalite a efektivite práce každého zamestnanca.

Tabuľka 4: Neetické správanie manažmentu voči zamestnancom

	Podnik X	Podnik Y
Nadradenosť manažérov	25 %	14 %
Nepochopenie podriadených zo strany manažérov	35 %	33 %
Prílišná kontrola	10 %	25 %
Pridelovanie nezmyselných úloh	10 %	12 %
Udeľovanie pracovných činností ohrozujúcich zdravie	2 %	3 %
Nie, nepocítil/a ani jedno z uvedeného	18 %	13 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Zaujímala nás tiež *profesionálnosť a úroveň komunikácie medzi vedením spoločnosti a zamestnancami pri rozdeľovaní práce*. Komunikácia je nástrojom manažmentu, ktorým dokáže vhodne disponovať pri (de) motivovaní zamestnancov.

V podniku X uviedlo až 54 % zamestnancov postačujúcu úroveň komunikácie, 36 % sa zhodlo na tom, že v podniku je veľmi dobrá úroveň komunikácie a 10 % uviedlo, že komunikácia dosahuje len slabú úroveň.

V podniku Y až 36 % opýtaných zamestnancov uviedlo slabú úroveň a neprofesionálnosť komunikácie, 40 % postačujúcu a čiastočne profesionálnu komunikáciu zo strany manažmentu a len 24 % sa zhodlo na tom, že u nich prevláda veľmi dobrá úroveň a profesionalita komunikácie.

V oboch spoločnostiach je potrebné na skvalitnení a zefektívnení komunikácie pracovať a tým predchádzať nedorozumeniam či eliminovať bariéry a konflikty na pracovisku.

Tabuľka 5: Profesionálnosť a úroveň komunikácie medzi vedením spoločnosti a zamestnancami pri rozdeľovaní práce

	Veľmi dobrá úroveň, profesionálna komunikácia	Postačujúca úroveň, čiastočne profesionálna	Slabá úroveň, neprofesionálna komunikácia
Podnik X	36 %	54 %	10 %
Podnik Y	24 %	40 %	36 %

Zdroj: vlastné spracovanie

S komunikáciou je úzko previazaná akceptácia názorov zamestnancov. Zaujímalo nás tiež, či sa vo vybraných spoločnostiach názory zamestnancov akceptujú, alebo sú potierané. 52 % respondentov sa zhodlo na tom, že ich názor je akceptovaný len čiastočne, 36 % uviedlo, že je akceptovaný úplne a 12 % zamestnancov tvrdí, že ich názor je vedením podniku X úplne ignorovaný.

V podniku Y až 66 % opýtaných zamestnancov uviedlo akceptovanie ich názoru len čiastočne, 18 % uviedlo úplne akceptovanie ich názoru a 16 % deklaruje ignorovanie ich názoru.

Tabuľka 6: Akceptovanie názorov zamestnancov manažmentom podnikov

	Áno, akceptujú	Čiastočne akceptujú	Ignorujú
Podnik X	36 %	52 %	12 %
Podnik Y	18 %	66 %	16 %

Zdroj: vlastné spracovanie

V nasledujúcej tabuľke 7 je spracovaný súhrnný prehľad a porovnanie získaných poznatkov od obidvoch skúmaných podnikov na vybrané dotazníkové otázky.

Tabuľka 7: Porovnanie podnikov X a Y

	Podnik X	Podnik Y
Existencia etického kódexu	Áno	Nie
Vzdelávanie manažérov a vedenia spoločnosti	Áno 72%	Nie 84%
Vnímanie problémov zamestnancov	Áno	Áno
Úroveň komunikácie medzi vedením spoločnosti a zamestnancami pri rozdeľovaní práce	Postačujúca úroveň, čiastočne profesionálna komunikácia	Postačujúca úroveň, čiastočne profesionálna komunikácia

Zdroj: vlastné spracovanie

Najväčšie disparity, ktoré nám zo skúmania vybraných podnikov vyplynuli, sú:

- (ne) existencia etického kódexu v spoločnostiach,
- vzdelávanie manažérov a vedenia spoločnosti.

Čo sa týka vnímania problémov zamestnancov nadriadenými, zamestnanci oboch podnikov odpovedali obdobne. Odpovede respondentov na otázku o profesionalite a úrovni komunikácie sa tiež zhodovali.

2.2. Diskusia

Zámerom nášho prieskumu bolo zistenie reálneho stavu etiky a morálky v skúmaných podnikoch. Na základe analýzy výsledkov zrealizovaného prieskumu sme dospeli k nasledujúcim záverom.

- Pre podnik X navrhujeme:

Zlepšiť dostupnosť etického kódexu. Z prieskumu nám vyplynulo, že väčšina zamestnancov má o obsahu etického kódexu len všeobecný prehľad. Jeho publikovaním predpokladáme zvýšený záujem o implementovanie etických zásad v praxi spoločnosti. Etiku a morálku na pracovisko by mali prinášať najmä manažéri a zároveň etické správanie očakávať od svojich zamestnancov. Je dôležité oboznámiť každého novoprijatého zamestnanca o existencii etického kódexu, jeho obsahu a poučiť ho o dôsledkoch jeho prípadného nedodržania. Tiež odporúčame vložiť etické princípy do dokumentov, ako sú napríklad organizačný poriadok alebo pracovná zmluva.

Prieskum poukázal na skutočnosť, že manažéri sa pravidelne zúčastňujú vzdelávania v oblasti etiky a morálky, čo považujeme za veľké pozitívum, ale zamestnanci túto možnosť nemajú. Preto je našim ďalším odporúčaním, aby bola *možnosť zabezpečiť vzdelávanie pre všetkých zamestnancov*.

Ďalším návrhom, ktorý vyplynul z prieskumu, je zavedenie *anonymnej schránky*, do ktorej by mohli všetci zamestnanci podniku anonymne vkladať lístky, na ktorých budú vyjadrovať svoje podnety na zlepšenie etického správania, prípadne poukazovať na neetické správanie, s ktorým sa na pracovisku stretli. Je potrebné pravidelné kontrolovanie schránky a zároveň určenie poverenej osoby, ktorá ju bude kontrolovať a komplexne riešiť vzniknuté situácie. Mnohí pracovníci majú obavy otvorene hovoriť o etických problémoch, ktoré sa na pracovisku vyskytli a to sa môže odrážať na ich pracovnom výkone. Zavedením anonymných schránok a riešením vzniknutých problémov predpokladáme zvýšenú spokojnosť všetkých pracovníkov podniku.

- Pre podnik Y:

Z prieskumu vyplynulo, že v podniku sa žiaden dokument pojednávajúci o etických otázkach nenachádza, preto je potrebné *zaviest' etický kódex*. Následne predpokladáme viditeľné zvýšenie úrovne etiky a morálky na pracovisku. Etický kódex má byť realistický a je potrebné prispôbiť ho podmienkam v konkrétnom podniku. Je dôležité pripomenúť, že nie je možné očakávať okamžité skvalitnenie správania sa manažérov a zamestnancov hneď po zavedení kódexu do praxe, keďže ide o dlhodobý proces.

Ďalej odporúčame *zabezpečiť manažérom možnosť zúčastniť sa na vzdelávaní v oblasti etiky a morálky a následne zapojiť do tohto vzdelávania aj ostatných zamestnancov*. Existujú personálne či poradenské agentúry, ktoré vo svojom portfóliu zahŕňajú množstvo ponúk s daným zameraním.

Ďalším návrhom je *určiť konkrétnu osobu, ktorá bude za etiku v podniku zodpovedná a ktorej budú môcť zamestnanci ohlásiť prípadné neetické správanie*. Prieskum nám potvrdil, že zamestnanci môžu neetické správanie ohlásiť nadriadenému, ktorý ale nemusí byť

kompetentný vzniknutú situáciu komplexne posúdiť a vyriešiť. Preto navrhujeme *zriadiť post konzultanta pre etiku*.

Záver

Je podnikateľská etika v praxi podnikov potrebná? Aký je jej význam, ak existujú zákony, ktoré sú inštitucionalizovanou a kodifikovanou etikou v špecifických pravidlách, reguláciách a predpisoch? Tieto otázky si kladú mnohí manažéri podnikov.

V spoločnosti sa celé ľudské konanie nedá vynútiť iba zákonmi. Zákonodarstvo nemôže predvídať všetky okolnosti v medziľudských vzťahoch. Zákon či systém sám o sebe nedokáže celkom postrehnúť a reálne ohodnotiť všetky situácie života človeka a primerane pomôcť. Preto podnikateľská etika musí nastúpiť tam, kde existujú konflikty, ktoré zákon nerieši, alebo ktoré zatiaľ nedokáže riešiť.

Etické princípy a ich aplikovanie v praxi podnikov, ako nám preukázali výsledky prieskumu, sú potrebnou investíciou do ľudského kapitálu. Často sa však objavujú pochybnosti manažérov podnikov pri implementácii nástrojov podnikateľskej etiky do praxe, ktoré sú založené na dileme, či „sa oplatí správať sa eticky“. Práve implementáciou etických princípov sa podnik usiluje o kultiváciu vnútorného a vonkajšieho prostredia. Tým udržuje a rozvíja dôležité hodnoty, ktoré podporujú fungovanie celého systému.

V podnikateľskej sfére sa v súčasnosti aplikuje euroamerický systém hodnôt pre ekonomickú prax. Do tohto systému sú začleňované také hodnoty, ako sú sloboda, pokrok, prosperita a racionalita a ďalšie. Je potrebné pripomenúť, že zodpovednosť a dôvera sú základom všetkých zmluvných vzťahov a vytvárajú priestor pre férovú konkurenciu. Posilnenie dôvery a iných kľúčových hodnôt zvyšuje sociálny kapitál podniku. Týmto sa v konečnom dôsledku zvyšuje ekonomický rast podniku a jeho hospodárska prospešnosť, ktorá sa v hodnotovom vyjadrení prejavuje v znižovaní transakčných nákladov alebo zvyšovaní výnosov.

REFERENCES

- [1] Dirgová, E. - Černá, L., 2013. *Etika manažéra vo svetle sociálneho dialógu*. Ružomberok: VERBUM, 2013. ISBN 978-80-80-84-993-1.
- [2] Klopfer, M., 1995. *Etika podnikania*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1995. ISBN 80-08-01023-1.
- [3] Luknič, A. S., 1994. *Štvrtý rozmer podnikania – etika*. Bratislava: Slovak Academic Press, 1994. ISBN 80-85665-30-1.
- [4] Marková, V., 2003. *Malé a stredné podnikanie v Slovenskej republike*. Banská Bystrica: EF UMB, 2003. ISBN 80-8055-816-7.
- [5] Putnová, A. – Seknička, P., 2007. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. ISBN 97-880247-1621-3.
- [6] Remišová, A., 2011. *Etika a ekonomika*. Bratislava: Kaligram, 2011. ISBN 978-80-8101-402-4.
- [7] Tomancová, L., 2011. *Etika v podnikaní*. Žilina: GEORG. 2011. ISBN 978-80-89401-57-4.

CONTACT

PhDr. Mgr. Eva Dirgová, PhD., prof. Ing. Alena Daňková, CSc.
Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta, Katedra manažmentu
Nábřežie Jána Pavla II. 15, 058 01 Poprad, Slovakia
E-mail: eva.dirgova@ku.sk; alena.dankova@ku.sk

Mgr. Ing. Pavol Krížo, PhD., MBA
Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra ekonómie
a financií
Furdekova 3240/16, 851 04 Bratislava, Slovakia
E-mail: pavol.krizo@vsemvs.sk

THE SHARE OF THE COMPANY TO MARKET DEMAND

PODIEL FIRMY NA DOPYTE TRHU

Gabriela Dubcová, Dana Hrušovská¹

ABSTRACT

The share of the company to market demand depends on how customers perceive its products, services, prices, communication etc. with respect to products of competitors. If the level of factors perceived to customers the same as the competition, the size of the share depends primarily on the size of its marketing expenditures. Market share is difficult to determine. Affect him four main factors marketing expenses, marketing mix, marketing effectiveness and marketing flexibility. In this context, it is necessary to monitor the geographical allocation marketing expenses and the effects resulting from past marketing variables in the marketing mix. This paper focuses on examining factors affecting the size of the market share of the company.

KEY WORDS

market demand, marketing effectiveness, marketing metrics, market share.

JEL CLASSIFICATION

M 31

Úvod

Trhovú pozíciu vytvára pozícia produktu, t. j. spôsob akým definujú produkt spotrebiteľia. Spotrebiteľia majú vytvorené poradie dôležitosti pre jednotlivé výrobky, služby a firmy. Svoje poradie si vytvárajú buď sami alebo pomocou obrazu, ktorý im poskytne marketing danej firmy. Firmy starostlivo plánujú trhové postavenie pre svoje výrobky, aby dosiahli želaný efekt u cieľového segmentu. Tomuto podriaďujú spracovanie marketingového mixu, ktorý podporuje želanú pozíciu. Jednou z najčastejších úloh výskumu v marketingu je odvodenie úrovne súčasného prípadne budúceho dopytu po určitom produkte alebo službe. Na základe marketingového výskumu musí firma starostlivo vyhodnotiť všetky identifikované príležitosti skôr, ako určí svoj cieľový trh. Predovšetkým musí dokázať vyhodnotiť a predpovedať vývoj veľkosti, rastu a ziskového potenciálu každej príležitosti. Znalosť rozsahu dopytu po určitom tovare umožňuje lepšie riadiť a organizovať činnosť firmy na úseku marketingu – teda vývoj nových výrobkov alebo zdokonaľovanie starých. Ovplyvňuje taktiež cenovú politiku firmy aj rozhodnutia v oblasti distribúcie a samozrejme aj propagačnú politiku. Trvalou súčasťou plánovania je určovanie veľkosti trhu.

¹ doc. Ing. Mgr. Gabriela Dubcová PhD., Katedra podnikovohospodárska, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, gabriela.dubcova@euba.sk.
Ing. Dana Hrušovská, PhD., Katedra podnikovohospodárska, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, dana.hrusovska@euba.sk.

Veľkosť trhu bude závisieť od počtu kupujúcich, ktorí prichádzajú s úmyslom kúpy v súvislosti s určitou trhovou ponukou. Trhový potenciál je daný súborom potenciálnych zákazníkov, ktorí prejavujú určitú intenzitu záujmu o špecifickú trhovú ponuku. Potenciálni zákazníci musia mať i dostatok peňažných prostriedkov a ponúknutý produkt musí byť pre nich dostupný i s ohľadom na vzdialenosť. Dostupný trh tvoria potenciálni zákazníci, ktorí majú o daný produkt záujem, dostatok peňažných prostriedkov a je im z hľadiska vzdialenosť dostupný. Pojem marketingová stratégia signalizuje, že tvorba stratégií by mala byť vymedzená externým prostredím, teda musí vychádzať z trhu. Znalosť trhu a jeho parametrov je prirodzeným východiskom rozhodovania o akýchkoľvek aktivitách podniku. Teoretické východiská, ktoré sú zdrojom spracovanej problematiky vychádzajú z materiálov uznávaných odborníkov v zahraničí venujúcich sa dlhodobo problematike Bureš (2007), Kerin (2004), Kotler (2007), Tomek (2001), ako aj domácich odborníkov (Lesáková (2002), Majtán (2013). Definovanie trhu je dôležitou otázkou, pretože umožňuje lepšie identifikovať zmeny na trhu a primerane na ne reagovať.

Príbová (1998) trh chápe „ako špecifickú skupinu zákazníkov v špecifickej geografickej oblasti“. Kotler (2007) definuje trh z marketingového hľadiska ako „súbor skutočných a potenciálnych kupujúcich daného produktu“. Lisý (2000) najkomplexnejšie zachytáva trh ako priestor, v ktorom si jednotlivé ekonomické subjekty vymieňajú výsledky svojej činnosti (tovary), vrátane ich objektívnych a subjektívnych podmienok, t. j. súhrn rozličných nástrojov, foriem, mechanizmov a sociálno-ekonomických vzťahov, ktoré túto výmenu umožňujú. Trh je regulátorom a stabilizátorom ekonomického rozvoja. Možno ho charakterizovať ako proces, v ktorom sa realizujú ekonomické vzťahy medzi jednotlivými trhovými subjektmi prostredníctvom výmeny tovarov a služieb. Z hľadiska prieskumu trhu sa stotožňujem s trhom ako so súborom skutočných a potenciálnych kupujúcich daného produktu.

1. Metodológia

Hlavným cieľom predkladaného príspevku je na základe teoretických a praktických poznatkov o trhu získaných z odbornej literatúry, preskúmať faktory ovplyvňujúce výšku podielu na dopyte na trhu, sústrediť sa na faktory ovplyvňujúce vstup produktu na trh a možnosti implementácie nového produktu na trh. V príspevku sú použité viaceré metódy marketingovej analýzy. Komplexná analýza trhu je zameraná na zmapovanie objektu skúmania a jeho samotného pôsobenia na trhu, pre lepší prehľad a získanie potrebných informácií pre marketingový výskum. Tieto informácie slúžia na identifikovanie a definovanie marketingových príležitostí a problémov, na navrhovanie, zdokonaľovanie a hodnotenie marketingových aktivít, na kontrolu vloženého úsilia a na lepšie poznanie celkového marketingu ako procesu. Súčasťou komplexnej analýzy je aj analýza konkurencie, ktorej úlohou je umožniť spoločnosti pochopiť jej konkurenčné prostredie v odvetví pôsobenia a zistiť tak, kto a ako spoločnosti konkuruje.

2. Výsledky a diskusia

Podiel firmy na dopyte trhu závisí na tom, ako zákazníci vnímajú jej produkty, služby, ceny a komunikáciu vzhľadom k produktom konkurencie a veľkosti marketingového úsilia firmy. Ak bude úroveň faktorov vnímaných zákazníkom rovnaká ako u konkurencie, bude veľkosť podielu závisieť predovšetkým na veľkosti jej marketingových výdavkov. Podiel firmy na dopyte trhu je zložitý určiť. Na trhovú podiel pôsobia 4 faktory: marketingové výdaje, marketingový

mix, marketingová efektívnosť, marketingová pružnosť. Je potrebné pri tom sledovať geografickú alokáciu marketingových výdavkov a efekt vyplývajúci z minulých marketingových premenných veličín v marketingových mixe.

Podnik na počiatku analyzuje nápady, ktoré chce realizovať na trhu. Pozornosť pri tom venuje:

- veľkosti trhu – celkový objem dopytu a jeho predpokladaný vývoj,
- segmentácii trhu – zloženie trhu a zloženie spotrebiteľov podľa rôznych hľadísk a to napríklad demografického hľadiska /počet spotrebiteľov, ich vek, vzdelanie.../, geografického hľadiska /miesto kde sa spotrebiteľia nachádzajú/,
- výkonnosti trhu – schopnosť trhu ovplyvňovať cenu a kvalitu,
- dynamike trhu – napätie medzi ponukou a dopytom,
- slabým a silným stránkam trhu – slabé a silné stránky vlastného podniku a konkurenčných podnikov.

Rozhodovanie o výbere trhu. Ovpľyňuje atraktivita trhu krajiny - objem trhu, potenciál trhu, konkurenčná intenzita, dynamika trhu. Vlastná konkurenčná pozícia - výrobný potenciál, podnikový potenciál a finančné ukazovatele - obrat, náklady, zisk a rentabilita. Na základe atraktivity trhu krajiny, vlastnej konkurenčnej pozície a finančných ukazovateľov sa rozhodujeme o výbere trhu. Atraktivita trhu môže byť vysoká, priemerná alebo nízka, tak isto konkurenčná pozícia môže byť slabá, nulová alebo vysoká. Pri analýze 1. stupňa - vylučujeme krajiny, ktoré vôbec neprichádzajú do úvahy z hľadiska politického alebo hospodárskeho embarga, záujmu len o určitý typ krajiny, charakteru výrobku alebo sociálno-kultúrnych zvláštností krajiny. Pri selekčnej analýze 2.stupňa - zohľadňujeme už faktory okolia hostiteľskej krajiny, vychádzame teda z faktorov okolia hostiteľskej krajiny - politických faktorov, politického systému, sociálno-kultúrneho prostredia, medzinárodných vzťahov a špeciálnych politických rizík. A zohľadňujeme aj hospodárske faktory a) *celkového vývoja* - HDP na obyvateľa, tendenciu vývoja HDP, mieru inflácie, mieru zamestnanosti, platobnú bilanciu, zadlženosť b) *vývoja v odvetví* – stabilitu dopytu, možnosť substitúcie, komplementarity, konkurenčnú situáciu, rastové a ziskové perspektívy, náklady na pracovnú silu, materiál a energiu. Ďalej nesmieme zabudnúť sledovať aj technologické a personálne faktory.

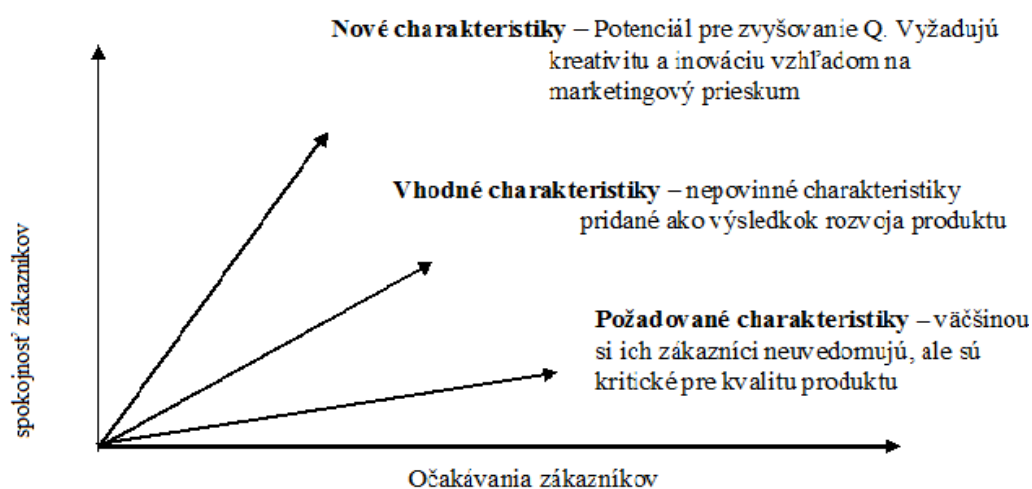
Výkonnosť trhu. Je to schopnosť trhu regulovať cenu a kvalitu. Pre podnik je táto samoregulačná schopnosť trhu závislá od ľahkosti (ťažkosti) vstupu na trh a od ľahkosti (ťažkosti) opustenia trhu. Ľahkosť vstupu na trh je spojená s nízkymi nákladmi vstupu, s relatívne nízkou mierou rizika, ktorá je s realizáciou výrobkov spojená, čo zvyšuje príťažlivosť trhu pre podniky. Na trhu teda pôsobí značné množstvo podnikov, ich zloženie sa rýchlo mení. Tento pohyb neustále oživuje trh, zvyšuje konkurenciu, tým reguluje úroveň kvality, cenovú hladinu. Hovoríme, že trh vykazuje vysokú výkonnosť. Opakom je prípad, keď vstup na trh je spojený s vysokými nákladmi a vysokou mierou rizika. Výkonný trh motivuje ponuku a stimuluje dopyt. Nevýkonný trh obmedzuje výber v ponuke a tým odrádza dopyt, ktorý začína hľadať alternatívne riešenia a substitúty.

Meranie dopytu na trhu. Trvalou súčasťou plánovania je určovanie veľkosti trhu. Dopyt môže byť meraný pre šesť úrovní produktu: celkový predaj, predaj v odvetví, predaj firmy, predaj výrobkovej rady, predaj výrobkovej formy, predaj výrobkovej položky. Päť priestorových úrovní svet, USA, región, oblasť, zákazník, a tri úrovne časové: krátkodobá, strednodobá a dlhodobá. Množstvo typov merania dopytu: $6 \times 5 \times 3 = 90$.

Manažéri rozlišujú rôzne druhy trhov. Trh je súbor skutočných a potenciálnych kupujúcich daného produktu. Veľkosť trhu bude závisieť od počtu kupujúcich, ktorí prichádzajú s úmyslom kúpy v súvislosti s určitou trhovou ponukou. Trhový potenciál je daný súborom potenciálnych zákazníkov, ktorí prejavujú určitú intenzitu záujmu o špecifickú trhovú ponuku. Potenciálni zákazníci musia mať i dostatok peňažných prostriedkov a ponúknutý produkt musí byť pre nich dostupný i s ohľadom na vzdialenosť. Dostupný trh tvoria potenciálni zákazníci, ktorí majú o daný produkt záujem, dostatok peňažných prostriedkov a je im z hľadiska vzdialenosť dostupný. Kompetentný dostupný trh je súbor zákazníkov, ktorí majú záujem, peniaze, prístup a kompetenciu pre určitú trhovú ponuku. Po identifikácii dostupného trhu má firma možnosť usilovať sa o celý tento trh, alebo iba o jeho určité segmenty. Cieľový trh (obsluhovaný) je časť kompetentného dostupného trhu, o ktorú sa firma rozhodla usilovať. Firma a jej konkurencia predávajú nakoniec určitý počet produktov na cieľovom trhu. Preniknutým trhom nazývame počet zákazníkov, ktorí si na cieľovom trhu kúpili produkt firmy.

Správnou identifikáciou zákazníckych požiadaviek sa predíde nepredajnosti produktov a stratégia detekcie (doteraz hojne využívaná) sa zmení na stratégiu prevencie. Na základe dotazníka vyvinutého špecialistami pôsobiacimi na University of Vaasa vo Fínsku môžeme konštatovať, že z prieskumu v slovenských spoločnostiach (Hekel, 2010) vyplynulo, že naše spoločnosti nevenujú dostatočnú pozornosť aktivitám výskumu a vývoja nových produktov. Je pravdou, že ak sa na trhu objaví nový produkt/služba, spoločnosť musí byť pripravená aj na bariéru apatie a strachu zo strany potenciálnych zákazníkov. Výsledky prieskumu tiež demonštrujú, že naše spoločnosti nedostatočne využívajú informačné technológie. Pričom práve pod vplyvom informačných sietí sa podoba riadenia spoločnosti mení, sieťovo orientované zamestnanecké a manažérske samoobslužné systémy, architektúra informačných sietí spoločnosti a workflow-softvéru efektívne pomáha pri dosahovaní cieľov spoločnosti (Walker, 2003) Podľa Harvard Business Review sa informačné energie stali novou obdobou elektrickej energie alebo telefónov. Sú teda nástrojom, ktorý je pre riadenie akejkoľvek spoločnosti absolútne nenahraditeľný. Pri realizácii tohto prieskumu bolo schopných komunikovať elektronicky len 7 z 18 spoločností. Je to zaujímavé aj z toho hľadiska, že každá z týchto spoločností mala vytvorenú web stránku s ponukou konkrétnych služieb pre potenciálnych aj existujúcich zákazníkov.

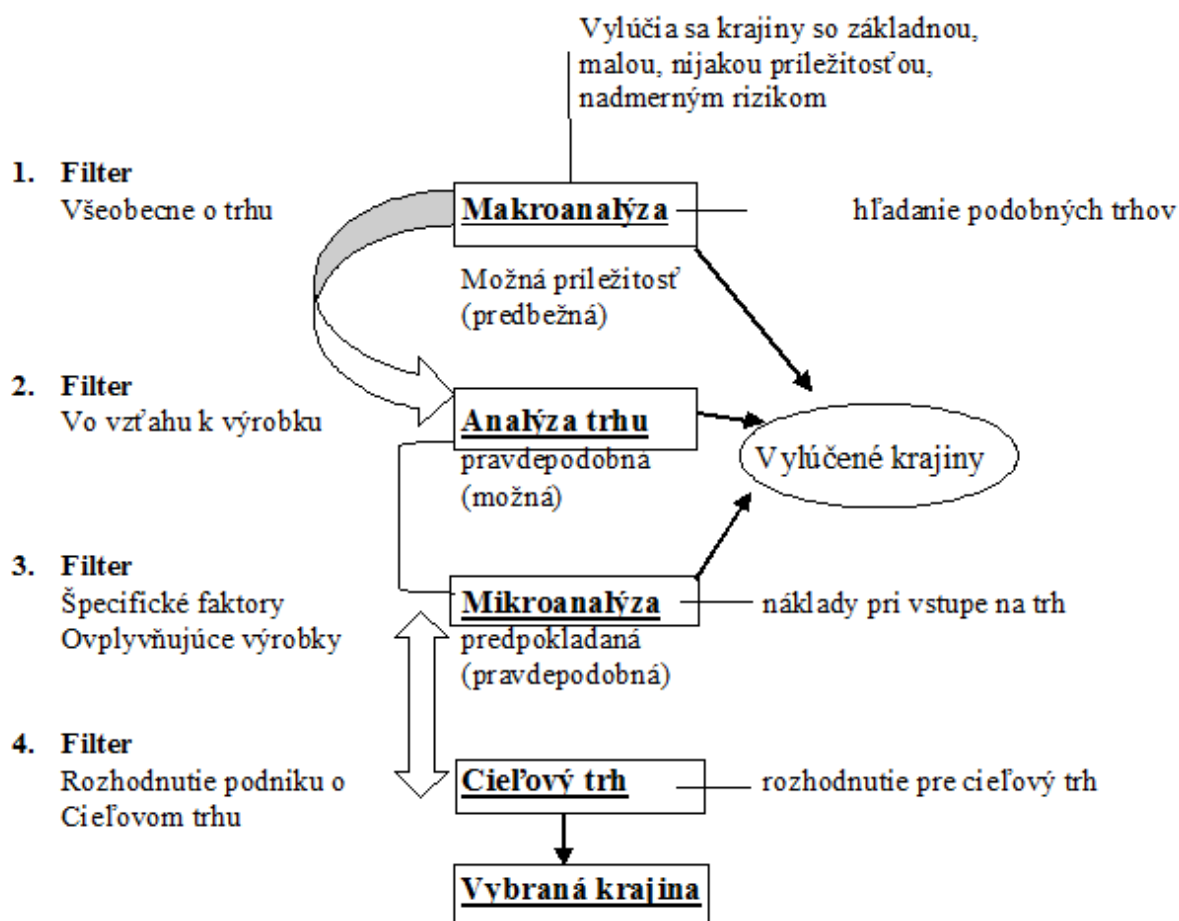
Obrázok 1: Korelácia medzi očakávaniami a spokojnosťou zákazníkov



Zdroj: Spracované podľa Majtán (2013)

Z prieskumu ďalej vyplynulo, že spoločnosti sa zameriavajú na aktivity súvisiace s vývojom nových produktov, na dizajn. Menší dôraz kladú na výrobné náklady. Na základe výsledkov možno konštatovať, že teórie zisku nie sú dnes už tak populárne ako v minulosti. Znamená to aj prechod od krátkodobej orientácie spoločností k dlhodobej. Zdá sa, že spoločnosti pochopili význam prieskumu zákazníckych požiadaviek pre určovanie charakteristík produktu, lebo: Zákazník nie je závislý na nás, ale my na ňom a vojnu s ním ešte nikdy nikto nevyhral. Správnou identifikáciou zákazníckych požiadaviek sa predíde nepredajnosti produktov a stratégia detekcie (doteraz hojne využívaná) sa zmení na stratégiu prevencie. Je to štartujúci bod pre maximalizáciu spokojnosti a vernosti zákazníka a minimalizáciu nákladov. Je dôležité merať to čo je skutočne pre zákazníkov dôležité. V tejto súvislosti však hovoríme o nesúlade medzi tým, čo spoločnosť predpokladá potrebami zákazníkov. S týmto faktom súvisia problémy s meraním tých dimenzií kvality produktu, ktoré nie sú rozhodujúce pre zákazníkov. Riešením tohto problému by mal byť seriózny marketingový prieskum, ktorý by filtroval irelevantné informácie a koncentroval sa na tie dimenzie, ktoré sú skutočne potrebné pre hodnotenie kvality produktu v očiach zákazníkov. Je preto zbytočné evidovať znaky produktu, ktoré sa nevzťahujú na úžitok. Situáciu dokumentuje obrázok 1.

Obrázok 2: Proces výberu cieľového trhu.



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Kotler (2007)

Hodnotenie príležitostí na trhu. Pri hodnotení príležitostí hovoríme o hľadaní trhových príležitostí a proces začína hodnotením informácií o trhu každej krajiny. Následne proces hodnotenia predstavuje etapovité filtrovanie od všeobecného ku konkrétnemu. Ďalšou etapou sú výsledky procesu, kde vyberáme vyhovujúcu krajinu ako cieľový trh. A následne zostavujeme model hodnotenia príslušnej krajiny ako potenciál trhu (obrázok 2). Východiskom pre hodnotenie sú údaje zo štatistík, údaje publikované v príslušnej krajine ako aj atlas svetovej banky a údaje 185 krajín.

Úlohy marketingového riadenia. Úlohou marketingového riadenia je poznať podnikateľský priestor, v ktorom sa organizácia pohybuje, poznať trhy, na ktorých chce umiestniť svoje výrobky, poznať zákazníkov, ich potreby a možnosti, poznať konkurenciu, stanoviť reálne ciele na trhu s rešpektovaním možností organizácie (súčasných aj perspektívnych), jej zdrojov a schopností a zavedenie marketingovej organizačnej štruktúry. Merať marketingovú výkonnosť. Miera marketingovej výkonnosti poskytuje výkonný doplnok ku konvenčnému meraniu finančnej výkonnosti organizácie. Meranie marketingovej výkonnosti pomáha manažérom pochopiť, sledovať a riadiť výkonnosť marketingovej stratégie organizácie. Kategórie ukazovateľov marketingovej výkonnosti sú metrika výkonnosti trhu a metrika výkonnosti konkurencie, metrika výkonnosti zákazníkov. **Môžeme hovoriť o interných a externých výkonnostných metrikách** – organizácia potrebuje obe metriky.

Tabuľka 1: Meranie marketingovej výkonnosti

Metriky	Charakteristika
interné metriky	sú kritické pre sledovanie nákladov, spotreby zdrojov, výkonnosť zamestnancov
externé metriky	sú dôležité pre získanie externého pohľadu na výkonnosť trhu
in-proces metriky trhu	sú vodiacim indikátorom finančnej výkonnosti – znalosť produktov, zámer nakupovať, spokojnosť zákazníka
end-results metriky	ponúkajú diagnostiku výkonnosti

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Solčanský (2011)

Dopyt trhu po výrobkoch je celkové množstvo, ktoré môže kúpiť určitá skupina zákazníkov, v určitej oblasti, v určitej dobe, pri určitom marketingovom okolí a pri určitom marketingovom programe. Manažéri rozlišujú rôzne druhy trhov. Trh je súbor skutočných a potenciálnych kupujúcich daného produktu. Veľkosť trhu bude závisieť od počtu kupujúcich, ktorí prichádzajú s úmyslom kúpy v súvislosti s určitou trhovou ponukou.

Trhový potenciál je daný súborom potenciálnych zákazníkov, ktorí prejavujú určitú intenzitu záujmu o špecifickú trhovú ponuku. Potenciálni zákazníci musia mať i dostatok peňažných prostriedkov a ponúknutý produkt musí byť pre nich dostupný i s ohľadom na vzdialenosť. Dostupný trh tvoria potenciálni zákazníci, ktorí majú o daný produkt záujem, dostatok peňažných prostriedkov a je im z hľadiska vzdialenosť dostupný.

Predajný potenciál firmy. Je limit predaja, ku ktorému by sa priblížil dopyt firmy, pokiaľ by jej marketingových úsilie bolo väčšie ako marketingové úsilie konkurencie. Absolútnym limitom dopytu firmy je však trhoví potenciál. Väčšinou však predajný potenciál firmy je oveľa

menší než trhový potenciál a to preto, že každá firma má svojich stálych prívržencov, ktorí nereagujú na marketingové úsilie iných firiem. Pri odhade bežného dopytu musíme sledovať:

Celkový potenciál trhu. Je to maximálny objem predaja, ktorý môže byť dosiahnutý všetkými firmami v danom odvetví behom určitého časového obdobia pri danej úrovni marketingového úsilia a daných podmienkach trhového prostredia. Bežný spôsob jeho odhadu je:

$$Q = n * q * p$$

Q – odhad celkového potenciálu trhu

n – počet zákazníkov určitého výrobku

q – množstvo kúpené priemerným zákazníkom

p – cena priemernej jednotky

Oblasťný trhový potenciál. Firmy potrebujú odhadnúť, aký je veľký trhový potenciál rôznych regiónov. K dispozícii sú dve hlavné metódy:

Metóda rozvoja trhu. Potrebujeme tu poznať všetkých potenciálnych kupujúcich na jednotlivých trhoch a ich potenciálny dopyt. Jedná sa o jednoduchú záležitosť, ak máme zoznam potenciálnych zákazníkov a spoľahlivý odhad ich kúpy. Je to však zriedkavé. Účinná metóda je tá ktorá pre odhad regionálneho trhového potenciálu využíva Štandardný odvetvový klasifikačný systém, ktorý vyvinul Americký úrad pre sčítanie ľudu. SIC triedy všetkých výrobcov do dvadsiatich hlavných odvetví, kde každé má dvojčiferný kód. Každé odvetvie je ďalej členené na cca 150 odvetvových skupín s trojmiestnym kódom. Ďalej sa členia na 450 výrobných kategórií so štvormiestnym číselným kódom. Pre každé štvormiestne číslo poskytuje tento systém počet firiem triedených podľa regiónov, ich počet zamestnancov, veľkosť ročného predaja a hodnotu čistého imania. Táto metóda je vhodná pre podniky, ktoré obchodujú na priemyselnom trhu.

Viacfaktorová indexová metóda je vhodná hlavne pre spotrebiteľský trh. Pretože zákazníkov je tu príliš veľa, nie je možné zostaviť ich zoznam. Najčastejšie používaná je indexová metóda.

Náš podiel na trhu. Firma potrebuje poznať veľkosť skutočného predaja na sledovanom trhu v danom odvetví. To však znamená identifikovať konkurenčné firmy a odhadnúť veľkosť ich predaja. Odvetvové obchodné združenia často publikujú celkovú hodnotu predaja v jednotlivých odvetviach. Ďalším spôsobom, ako získať odborný odhad je zakúpiť výskumné správy od marketingovej poradenskej firmy, ktorá sa rozvojom trhu systematicky zaoberá odhadom budúceho dopytu. Existuje málo produktov a služieb, ktorých dopyt sa ľahko odhaduje. Ľahké je to tam, kde je dopyt konštantný. Hlavnou metódou predvídania je troj stupňová metóda.

1. **stupeň** – predpoveď vývoja prostredia zahrňuje **prognózu inflácie, nezamestnanosti, úrokových sadzieb, spotrebiteľských výdavkov, investícií, rozpočtových výdavkov a vývozy.** Výsledkom je odhad vývoja veľkosti hrubého národného produktu, ktorý je spolu s ďalšími faktormi makroekonomického prostredia potrebný k ďalšiemu stupňu.
2. **stupeň** – **predpoveď vývoja predaja v odvetví.** Z neho firma odvodzuje nasledujúci stupeň.
3. **stupeň** – **predpoveď predaja našej firmy.** Malé firmy majú možnosť získať potrebné makroekonomické informácie z marketingových poradenských firiem, ktoré vypracovávajú predpovede dopytu na základe dopytovania zákazníkov, distribútorov a ďalších účastníkov na trhu. Od firiem špecializovaných na prognostickú činnosť. Sú to výskumné a vedecké inštitúcie, ktoré sa zaoberajú

výhradne dlhodobými makroekonomickými prognózami takých veličín, ako je populácia, prírodné zdroje a technológie. A od vedeckovýskumných organizácií, ktoré sa zaoberajú vytváraním futuristických scenárov. Ak zákazníci neplánujú svoje nákupy alebo odhady expertov sú málo spoľahlivé, je potrebné priame testovanie trhu.

Záver

Predvídaním podielu firmy na dopyte trhu sa snažíme eliminovať riziko v budúcnosti. Poznanie budúcnosti znamená v istej miere konkurenčnú výhodu, pretože dovoľuje podnikateľskému subjektu sa na budúcnosť pripraviť. V takom zmysle je predvídanie činnosťou, ktorej výsledným produktom je prognóza. Každý podnik potrebuje predávať a zároveň ponúkať zákazníkovi také tovary a služby, aby boli pre zákazníka uspokojujúce a pre predávajúceho výhodne a so ziskom, prípadne aby dokázali zabezpečiť aj iné potreby podniku. Metódy merania podielu firmy na trhu sú nevyhnutné pre celkovú stabilitu podniku, preto musí manažment podniku zodpovedne pristupovať k ich využitiu v rámci trhu s veľkou obozretnosťou vzhľadom na konkurenčné firmy a ich podnikovú predvídavosť. Zároveň je nutné brať do úvahy skutočnosť, že produkt, ktorý má svojho spotrebiteľa je dôležitým nástrojom konkurencieschopnosti.

ACKNOWLEDGEMENT

Tento článok je súčasťou projektu VEGA pod vedením Ing. Grančičovej 1/0546/15 „Hodnotenie výkonnosti moderných marketingových prístupov a ich dosah na výkonnosť podniku.“ v rozsahu 100%.

REFERENCES

- [1] Bureš, I. – Lopuchovská, V. A. 2007. *10 zlatých pravidiel prekonávania najčastejších komunikačných bariér*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-166-9.
- [2] Hekel, M. 2010. *Vývoj nového produktu a factory ovplyvňujúceho jeho úspešnosť*. file:///D:/Documents/PUBLIKÁCIE/Konečné%20verzie%20článkov/Zborníky/nový%20produkt%20DP.pdf [prístupné 2.4.2017]
- [3] Kekäle, T. 1998. *The Effects of Organisational Culture on Successes and failures in Implementation of Some Total Quality Management Approaches*, Universitas Wasaensis, Vaasa 1998
- [4] Kerin, R. A. – Peterson, R. A. 2004. *Strategic marketing problems: cases and comments*. Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall, 2004. 696 s. ISBN 0-13-123030-1.
- [5] Kotler, P. 2007. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [6] Lesáková, D. 2004. *Strategický marketingový manažment*. Hronský Beňadik: NETRI, 2004. 264 s. ISBN 80-968904-8-4.
- [7] Lisý, J. 2000. *Ekonomía*. Bratislava: IURA EDITION, 2000. 507 s. ISBN 80-88715-81-4.
- [8] Majtán, Š. – Hrušovská, D. – Grančičová, K. 2013. *Odbytová stratégia*. Bratislava: Sprint 2, 2013. 280 s. ISBN 978-80-89393-92-3.

- [9] Matušovič, M. 2013. Selected approaches to managing of knowledge in the knowledge economy. *In Conference on Current Problems of the Corporate Sector 2013*. Bratislava. SLOVAKIA. pp. 367-371. ISBN
- [10] Příbová, M. a kol.: 1996. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada Publishing, 1996. 238 s. ISBN 80-7169-299-9.
- [11] Solčanský, M. 2011. *Finančné a nefinančné ukazatele marketingových metrik*. <https://www.konference.fbm.vutbr.cz/workshop/papers/papers2010/solcansky.pdf> [prístupné 2.4.2017]
- [12] Tomek, G. – Vávrová, V. 2001. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. Praha: GRADA Publishing, 2001. 352 s. Manažer. ISBN 80-247-0053-0

CONTACT

doc. Ing. Mgr. Gabriela Dubcová, PhD.
University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management
Dolnozemska 1, 852 35 Bratislava, Slovakia
gabriela.dubcova@euba.sk

Ing. Dana Hrušovská, PhD.
University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management
Dolnozemska 1, 852 35 Bratislava, Slovakia
dana.hrusovska@euba.sk

CONCEPTION DEVELOPMENT OF THE MANAGERIAL ACCOUNTING

VÝVOJ KONCEPCIÍ PODNIKOVÉHO CONTROLLINGU

Gabriela Dubcova, Slavka Šagátová¹

ABSTRACT

Pressure on businesses adequately mobilize active economic, technological and financial management business processes. The primary requirement to ensure the sustainable development of a prosperous business. Transformation of the basic concepts of managerial accounting. Managerial accounting is the system of coordination certain activities in the sphere of management, the collection and deformation information. Generally, the conception of managerial accounting includes all the basic considerations on the purpose, the method of controlling the function and the interaction with other systems. The basic conceptions of managerial accounting. Categorization requirements for functioning managerial accounting. Innovative conceptions of managerial accounting. Substance of innovative concepts with immanent attributes of sustainable development of enterprises.

KEY WORDS

Managerial accounting, Conception development, New trends of managerial accounting.

JEL CLASSIFICATION

O2, M4

Úvod

„V podnikovej praxi sa odzrkadľuje makroekonomická klíma štátu a účinnosť uplatňovaných nástrojov hospodárskej politiky štátu. Rozhodujúci podiel na efektívnosti dosahovaných výsledkov zostáva na podnikovom manažmente.“² Podnikateľské subjekty sú atakované konkurenciou, čo generuje objektívnu nevyhnutnosť adaptácie na báze sa dynamiky trhu a kreovania nových koncepcií a stratégií controllingu pre efektívnejší manažment procesov transformačného procesu s orientáciou flexibilnejšej reakcie na novovzniknutú situáciu podniku. Permanentné zmeny globálneho rozsahu vytvárajú tlak na podniky adekvátne mobilizovať aktívny ekonomický, technologický a finančný manažment podnikových procesov s primárnou požiadavkou zabezpečiť udržateľný rozvoj prosperujúceho podniku.

Cieľ príspevku je poukázať na relevantné koncepcie podnikového controllingu ktoré determinujú prosperujúceho efektívny manažment orientovaný na zabezpečenie udržateľného rozvoja podniku.

¹ doc. Ing. Mgr. Gabriela Dubcová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemská cesta 1, 852 35 Bratislava, gabriela.dubcova@euba.sk

Ing. Slavka Šagátová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, slavka.sagatova@euba.sk

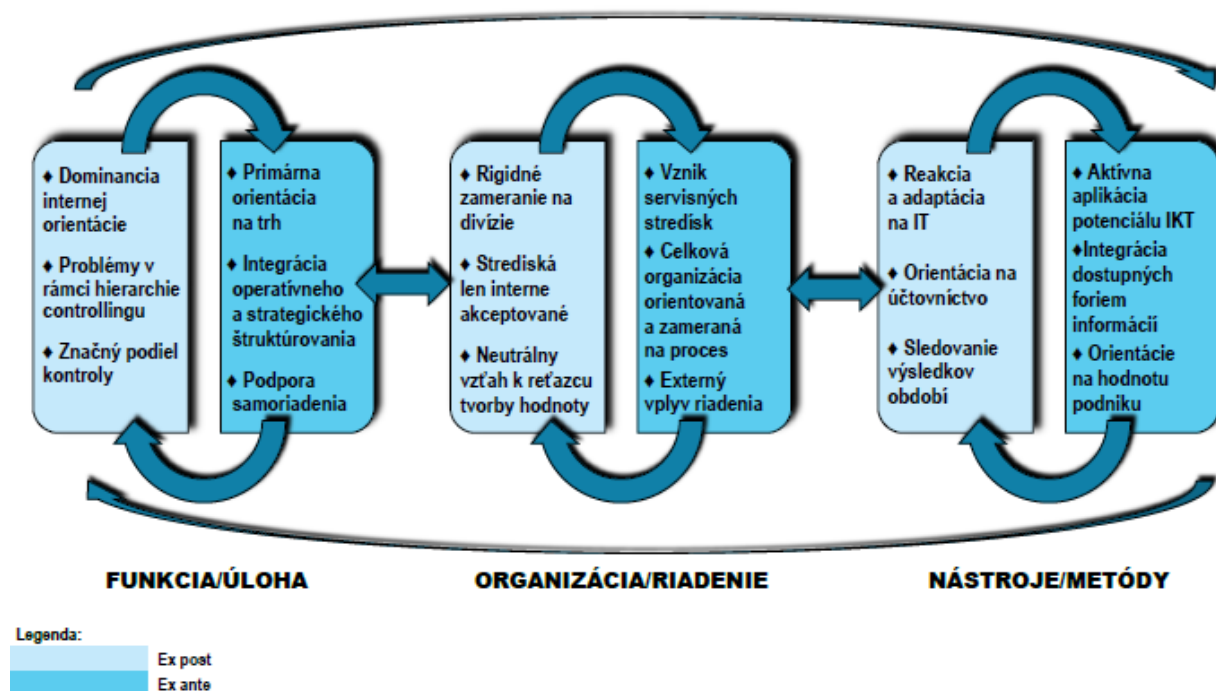
² Daňová, M. a kol. (2013). *Vybrané aspekty implementácie controllingu do podnikového riadenia*. Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach. 78 s. ISBN 978-80-89282-84-5.

1. Transformácia bázičných koncepcií controllingu

V blízkej budúcnosti nie je reálne, aby sa tempo rozvoja podnikateľského prostredia spomalilo, predpokladateľná je práve jeho permanentná dynamizácia. Príčiny sú determinované technologickými zmenami a rastúcimi nárokmi trhu.

Evidentný progres je možné sledovať v komparácii konvenčných controllingových systémov a inovatívnych systémov, ktoré sú len v inicializačnej fáze svojho vývoja. Indikovatelné sú markantné rozdiely v dimenzii kvalitatívnej stránky manažmentu podnikových procesov, čo generuje imanentnú potrebu rozvoja controllingu.

Obrázok 1: Transformácia bázy koncepcií controllingu



Zdroj: vlastné spracovanie

Perspektívna budúcnosť funkčného controllingu je závislá na množstve faktorov a intenzite ich pôsobenia. „Controlling je systémom koordinácie určitých činností vo sfére riadenia, sústreďovania a pretvárania informácií. Jeho úlohou je zohľadňovanie podnikových špecifik, poskytovanie zrozumiteľných a dostatočne výpovedných informácií a zvolenie nástrojov, metód a algoritmov riešenia problémov, ktoré zvýšia kvalitu rozhodovania a riadenia.“³

Pre koncepcie controllingu všeobecne platí charakteristika: „Koncepcia controlling zahŕňa všetky základné úvahy o účele, o spôsobe funkcie controllingu a o spolupôsobení s druhými systémami.“⁴ Koncepcie controllingu vychádzajú z cieľov controllingu, ktoré sú nástrojom na docieľenie životaschopnosti podniku. Eschenbach R. uvádza „z bezprostredných cieľov

³ Daňová, M. a kol. (2013). *Vybrané aspekty implementácie controllingu do podnikového riadenia*. Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach. 79 s. ISBN 978-80-89282-84-5.

⁴ Foltínova, L. (2013). *Controlling ľudského kapitálu*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONOM, 2013. s. 10. ISBN 978-80-225-3789-6.

controllingu vyplývajú určité typy koncepcií vnímané ako systematizácia koncepcií controllingu.⁵

Na základe dominujúceho spôsobu myslenia a vnímania controllingu individuálnych reprezentatívnych autorov sa v teórii a praxi postupne vyprofilovali 3 základné koncepcie controllingu:

Obrázok 2: Základné koncepcie controllingu

Základné koncepcie controllingu	
Koncepcia orientovaná na účtovníctvo	♦ orientácia na informácie získané z účtovníctva ♦ obsahuje najmä informácie z finančného a vnútropodnikového účtovníctva, kalkulácií, rozpočtov a podnikových plánov ♦ controlling vníma ako manažérsky nástroj orientovaný do budúcnosti ♦ kritici túto koncepciu neuznávajú, pretože len samotná práca s informáciami nepredstavuje controlling (je však dôležitým predpokladom pre vznik controllingu v širšom ponímaní)
Koncepcia orientovaná na informácie	♦ úlohou controllingu je poskytovanie informácií, ktoré sú získavané z účtovníctva ♦ controlling sa zameriaval na informácie zvyšujúce úroveň riadenia podnikov a ekonomické poradenstvo. ♦ kritizovaná za oklieštenie controllingu len na informácie bez priamej väzby a vplyvu na riadenie podniku
Koncepcia orientovaná na systém riadenia	♦ najkomplexnejšia koncepcia controllingu odstraňujúca nedostatky predchádzajúcich dvoch koncepcií ♦ controlling chápe ako podsystem riadenia čím sa stáva priamo súčasťou riadenia podniku ♦ v závislosti od orientácie tejto koncepcie možno ďalej vyčleniť: – koncepciu orientovanú na plánovanie a kontrolu, podľa ktorej je hlavnou úlohou controllingu koordinácia plánovania a kontroly, pričom však nejde len o krátkodobé plánovanie a následnú kontrolu, no zahŕňa aj dlhodobé plánovanie. Na základe tejto koncepcie možno deliť controlling na strategický a operatívny. – koncepciu orientovanú na koordináciu, ktorá definuje hlavnú úlohu controllingu ako koordináciu všetkých čiastkových podsystemov systému riadenia.

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa CHODASOVÁ, Z. Podnikový controlling – nástroj manažmentu. Bratislava: Statis, 2012. str.19. ISBN 978-80-8565-970-2.

Uvedené koncepcie controllingu formovali vývoj tak podnikového ako i parciálnych controllingov. Koncepcie predstavujú ucelenú sústavu názorov jednotlivých autorov.

Podľa našich zistení môžeme sformulovať kategórie požiadaviek, ktoré by mal efektívny funkčný controllingový systém v blízkej budúcnosti spĺňať, aby poskytoval aktuálne výkony pre rozhodovanie manažmentu podniku:

⁵ Eschenbach, R. a kol. (2004). Controlling, Praha : ASPI Publishing, 2000. 93 s.. ISBN 80-85963-86-8.

Obrázok 3: Kategorizácia požiadaviek

KATEGÓRIE POŽIADAVIEK NA EFEKTÍVNY PODNIKOVÝ CONTROLLING		
Orientácia na stakeholderov	Orientácia na proces a projekt	Orientácia na relevantné atribúty
♦ nutnosť modelovania väzieb podniku a jeho okolia, s reprezentatívnymi stakeholdermi	♦ nutnosť vzniku procesného a projektového controllingu ♦ koncentrácia na nemonetárne veličiny	♦ dominantná orientácia na kritické determinanty úspechu ♦ limitovanie komplikovaných podnikových systémov, ktoré generujú zvýšene náklady

Zdroj: vlastné spracovanie

Veľmi zaujímavo pristupujte k inovatívnym koncepciám a trendom Opletal P., ktorý poukazuje na aktuálne ponímanie controllingu, ako na módný trend, čo zkrátka zanikne, a na druhej strane ako „spasiteľský prístup“ zabezpečujúci, že v podniku bude fungovať všetko.⁶ Jednoznačne môžeme indikovať spoločný symptóm koncepcií a trendov, redukcia až eliminácia eminentného záujmu realizácie len finančných podnikových cieľov.

Komplexný podnikový manažment ovplyvnený modernými koncepciami prejavuje enormný interest nielen o ekonomickú dimenziu, ale s cieľom zabezpečenia udržateľného rozvoja aj environmentálnu, sociálnu, etickú dimenziu a tiež o aplikáciu koncepcie zodpovedného podnikania.

2. Inovatívne koncepcie podnikového controllingu

Dynamicky sa rozvíjajúce trhové prostredie, generuje svojimi štruktúrami výzvy pre podniky a kreuje tiež priestor pre nové príležitosti. Cokins, G. renomovaný expert v oblasti manažmentu podnikovej výkonnosti EPM (Enterprise Performance Management) uvádza, že reakciou podniku na nové výzvy a príležitosti je vznik nových koncepcií a trendov, ktoré sú v interakcii s podnikovým controllinom. Controlling realizuje výskum, kreovanie, aplikáciu, implementáciu permanentne progresívnejších a modernejších riadiacich subsystémov, oblastí riešení, relevantných výsledkov v systéme podnikového controllingu.

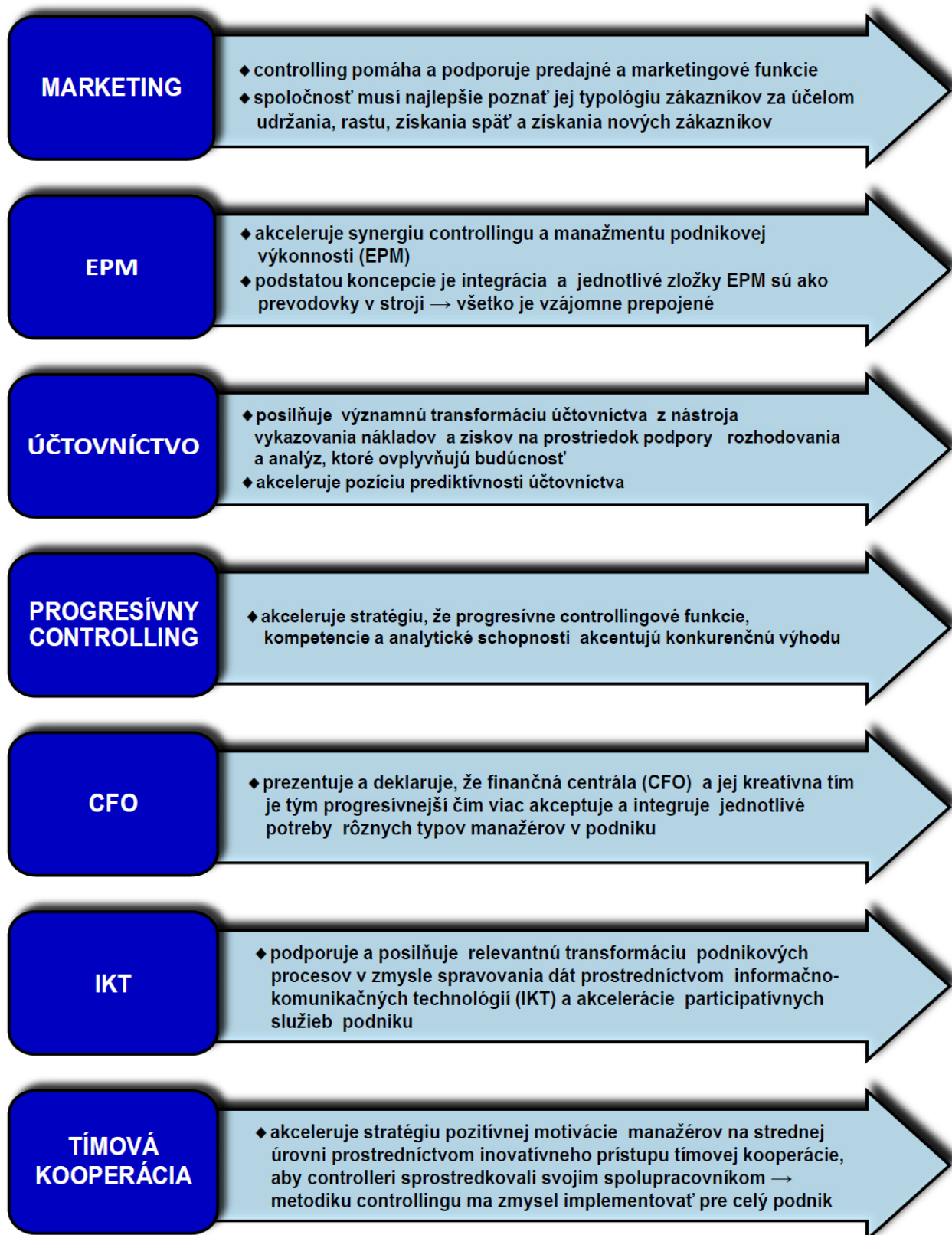
Integrácia metodológie a individuálneho riešenia je identicky dôležitá ako použitie predmetnej metódy resp. riešenia.⁷ Identifikoval a definoval 7 relevantných aktuálnych trendov (v jeho chápaní podstaty koncepcií) podnikového controllingu.

Ich substanciou je synergia koncepcie dominantného etablovania systému podnikového controllingu ako primárneho nástroja manažmentu podniku, na kvalitatívne vyššej úrovni. Intenzívny vplyv a aplikácia koncepcií controllingu zobrazuje výstižne Obrázok 4: 7 aktuálnych trendov (podstaty koncepcií) podnikového controllingu, so zameraním na:

⁶ Opletal, P. (2002). *Aktuální úkoly controllingu*. In Časopis IT Systems. [online]. 2002, č. 4. [cit. 2017-03-30]. Dostupné na internete: <<https://www.systemonline.cz/clanky/aktualni-ukoly-controllingu.htm>>

⁷ Cokins, G. (2013). *The Top Seven Trends in Management Accounting*. [online]. 2013. [cit. 2017-03-30]. Dostupné na internete: <www.Garycokins.com>.

Obrázok 4: 7 aktuálnych trendov (podstaty koncepcii) podnikového controllingu



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Cokins, G. 2013. *The Top Seven Trends in Management Accounting*. [online]. 2013. [cit. 2017-03-30]. Dostupné na internete: <https://www.researchgate.net/publication/301317287_The_Top_Seven_Trends_in_Management_Accounting>

Záver

Existujúce a presadzujúce sa controllingové koncepcie, dominantne v nich nástroje, sú kombináciou konvenčných a aktuálnych. Je to imanentný atribút zistený výskumom, že integrovaná vedná disciplína podnikový controlling má pevný fundament, konvenčné princípy a ďalší potenciál integrovaných informácií a vedomostí. Z toho vyplýva, že nie všetko, čo bolo aplikované v minulosti a je stále aktívne v súčasnosti, bude zdokonalené pre budúcnosť. Nemožno tvrdiť však, že ide o vzájomnú kontraverziu.⁸ Transformáciu možno identifikovať pri aktivitách s informáciami, kde nejde len o kvantitatívne množstvo dát, ale vykazovanie tzv. nefinančných informácií.⁹ Potenciál integrovaných informácií a vedomostí vednej disciplíny podnikový controlling a jeho zdokonaľovanie do budúcnosti má imanentné atribúty udržateľného rozvoja podniku.

ACKNOWLEDGEMENT

Príspevok bol spracovaný v rámci výskumu na projektoch VEGA č. 1/0784/15 50% a VEGA č. 1/0857/16 50%.

REFERENCES

- [1] Bukovová, S. (2014). Celková cena práce zamestnanca. In S. Majtan et al. (Eds.), *Aktualne problemy podnikovej sfery 2014* (pp. 38-46). Bratislava: Vydavateľstvo Ekonom.
- [2] Chartered Institute of Management Accountants. (2009). *Management accounting tools for today and tomorrow*. [online]. 2009. [cit. 2017-03-30]. Dostupné na internete: http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/CIMA%20Tools%20and%20Techniques%2030-11-09%20PDF.pdf. ISBN N: 978-1-85971-636-6
- [3] Cokins, G. (2013). *The Top Seven Trends in Management Accounting*. [online]. 2013. [cit. 2017-03-30]. Dostupné na internete: <www.Garycokins.com>.
- [4] Daňová, M. et al. (2013). *Vybrané aspekty implementácie controllingu do podnikového riadenia*. Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach.
- [5] Eschenbach, R. et al. (2004). *Controlling*. Praha: ASPI Publishing, 2000.
- [6] Gajdová, D., Saniuk, A. (2015). Predpoklady vzniku klastrov a klastrových iniciatív na Slovensku. In S. Majtan et al. (Eds.), *Aktualne problemy podnikovej sfery 2015* (pp. 113-122). Bratislava: Vydavateľstvo Ekonom.
- [7] Foltínova, L. (2013). *Controlling ľudského kapitálu*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONOM, 2013.

⁸ Chartered Institute of Management Accountants. (2009). *Management accounting tools for today and tomorrow*. [online]. 2009. [cit. 2017-03-30]. Dostupné na internete: http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/CIMA%20Tools%20and%20Techniques%2030-11-09%20PDF.pdf. ISBN: 978-1-85971-636-6

⁹ Cokins, G. (2013). *The Top Seven Trends in Management Accounting*. [online]. 2013. [cit. 2017-03-30]. Dostupné na internete: <https://www.researchgate.net/publication/301317287_The_Top_Seven_Trends_in_Management_Accounting>

- [8] Grančičová, K. (2015). Nové formy v marketingovej komunikácii podnikov na Slovensku (151-158) In *Predpoklady vzniku klastrov a klastrových iniciatív na Slovensku*. In S. Majtan et al. (Eds.), *Aktualne problémy podnikovej sfery 2015* (pp. 151-158). Bratislava: Vydavateľstvo Ekonom.
- [9] Hrušovská, D. (2014). Transparentnosť verejného obstarávania. In S. Majtan et al. (Eds.), *Aktualne problémy podnikovej sfery 2014* (pp. 133-140). Bratislava: Vydavateľstvo Ekonom.
- [10] Kissová, J. (2014). Vplyv dane z príjmu na podnikanie. In S. Majtan et al. (Eds.), *Aktualne problémy podnikovej sfery 2014* (pp. 197-203). Bratislava: Vydavateľstvo Ekonom.
- [11] Opletal, P. (2002). *Aktuální úkoly controllingu*. In *Časopis IT Systems*. [online]. 2002, č. 4. [cit. 2017-03-30]. Dostupné na internete: [https://www.systemonline. cz/clanky/ aktualni-ukoly-controllingu.htm](https://www.systemonline.cz/clanky/aktualni-ukoly-controllingu.htm)
- [12] Rybárová, D. (2014). Manažment rizika – tvorba hodnoty z neistoty. In S. Majtan et al. (Eds.), *Aktualne problémy podnikovej sfery 2014* (pp. 427-434). Bratislava: Vydavateľstvo Ekonom.

KONTAKT

doc. Ing. Mgr. Gabriela Dubcová, PhD.
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava

Ing. Slavka Šagátová, PhD.
Fakulta podnikového manažmentu,
Ekonomická univerzita v Bratislave,
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava

INNOVATIVE TRENDS OF THE MANAGERIAL ACCOUNTING

INOVATÍVNE TRENDY PODNIKOVÉHO CONTROLLINGU

Gabriela Dubcová, Dana Hrušovská ¹

ABSTRACT

Specifications of innovative trends in the managerial accounting the company. Categories of innovative trends of enterprise managerial accounting. Relation between innovative trends of managerial accounting and sustainable development of enterprises. Substance of representative innovative trends of enterprise managerial accounting: Controller as a business partner; Corporate Social Responsibility and "Green", managerial accounting; Managerial accounting of intangible assets - corporate value; Harmonization of accounting and managerial accounting processes; Proactive managerial accounting; Digital managerial accounting; Self managerial accounting as an alternative to conventional managerial accounting

KEY WORDS

Managerial accounting, Innovative trends of managerial accounting. Sustainable development of enterprises.

JEL CLASSIFICATION

O2, M4

Úvod

Procesy a metódy podnikového controllingu sa v posledných rokoch stávajú progresívnejšími. Je to reakcia na zmenu marketingu podniku a predajných praktík, ktoré sú zákaznícky orientované. To si vyžaduje lepšie a presnejšie plánovanie odbytu, zvýšenie produktivity, skrátenie doby obratu a zvyšovanie efektivity i efektívnosti. Manažéri sú pod neustálym tlakom. V snahe zlepšiť podnikové procesy zavádzajú nové postupy a inovácie, ktoré sa však veľmi často končia neúspechom. V procese zavádzania nových trendov existuje množstvo potenciálnych hrozieb a príčin zlyhania, a preto je dôležité z chýb sa poučiť a v budúcnosti sa im vyvarovať.

Cieľ príspevku je poukázať na relevantné trendy podnikového controllingu inovatívneho charakteru, ktoré sa realizujú v rámci efektívneho manažmentu orientovaného na zabezpečenie udržateľného rozvoja podniku.

¹ doc. Ing. Mgr. Gabriela Dubcová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemská cesta 1, 852 35 Bratislava, gabriela.dubcova@euba.sk

Ing. Dana Hrušovská, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, dana.hrusovska@euba.sk

1. Špecifikácia inovatívnych trendov controllingu podniku

Moderné trendy controllingu vychádzajú z koncepcií uvedených vyššie. Rôzni autori definujú niekoľko aktuálnych trendov controllingu, pričom sú ich pohľady sumarizované v Obrázku 1: Inovatívne trendy controllingu podniku.

Obrázok 1: Inovatívne trendy controllingu podniku

INOVATÍVNE TRENDY CONTROLLINGU PODNIKU	
Podľa Cokinsa²:	
◆ Prechod od analýzy ziskovosti produktov k analýze ziskovosti zákazníkov ◆ Podnikové riadenie výkonnosti (EPM) ◆ Prechod k prediktívnemu controllingu ◆ Podniková analýza a big data ◆ Prepájanie a zdokonaľovanie controllingových metód ◆ Zavádzanie informačných technológií a využívanie spoločných služieb (shared services) ◆ Podporovanie vedením a otvorenosť novým trendom	
Podľa riaditeľa CA akadémie Mayera a šéfredaktora Contreller Magazínu Kottbauera³:	
◆ Controller ako business partner manažéra ◆ Spoločenská zodpovednosť podnikov a „zelený controlling“ ◆ Controlling nehmotného majetku ◆ Business intelligence a big data ◆ Zlepšenie riadenia podniku a strategického plánovania ◆ Orientácia na kapit.h s harmonizáciou účtovných a controllingových medzinárodných princípov ◆ Spoločné služby controllingu (shared services)	
Podľa autorov portálu www.dominanta.sk a vedeckého časopisu Dominanta⁴:	
◆ Fuzzy logika ◆ Umelé neurónové siete ◆ Genetické algoritmy ◆ Teória chaosu – fraktály, Hurstov a Lyapunov exponent, Elliotove vlny.	

Zdroj: Vlastné spracovanie

V odbornej literatúre sa čoraz častejšie spomína aj neurocontrolling či neurorechnung, integrovaný reporting, sociálne média a ich dopad na podnikový controlling a controlling dobrovoľníctva a mind map (myšlienkové mapy), pričom stručnú charakteristiku vybraných trendov uvádzame v Obrázku 2: Vybrané nové trendy podnikového controllingu.

² Cokins, G. (2013). *Top 7 Trends in Managerial Accounting* In Strategic finance. [online] Vol. 2013, no. 12, p.21 – 29. [cit. 2017-03-30]. Dostupné na internete: http://www.imanet.org/docs/default-source/sf/12_2013_cokins-pdf.pdf?sfvrsn=0.

³ Eiselmayer, K., Kottbauer, M. (2015). *Trends im Controlling* In Controller magazin. [online]. März/April 2015. [cit. 2017-03-30]. Dostupné na internete: <http://zeitschriften.haufe.de/ePaper/controller-magazin/2015/B81A6359/index.html>.

⁴ Dominanta. (2010). *Nové trendy controllingu*. [online]. 2010. [cit. 2017-03-30]. Dostupné na internete <<http://www.dominanta.sk/ContrTrendy.htm>>

Obrázok 2: Vybrané nové trendy podnikového controllingu

VYBRANÉ NOVÉ TRENDY PODNIKOVÉHO CONTROLLINGU	
Fuzzy logika⁵	
◆ pomerne známa u kybernetikov a informatikov, v oblasti riadenia a controllingu sa možnosti využitia fuzzy logiky skúmajú a postupne aplikujú do podnikov. ◆ vychádza z teórie množín, ktorá definuje množinu ako „súbor prvkov a ich vlastností. Ak prvok do množiny patrí, označíme ho 1, ak nie 0.“⁶ Základom fuzzy logiky je určovanie do akej miery resp. akou časťou prvok (premenná X) patrí do množiny. Ak prvok dosahuje hodnotu 0, do množiny určite nepatrí, ak hodnotu 1, do množiny jednoznačne patrí. Prvok môže nadobúdať hodnoty $<0,1>$ = určitá miera členstva, pričom práve táto logika je aplikovaná vo fuzzy controllingu. ◆ cieľom fuzzy controllingu je pri rozhodovaní napodobňovať procesy ľudského mozgu a myslenia človeka ◆ Fuzzy logika je založená na troch krokoch: 1. Fuzzifikácia: popísanie daných problémov verbálne, najlepšie formou matice napr. pre riziko to môže byť nulové, stredné, maximálne 2. Fuzzy inferencia: je nutné definovať správanie systému použitím logiky $<IF><THEN>$ vychádzajúca z logiky excelovských funkcií 3. Defuzzifikácia: zmena výsledkov fuzzy logiky na reálne výsledky (verbálna/číselná hodnota)t.j. napríklad prijatie rozhodnutia o investícii alebo vyčíslenie celkového rizika	
Neurocontrolling (neuroaccounting)	
◆ jeden pohľad ho definuje ako „sledovanie a reportovanie výsledkov spoločnosti tvorených veľkosťou podielu mozgovej matice“.⁷ Ak si predstavíme mozog ako hrací plán monopoly, vedci vedia s určitosťou na základe dlhoročných výskumov povedať, ktorá časť mozgu ovplyvňuje činnosť človeka, jeho emócie, myšlienky. Aplikovanie týchto poznatkov umožňuje spoločnostiam ovplyvňovať nákupné správanie zákazníkov, a tým získať väčší podiel na trhu a generovať zisk. Neuroaccounting sleduje, analyzuje a predikuje, aký podiel mozgu človeka dokáže spoločnosť ovplyvňovať a aká časť mozgu človeka predstavuje tzv. čiernu skrinku. ◆ druhý pohľad súvisí s podstatou neurónov. Neurocontrolling je nový vedecký pohľad na úlohu, ktorú zohráva mozog pri budovaní ekonomických inštitúcií. Meranie mozgovej aktivity pri ekonomickom rozhodovaní môže byť užitočné, najmä pri vyhodnocovaní potenciálnych rizík a žiaducich efektov zavádzania inovácií a nových politík, ktoré sú v rozpore s dlhodobo používanými ekonomickými zásadami. Tento prístup tvorí základ pre moderný controlling a účtovníctvo⁸.	
Mind Map (myšlienkové mapy controllingu)⁹	
◆ moderný prístup ku controllingu spoločnosti slúžiaci k oživeniu controllingu ◆ výzvou je zostavenie týchto controllingových máp, ktoré musia poskytnúť obraz o cieľoch spoločnosti, o jej úzkych miestach a aktivitách, rovnako ako o tom, či ide firma správnou cestou a aká je pravdepodobnosť dosahovania stanovených cieľov v budúcnosti ◆ myšlienková mapa je grafickým nástrojom analýzy riadiacich procesov, controlling nevynímajúc, pričom ukážka použitia mind map pribudovaní controllingu je znázornená v ďalšej časti práce.	

Zdroj: Vlastné spracovanie

⁵ Mendel, J. et al. . (2014). *Introduction to Type-2 Fuzzy Logic Control: Theory and Application*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2014. 376 p. ISBN 978-11-1890-144-1.

⁶ Dominanta. (2010). *Nové trendy controllingu*. [online]. 2010. [cit. 2017-03-30]. Dostupné na internete <http://www.dominanta.sk/ContrTrendy.htm>.

⁷ Shaw, C., Dibeehi, C., Walden, S. (2010). *Customer Experience: Future Trends and Insights*. New York: Palgrave Macmillan, 2010. pp. 141. ISBN 978-02-3031-213-5.

⁸ Zainal, A., A. (2010). *Brain in Business: The Economics of Neuroscience* In Malaysian Journal of Medical Science. Apr-Jun 2010. Vol.17. p 1-3. ISSN 1394-195X.

⁹ Dominanta. (2010). *Mind map – Myšlienkové mapy*. [online]. 2010. [cit. 2017-03-30]. Dostupné na internete: <http://www.ñ.dominanta.sk/mmbudujcontr.htm>.

2. Selektované reprezentatívne inovatívne trendy podnikového controllingu

Na základe uvedených klasifikácií a informácií získaných z odbornej literatúry považujeme za reprezentatívne inovatívne trendy podnikového controllingu, nasledovné:

2.1. Controller ako business partner

V posledných desiatich rokoch sa vzťah controllera a manažmentu výrazne mení. V odborných publikáciách sa čoraz častejšie objavuje výraz controller ako business partner či controller ako sparing partner. Pre aplikáciu tohto modelu je potrebná zmena na strane controllera aj manažéra¹⁰. Controller musí mať okrem silného analytického myslenia aj komunikačné a sociálne zručnosti, pričom je však najdôležitejšie chápanie podnikových procesov a „business modelu“¹¹. Ide o prienik úloh controllera a manažéra. Controller má v tomto partnerskom vzťahu niekoľko úloh:

- Návrh a riadenie procesu definovania cieľov, ich plánovanie a riadenie tak, aby bolo každé prijaté rozhodnutie manažmentu cieľovo-orientované,
- Definovanie a analyzovanie budúcich príležitostí, vedomé riadenie rizika,
- Integrovanie cieľov a plánov všetkých oddelení do koordinovaného celku,

Tvorba a udržiavanie controllingového systému s dôrazom na kvalitu dát a výber relevantných informácií pri rozhodovacích procesoch. Pokiaľ manažér spoločnosti disponuje vedomosťami pre riadenie jednotlivých podnikových úsekov, uplatňuje svoje know-how, rozumie ekonomickým súvislostiam a controllingovým procesom, je zlepšenie celkového riadenia podniku ich logickým dôsledkom. Takáto kooperácia umožňuje manažérovi získať nové poznatky z controllingovej oblasti, čo mu umožňuje stať sa lepším manažérom a dostať sa tak do vrcholového vedenia spoločnosti. Na druhej strane, controller získa detailnejší obraz o podnikových procesoch, čo mu rovnako tak umožňuje posunúť sa na manažérske pozície. Treba pritom ale podotknúť, že controller nenahrádza funkciu manažéra a ani manažér nesupluje úlohu controllera.

2.2. Spoločenská zodpovednosť podnikov a „green controlling“

Spoločenská zodpovednosť podnikov, „green controlling“ alebo iným názvom aj „udržateľný controlling“ je aktuálnym trendom diskutovaným nie len odborníkmi, ale aj širokou verejnosťou. Podľa definície prijatej Európskou úniou možno spoločenskú zodpovednosť podnikov (SCR) chápať ako „zodpovednosť podnikov za svoje vplyvy na spoločnosť.“¹² Práve dobrovoľnosť poskytuje spoločnostiam vysokú mieru kreativity a variability. Spoločenská zodpovednosť podnikov predstavuje nový rozmer podnikania, ktorý

¹⁰ Ottel, R., Losbichler, H. (2015). *Die Rolle von Controllern in Abhängigkeit des CEOs*. In Controller Magazine. [online]. 2015, Mai/Juni [cit. 2017-03-30]. Dostupné na internete: <https://www.haufe.de/download/controller-magazin-ausgabe-032015-controller-magazin-302200.pdf>.

¹¹ Weber, J. (2015). *Wie bildet man einen Business Partner aus?* In Controller Magazine. [online]. 2015, März/April. [cit. 2017-03-30]. Dostupné na internete: < <https://www.haufe.de/download/controller-magazin-42015-40-jahre-controller-magazin-293914.pdf> >.

¹² Európska komisia. (2011). *Oznámenie komisie Európskemu parlamentu, rade, európskemu hospodárskemu a sociálnemu výboru a výboru regiónov: Obnovená stratégia EÚ pre sociálnu zodpovednosť podnikov na obdobie rokov 2011- 2014*. [online]. Brusel, 2011. pp.6. [cit. 2017-03-30]. Dostupné na internete: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=EN>.

mení doteraz zaužívané princípy. Od tradičného cieľa podniku, generovať čo najväčšie zisky, sa pomaly upúšťa a do popredia sa dostáva cieľ dlhodobej udržateľnosti.¹³

Samozrejme, že bez vykazovania zisku sa nemožno baviť o dlhodobej udržateľnosti, no prioritne sa už neuspokojujú len potreby akcionárov, ale rovnako tak potreby zamestnancov, obchodných partnerov, zákazníkov a iných subjektov, ktoré prichádzajú do styku so spoločnosťou. Výrazne k tomu dopomohla aj ekonomická kríza v rokoch 2007-2009, ktorá dokázala, že len generovanie vysokých ziskov nezaručí všeobecnú spokojnosť, istotu a šťastie ľudí. Trvalo udržateľný rozvoj budú dosahovať podniky, ktoré dokážu skĺbiť ekonomický a spoločenský rozvoj organizácie s udržiavaním a rozvojom okolia.¹⁴ Zavádzanie CSR do podniku má dopad na všetky oblasti podniku, nákladový controlling nevynímajúc. K základnému finančnému cieľu samozrejme patrí dosahovanie zisku, pretože len tak bude podnik schopný financovať svoje ďalšie zodpovedné aktivity.

Úlohou controllingu v súlade s CSR je napríklad zabezpečiť transparentné a vierohodné informácie pre všetkých stakeholderov, či zlepšiť interný reporting. Ďalšie nástroje podnikového controllingu využívané pri green controllingu sú od efektívneho interného reportingu, cez využívanie simulačných modelov, rozpočtovníctva, finančného účtovníctva (oceňovanie dobrovoľníckych aktivít, ...), kalkulácií (náklady vz. výnosy zo spomenutých aktivít) po nástroje monitoringu a kontroly.

2.3. Controlling nehmotných aktív – corporate value

Zmeny, ktorými v poslednom období prechádza hospodárske prostredie majú vplyv aj na štruktúru majetku spoločností. Rozšírením internetu, rastom virtuálneho sveta a vývojom nových technológií sa upúšťa od tradičnej formy podnikania a do popredia sa dostávajú spoločnosti poskytujúce služby, virtuálne spoločnosti a spoločnosti, ktorých hybnou silou sú inovácie, myšlienky a vedomosti. Spoločnosti, ktoré postavili svoj biznis na inováciách a vedomostiach nepotrebujú také množstvo hmotného majetku ako napríklad výrobné podniky.

Ako je potom ale možné, že hodnota spoločnosti Facebook, Google či Apple dlhodobo rastie a je vysoko nadpriemerná v porovnaní s inými spoločnosťami. Zaujímavá je tiež skutočnosť, že reálna hodnota hmotného majetku ani zd'aleka nedosahuje hodnotu spoločnosti vyčíslenú na akciovom trhu. Rozdiel predstavuje práve hodnota už spomenutého nehmotného majetku resp. nehmotných aktív. Do nehmotného majetku možno podľa legislatívy Slovenskej republiky (Zákon o účtovníctve) zaradiť aktivované náklady na vývoj, softvér, oceneľné práva, goodwill a ostatný DNM. Táto klasifikácia zahŕňa aj licencie, patenty a meno spoločnosti, pričom je však ich vyčíslenie a ohodnotenie čoraz komplikovanejšie.

V budúcnosti bude potrebné vyriešiť otázku oceňovania aj takých veličín, akými je napríklad lojalnosť zákazníkov, vzťah spoločnosti k zákazníkom, dobré meno spoločnosti či oceňovanie dobročinných aktivít a aktivít spojených so spoločenskou zodpovednosťou podnikov¹⁵. Úlohou

¹³ Weber, J. (2015). *Green Controlling – ein langer Atem ist erforderlich* In Controller Magazin. [online]. 2015. Januar/Februar. [cit. 2017-03-30]. Dostupné na internete: <http://zeitschriften.haufe.de/ePaper/controller-magazin/2015/6C852297/index.html>.

¹⁴ Schwartz, M. S. (2011). *Corporate social responsibility: and ethical approach*. Toronto: Broadview Press, 2011. 176 p. ISBN 978-17-704-8108-4.

¹⁵ Eiselmayer, K., Kottbauer, M. (2015). *Trends in Controlling* In Controller Magazine. [online]. 2015, März/April. [cit. 2017-03-30]. Dostupné na internete: <http://zeitschriften.haufe.de/ePaper/controller-magazin/2015/B81A6359/index.html#1/z>.

controllingu bude vytvoriť štandardy a systém oceňovania, hodnotenia a kontroly takýchto aktivít.

2.4. Harmonizácia účtovných a controllingových postupov

Harmonizácia účtovných a controllingových postupov súvisí so zmenami, ktoré boli uvedené v predchádzajúcich kapitolách. Nadnárodná korporácia by nedokázala riadiť svoje procesy, pokiaľ by každá spoločnosť používala iné účtovnícke postupy a vykonávala iné controllingové aktivity. Je dôležité zaviesť jednotný systém, pričom pokiaľ je tento systém v súlade s medzinárodnými štandardami, je to o to lepšie. Vo všeobecnosti sú isté štandardy vykazovania a účtovania zakotvené v legislatíve jednotlivých krajín. Snahou pri harmonizácii účtovných a controllingových postupov je zjednotiť tieto zákony a vytvoriť jednotný systém platný v ideálnom prípade na celom svete.

V súčasnosti prechádza množstvo spoločností k vykazovaniu a k vedeniu účtovníctva v súlade s medzinárodnými účtovnými štandardmi¹⁶ (IFRS). Slovenská legislatíva upravuje povinnosť spoločností viesť účtovníctvo podľa IFRS štandardov. Konkrétne sú to všetky spoločnosti, ktoré sú povinné zostavovať konsolidovanú účtovnú závierku. V budúcnosti sa očakáva nárast spoločností, ktoré budú viesť účtovníctvo podľa medzinárodných IFRS štandardov. Vďaka tomu budú informácie o stave spoločnosti kvalitnejšie, transparentnejšie, presnejšie a získať ich budú môcť všetci stakeholderi. Aj vzájomné porovnávanie a benchmarking bude jednoduchší.

2.5. Proaktívny controlling

Zmeny globálneho hospodárskeho prostredia spomenuté v predchádzajúcich kapitolách sú príčinou zvyšovania konkurencie a neistoty v mnohých oblastiach. Rapídne a veľmi rýchlo sa menia technológie, dopyt, preferencie zákazníkov či konkurenčné taktiky. V snahe o udržanie sa na konkurenčnom trhu narastajú nároky na informácie, ktoré sú poskytované manažérom. Vzniká nesúlad medzi informáciami, ktoré manažéri potrebujú a medzi informáciami, ktoré sú zahrnuté v reportoch.

Controlling v minulosti poskytoval informácie o historických údajoch. O tom, aké vysoké boli produkčné náklady na jednotlivé výrobky, kde vznikli ostatné náklady, na čo boli použité a pod. V súčasnosti narastá význam proaktívneho controllingu t.j. controllingu, ktorý poskytne informácie manažérom o tom, aké náklady vzniknú a prečo. Tento prístup vychádza z tvrdenia, že ani auto sa nedá šoférovať na základe historických skúseností a vždy sa treba pri jazde pozeráť dopredu. To isté platí aj pri riadení podniku. Historické údaje by mali byť podkladom pre plánovanie a odhad vývoja v budúcnosti, pretože rozhodnutia manažérov uskutočnené na ich základe budú mať dopad na budúcnosť podniku.

¹⁶ Eismayer, K., Kottbauer, M. (2015). *Trends im Controlling* In Controller Magazine. [online]. 2015, März/April [cit. 2017-03-30]. Dostupné na internete: <http://zeitschriften.haufe.de/ePaper/controller-magazin/2015/B81A6359/index.html#1/z>.

Z tohto dôvodu je nutné vytvoriť funkčný systém controllingu, ktorý bude pozostávať z daňového, finančného a manažérského účtovníctva (v preklade z anglického tax, financial a management accounting).¹⁷

2.6. Digitálny controlling

Požiadavky kladené na controllerov sa rapídne menia z dôvodu digitalizácie spoločnosti. V súčasnosti existuje množstvo online dát, ktoré musia byť centralizované na jednom mieste - BICC (Business Intelligence Competency Center). Moderné technológie umožňujú skladovanie dát na tzv. cloudoch, t.j. online dátových úložiskách, ktorých kapacita je „neobmedzená“. Vďaka prístupu k online dátam sa stáva získavanie, spracovávanie a analyzovanie údajov rýchlejšie a flexibilnejšie. Prístup do databázy údajov majú užívatelia nepretržite k dispozícii všade tam, kde je pokrytie internetu. Spoločnosti postupne zavádzajú ďalšie inovácie, napríklad rôzne mobilné aplikácie, pomocou ktorých je možné sledovať a spracovávať online dáta¹⁸. Práca s obrovským množstvom dát vyžaduje vysokú úroveň znalostí, či už analytických alebo technických. Rôzne analýzy a simulácie vytvorené a používané v jednotlivých spoločnostiach sa stávajú najdôležitejšou konkurenčnou výhodou.

Digitalizácia controllingu sa podpísala pod ďalší trend controllingu, a tým je controlling ako spoločný servis (shared service center). V praxi to znamená, že controlleri nie sú zamestnancami priamo konkrétnej spoločnosti, ale vykonávajú controllingové činnosti na základe zmluvného vzťahu - poskytujú im servis. Má to niekoľko výhod, najdôležitejšie z pohľadu spoločnosti je šetrenie nákladov a pre samotných controllerov je tento spôsob flexibilnejším.

Z pohľadu budúceho vývoja controllingu v podnikoch aj vo verejných inštitúciách bude podľa nášho názoru obzvlášť významnú úlohu zohrávať samocontrolling a digitálny controlling. Uvedeným dvom trendom sa budeme venovať v nasledujúcich podkapitolách.

2.7. Samocontrolling ako alternatíva ku konvenčnému controllingu

Rast významu controllingu v podnikoch a vytváranie samostatných controllingových oddelení viedlo k úzkej špecializácii tohto oddelenia a odčleneniu činnosti controllingu od základných manažérskych úloh, čo malo za dôsledok vytváranie komplexných controllingových štruktúr. V dnešnom turbulentnom prostredí, ktoré si vyžaduje rýchle flexibilné rozhodnutia manažmentu, opäť narastá potreba alternatívnych riešení organizácie controllingu.¹⁹ Špecifickou formou controllingu, ktorá je priamo spätá s osobou manažéra a controllera je samocontrolling.

Samocontrolling je formou controllingu obľúbenou najmä v malých a stredných podnikoch, s rastúcim významom aj vo veľkých spoločnostiach. Hlavným rozdielom oproti bežnému controllingu je v osobe controllera. Samocontrolling je naviazaný na osobu controllera, pričom

¹⁷ Cookins, G. (2013). *Top 7 Trends in Managerial Accounting* In Strategic finance. [online] Vol. 2013, no. 12. [cit. 2017-03-30]. Dostupné na internete: http://www.imanet.org/docs/default-source/sf/12_2013_cokins-pdf.pdf?sfvrsn=0.

¹⁸ Eiselmayer, K., Kottbauer, M. (2015). *Trends im Controlling*. In Controller Magazine. [online]. 2015, März/April [cit. 2017-03-30]. Dostupné na internete: <http://zeitschriften.haufe.de/ePaper/controller-magazin/2015/B81A6359/index.html#1/z>.

¹⁹ Horváth & Partners. (2004). *Nová koncepcie controllingu: cesta k účinnému controllingu*. Praha: Profess Consulting. 2004. 288 s. 80-7259-002-2.

controllerom je každá osoba sama o sebe. Táto osoba je zodpovedná za stanovenie cieľov, porovnávanie cieľov a odchýlok, ako aj za prijatie nápravných opatrení. Tá istá osoba je zodpovedná za výsledky a musí niesť aj dôsledky svojich činov.²⁰ Samocontrolling predstavuje alternatívu organizácie controllingu, pri ktorej sa môže redukovať rozdelenie práce controllera a pracovníka s riadiacimi právomocami. Vo svojej podstate ide o prevzatie časti úloh controllingu vedúcim pracovníkom resp. manažérom. Predpokladom pre úspešne zavedenie samocontrollingu je presné vymedzenie kompetencií a úloh controllera a manažéra.

Rovnako tak je nevyhnutné zabezpečenie potrebných školení pre manažérov, aby controllingové činnosti vykonávali správne a aby ich vedeli správne interpretovať a používať. Potrebné je rovnako poskytnúť osobe poverenej controllingom dostatočné rozhodovacie právomoci, aby bola okrem sledovania a vyhodnocovania ekonomickej situácie schopná a kompetentná aj včas zasiahnuť a prijať nápravné opatrenia.²¹ Zavedenie samocontrollingu do podniku si vyžaduje aj zmenu postavenia manažéra a controllera, pričom tejto problematike sme sa už podrobne venovali v predchádzajúcej podkapitole. Hlavnou výhodou samocontrollingu je najmä skracovanie doby potrebnej na prijatie rozhodnutí, flexibilnejšie rozhodovanie a včasné prijímanie nápravných opatrení v prípade nepriaznivého vývoja. Z tohto pohľadu si myslíme, že jeho význam bude v budúcnosti vplyvom externých i interných zmien ešte narastať.

Záver

Z dôvodu dynamických ekonomických zmien sa od využívania konvenčných nástrojov podnikového controllingu postupne upúšťa a do popredia sa dostávajú tie aktuálne, inovatívne nástroje. Samotná aplikácia aktuálnych trendov podnikového controllingu však nie je zárukou úspešného riadenia spoločnosti (v zmysle trvalo udržateľného rozvoja). Imanentne dôležitá je podpora zo strany manažmentu podniku, angažovanosť všetkých stakeholderov a adekvátna selekcia relevantných nástrojov.

ACKNOWLEDGEMENT

Príspevok bol spracovaný v rámci výskumu na projektoch VEGA č. 1/0784/15 50% a VEGA č. 1/0857/16 50%.

REFERENCES

- [1] Chartered Institute of Management Accountants. (2009). *Management Accounting Tools for Today and Tomorrow*. [online]. 2009. [cit. 2017-03-30]. Dostupné na internete: http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/CIMA%20Tools%20and%20Techniques%2030-11-09%20PDF.pdf. ISBN: 978-1-85971-636-6.

²⁰ Hutzschenreuter, J. (2009). *Management Control in Small and Medium-Sized Enterprises: Indirect Control Forms, Control Combinations and their Effect on Company Performance*. Wiesbaden: Springer Science & Business Media, 2009. 272 p. 978-383-4983-95-4.

²¹ Horváth & Partners. (2004). *Nová koncepcie controllingu: cesta k účinnému controllingu*. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. 80-7259-002-2.

- [2] Cokins, G. (2013). Top 7 Trends in Managerial Accounting. In *Strategic Finance*. [online] Vol. 2013, no. 12, p.21 – 29. [cit. 2017-03-30]. Dostupné na internete: http://www.imanet.org/docs/default-source/sf/12_2013_cokins-pdf.pdf?sfvrsn=0.
- [3] Dominanta. (2010). *Mind map-Myšlienkové mapy*. [online]. 2010. [cit. 2017-03-30]. Dostupné na internete: < <http://www.n.dominanta.sk/mmbudujcontr.htm>>.
- [4] Dominanta. (2010). *Nové trendy controllingu*. [online]. 2010. [cit. 2017-03-30]. Dostupné na internete <<http://www.dominanta.sk/ContrTrendy.htm>>
- [5] Eiselmayer, K., Kottbauer, M. (2015). Trends im Controlling. In *Controller Magazine*. [online]. 2015, März/April. [cit. 2017-03-30]. Dostupné na internete: <http://zeitschriften.haufe.de/ePaper/controller-magazin/2015/B81A6359/index.html#1/z>
- [6] Európska komisia. (2011). *Oznámenie komisie Európskemu parlamentu, rade, európskemu hospodárskemu a sociálnemu výboru a výboru regiónov: Obnovená stratégia EÚ pre sociálnu zodpovednosť podnikov na obdobie rokov 2011- 2014*. [online]. Brusel, 2011. pp.6. [cit. 2017-03-30]. Dostupné na internete: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=EN>.
- [7] Grančičová, K. (2015). Nové formy v marketingovej komunikácii podnikov na Slovensku. In S. Majtan et al. (Eds.), *Aktualne problemy podnikovej sfery*. 2015 (pp. 151-158). Bratislava: Vydavateľstvo Ekonom.
- [8] Horváth & Partners. (2004). *Nová koncepcie controlling: cesta k účinnému controllingu*. Praha: Profess Consulting. 2004. 288 s.
- [9] Hlaváčiková, J., Kissová, J.(2015). Modelovanie zmeny dph a prognózovanie spotrebiteľskej ceny. In S. Majtan et al. (Eds.), *Aktualne problemy podnikovej sfery 2015* (pp. 202-208). Bratislava: Vydavateľstvo Ekonom.
- [10] Hutzschenreuter, J. (2009). *Management Control in Small and Medium-Sized Enterprises: Indirect Control Forms, Control Combinations and their Effect on Company Performance*. Wiesbaden: Springer Science & Business Media, 2009. 272 p. 978-383-4983-95-4
- [11] Mendel, J. et al. (2014). *Introduction to Type- 2 Fuzzy Logic Control: Theory and Application*. New Jersey: John Willey & Sons, 2014. 376 p.
- [12] Matušovič, M. (2013). Selected approaches to managing of knowledge in the knowledge economy. In *Conference on Current Problems of the Corporate Sector 2013*. Bratislava. Slovakia. pp. 367-371.
- [13] Ottel, R., Losbichler, H. (2015). Die Rolle von Controllern in Abhängigkeit des CEOs. In *Controller Magazine*. [online]. 2015, Mai/Juni [cit. 2017-03-30]. Dostupné na internete: [https://www.haufe.de/Download/Controller-Magazin-Ausgabe-032015-Controller - Magazin-302200.Pdf](https://www.haufe.de/Download/Controller-Magazin-Ausgabe-032015-Controller-Magazin-302200.Pdf).
- [14] Schwartz, M. S. (2011). *Corporate social responsibility: and Ethical Approach*. Toronto: Broadview Press, 2011. 176 p.
- [15] Shaw, C., Dibeehi, C., Walden, S. (2010). *Customer Experience: Future Trends and Insights*. New York: Palgrave Macmillan, 2010. pp. 141.
- [16] Zainal, A., A. (2010). Brain in Business: The Economics of Neuroscience In *Malaysian Journal of Medical Science*. Apr-Jun 2010. Vol.17. p 1-3.

- [17] Šagátova, S. (2015). Vývoj šedej ekonomiky v podmienkach transformujúcich sa krajín EÚ. In S. Majtan et al. (Eds.), *Aktualne problemy podnikovej sfery 2015* (pp. 654-663). Bratislava: Vydavateľstvo Ekonom.
- [18] Weber, J. (2015). Wie bildet man einen Business Partner aus? In Controller Magazine. [online]. 2015, März/April. [cit. 2017-03-30]. Dostupné na internete: <<https://www.haufe.de/download/controller-magazin-42015-40-jahre-controller-magazin-293914.pdf>>.

KONTAKT

doc. Ing. Mgr. Gabriela Dubcová, PhD.
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava

Ing. Dana Hrušovská, PhD.
Fakulta podnikového manažmentu,
Ekonomická univerzita v Bratislave,
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava

MAXIMIZATION AND CHOICE PARALYSIS

MAXIMIZACE A ROZHODOVACÍ PARALÝZA

Michal Ďuríník¹, Jakub Procházka²

ABSTRACT

Maximization is an individual trait related to the criteria individuals place on their decision making process and outcomes. People high in Maximizing feel the need to select the best possible option available, no matter how much effort they need to exert. For these people, the more options are available and the more criteria enter the decision, the more difficult the decision problem becomes. People low in Maximizing, on the other hand, approach decision making with a threshold of “good enough”, and select the first option to meet this threshold. People high in maximization report having lower life satisfaction and more regret. Additionally, people high in maximization tend to re-examine their choices over and over, making them less loyal customers.

KEY WORDS

Maximization, choice paralysis, satisficing, decision making

JEL CLASSIFICATION

D03

1. Rozhodovací paralýza

Čím více máme na výběr, tím lépe. Taková je alespoň naše intuice, a totéž tvrdí i klasická ekonomická teorie. Podle ní máme vytvořeny jasné preference o jednotlivých produktech, které pak porovnáváme s tím, co je k dispozici. Čím více výrobků je v nabídce, tím vyšší je šance, že některý z nich přesně odpovídá našim preferencím, nebo se jim alespoň těsně blíží. Čím větší máme výběr, tím spíš si něco opravdu vybereme a tím víc se svým výběrem budeme spokojeni. To alespoň tvrdí ekonomická teorie.

Jak píše Schwartz (2004), skutečnost je často jiná. Píše o tzv. Paradoxu volby (Paradox of Choice) – stavu, kdy velký počet nabízených možností rozhodujícího tak zahltlí, že se neumí rozhodnout a vybrat si je pro tak těžší, než kdyby měl méně možností na výběr. Tento stav, nazývaný Rozhodovací paralýza (choice paralysis), komplikuje lidem život – a jak uvidíme dále, různým lidem jej komplikuje s různou intenzitou.

Jak to, že více možností neznamená jednodušší rozhodování? Jedním z faktorů může být neexistence inherentních preferencí. Jak uvádí Simonson (2008), je zřejmé že v mnoha případech se preference tvoří přímo v okamžiku rozhodování, podle toho, v jakém kontextu jsou prezentovány. Toto je v ostrém kontrastu s tvrzením klasické ekonomie, podle které lidé mají inherentní preference, znají je a jejich optikou na rozhodovací problémy nahlízejí. Další

¹ Ing. Bc. Michal Ďuríník, Ekonomicko-Správní Fakulta MU, Brno; MGSM Sydney

² Ing. Mgr. Jakub Procházka, PhD., Ekonomicko-Správní Fakulta MU, Brno, Fakulta Sociálních Studií MU, Brno

faktorem pak je naše omezená mozková kapacita. Jako lidé nejsme schopni shromáždit všechny informace, které se k danému rozhodnutí vztahují, zpracovat je a přesně je vyhodnotit. Nemluvě o tom, že produkty mají mnoho vlastností a při srovnávání musíme jednotlivým vlastnostem přiřadit důležitost. Již to samo o sobě je náročná úloha, nemluvě o samotném rozhodování, které z tohoto pořadí důležitosti vychází.

Tvrzení ekonomické teorie, že mít více na výběr je vždy lepší vychází z předpokladu, že každý člověk přesně ví, co chce, má k dispozici nekonečně přesné a podrobné informace a dokáže s nimi (díky své nekonečné mozkové kapacitě) dokonale pracovat. Díky tomu si pak pokaždé vybere tu nejlepší alternativu a maximalizuje svůj užitek díky optimálnímu řešení rozhodovacího problému. V realitě ovšem nejen, že nevíme vše o nabízených alternativách a nejsme superpočítače, ale také si často nejsme jisti tím, co vlastně chceme. Pozdější nobelista Herbert Simon (1955, 1956) psal o tomtéž problému již před sedmdesáti lety. Tvrdil, že kvůli omezením, které nám neumožňují dokonalou analýzu všech možností, nejsme schopni maximizace v ekonomickém slova smyslu. Maximizaci ekonomie vnímá jako racionální volbu při plné informovanosti, která vede k volbě alternativy přinášející maximální užitek. Namísto toho jsme odkázáni vybírat si možnosti o kterých usoudíme, že jsou „dost dobré“. Místo maximalizace (maximizing) se tedy spokojíme s dostačující volbou (we satisfice instead).

Časem tento koncept poněkud zapadl a po šedesáti letech jej oživil Schwartz (2004; Schwartz & Ward, 2012; Schwartz et al., 2002). V původním Simonově pojetí je maximizace proces nebo stav kdy si vybíráme nejlepší existující možnost. Toho bychom dosahovali pokud bychom měli dokonalé informace a dokonalé schopnosti. Protože tyto schopnosti nemáme, jsme dle Simona všichni stejnou mírou odkázáni „spokojit se s dost dobrým“ - zvolit možnost, která splňuje naše kritéria, a to bez jistoty že jde o možnost jednoznačně nejlepší. Namísto optimální alternativy (jak to předkládá ekonomická teorie) volíme alternativu která je „dost dobrá“.

2. Maximizátoři

V (nejen) Schwartzově novém pojetí nejde o to, zda jsme schopni najít nejlepší možnost, ale spíše jak moc ji najít chceme. Maximizaci Schwartz definuje jako stabilní osobnostní rys, projevující se jako rozhodovací styl, pro nějž je charakteristická potřeba vybrat si tu nejlepší možnost, i když najít ji stojí značnou námahu. Podle tohoto rysu lze lidi umístit na spojitou škálu, kde jeden konec tvoří maximizátoři, a druhý „spokojiči“ (satisfiers). Nelze tedy populaci rozdělit na dvě skupiny, maximizátory a spokojiče, lze ale říci, že daný člověk je více maximizátor než někdo jiný. Když v tomto textu hovoříme o maximizátorech a spokojících, odkazujeme se na krajní body této škály. Většina populace je pak někde mezi těmito dvěma extrémy.

Maximizátor (Maximizer): Cítí potřebu vybrat si nejlepší dostupnou možnost a chce mít jistotu, že si vybral to nejlepší. Aby toho dosáhl, je ochoten hledání a porovnávání věnovat mnoho času a úsilí.

Spokojič (Satisficer): Spokojí se s možností, která splňuje jeho kritéria a pokud ji najde, ukončuje hledání. Nemá potřebu prozkoumat všechny dostupné možnosti a netrápí se myšlenkou, že kdyby hledal dál, možná by našel něco lepšího.

To neznamená, že by si spokojiči vybírali podřadné alternativy nízké kvality. Při rozhodování sice nemají potřebu vybrat si nutně to nejlepší možné, rozhodnou se pro první možnost která splní jejich kritéria – ta ale můžou být i opravdu vysoká.

Jak souvisí maximizace s jinými psychologickými charakteristikami? Maximizátor usiluje o volbu nejlepšího řešení (Schwartz et al., 2002). Pokud má na výběr z mnoha možností, nebo je obtížné tyto možnosti seřadit (třeba u nákupu počítače zvažujeme cenu, velikost, výdrž baterie, výkon, spolehlivost a mnoho jiného), je pro maximizátora velmi těžké vybrat optimální řešení. Díky tomu pociťují maximizátoři nespokojenost častěji než spokojiči. Ti mohou přistoupit k rozhodování s předem nastavenými mantinely (např.: „chci počítač co vydrží běžet 6 hodin, zvládne programy X a Y a nebude stát více než 25 000 korun“). Jakmile najdou možnost, která tato kritéria splňuje, vyberou si ji a další alternativy už nezkontrolují. Maximizátoři však porovnávají dál, i po tom, co se pro jednu možnost už rozhodli – zdrojem nespokojenosti tak pro ně bývá třeba to, že za stejnou cenu našli lepší produkt než ten, který si koupili před týdnem. Není divu, že maximizátoři zažívají častěji než spokojiči nespokojenost, častěji litují svá rozhodnutí, častěji trpí depresí (Iyengar, Wells, & Schwartz, 2006; Schwartz, 2004; Schwartz et al., 2002) a celkově jsou méně spokojeni (Polman, 2010).

Díky svému důslednému hledání a srovnávání si maximizátoři v průměru vybírají objektivně lepší možnosti než spokojiči. Paradoxně jsou ale se svými rozhodnutími spokojeni méně (Darnimrod, Rawn, Lehman, & Schwartz, 2009; Iyengar et al., 2006; Schwartz & Ward, 2012). Maximizátor neustále přemítá „sice jsem si vybral dobře, ale co když existuje ještě lepší možnost?“. Iyengar et al. (2006) zkoumají čerstvé absolventy a zjišťují, že maximizátoři si našli lépe placená zaměstnání než spokojiči. Byli však, navzdory svým objektivně lepším výsledkům, se svou volbou méně spokojeni.

Spokojiči se při svém rozhodování častěji než maximizátoři spoléhají na předchozí zkušenosti. Pokud si koupili výrobek X a byli s ním spokojeni, koupí si ho bez velkého váhání i znovu. Maximizátoři se ale, i pokud byli spokojeni, pouštějí do rozsáhlého hledání pokaždé od začátku – nechtějí totiž, aby jim unikla případná novinka nebo změna ceny. Opakování náročného rozhodovacího procesu znovu při každém nákupu pak dále přispívá k nižší spokojenosti maximizátorů (Carrillat, Ladik, & Legoux, 2010). Pro obchodníky to pak znamená, že si hůře udrží maximizátory jako věrné zákazníky – ti si totiž, i když byli spokojeni, pokaždé porovnají všechny dostupné nabídky znovu (Lai, 2011; Sparks, Ehrlinger, & Eibach, 2012).

3. Čím větší nabídka, tím jednodušší výběr (?)

Opusťme nyní maximizátory a vraťme se k paradoxu volby. Ten spočívá v rozporu předpovědi ekonomické teorie se sledovanou realitou. Teorie tvrdí, že z čím většího množství možností máme na výběr, tím spíše si něco vybereme (je zde vyšší šance, že se nám něco zalíbí) a tím více budeme se svým výběrem spokojeni (je zde vyšší šance, že některá z možností přesně trefí naše preference a nebudeme muset dělat kompromisy). Skutečné chování a hodnocení spokojenosti lidí ve výzkumných studiích tomu však neodpovídá, a právě v tom spočívá ten paradox (Schwartz, 2004).

Iyengar a Lepper (2000) experimentálně zkoumali, zda si lidé spíše vyberou z širší nebo skromnější nabídky. Teoretickou předpověď již známe: větší nabídka by měla být úspěšnější,

protože jeden z produktů spíše „sedne“ zákaznickým preferencím. Rozložili v obchodě na stolku dózy s různými druhy džemů – jednou jich bylo 6, podruhé 24. Pokud se lidí ptáme, většina řekne že upřednostní širší nabídku. Tak tomu bylo i tomto případě: ke stolku s 24 druhy přistoupilo více lidí, než ke stolku s šesti sklenicemi. Pokud jde o uskutečněné nákupy, z těch, co vybírali z 24 variant, si něco koupili pouze 3 % lidí. Z těch, co vybírali ze šesti možností, si některou vybralo a koupilo 30% lidí. V jiné studii nabídli Iyengar a Lepper (2000) respondentům na výběr ze 30, jiné skupině pak ze šesti druhů pralinek. Lidé vyjádřili preferenci vybírat si z většího množství, ti kteří vybírali ze třiceti možností pak ale hodnotili rozhodovací proces jako náročnější a více frustrující. Navíc ti, kteří si vybírali z větší nabídky, byli s pralinkou, pro kterou se rozhodli, méně spokojeni, a jako odměnu za účast ve studii si vybrali krabici pralinek namísto peněz méně často (12%), než druhá skupina (48%). Negativním vztahem mezi počtem alternativ a pravděpodobností výběru se zabývají i jiné studie (např. Greifeneder, Scheibehenne, & Kleber, 2010).

Nepřekvapí, že potíže s rozhodováním při širší nabídce pak mají zejména maximizátoři – vybrat si to nejlepší ze třiceti je náročnější, než vybrat si to nejlepší z šesti. U maximizátorů hraje roli také obava, že své rozhodnutí budou později litovat a vědomí, že výběrem jedné možnosti se vzdávají všech ostatních (Schwartz, 2004).

4. Spokojenost maximizátorů

S přebytkem možností souvisí negativní dopady na naši životní spokojenost, a ty jsou obzvlášť zvýrazněny u maximizátorů. Zatímco spokojič se ani nemusí zajímat o to, kolik možností je na výběr, maximizátorův úkol vybrat si to nejlepší je s každou další alternativou těžší a těžší. Kromě nízké spokojenosti a množství času a energie stráveném rozhodováním je negativním dopadem na maximizátory i to, že pokud nedovedou určit nejlepší možnost, častokrát se nerozhodnou vůbec. A vzpomeňme na příběh o Buridanově oslíkovi, který se tak dlouho rozhodoval mezi dvěma kupkami sena, až nakonec uhynul hladem.

Schwartz (2004) uvádí několik doporučení jak si s přemírou volby poradit a zjednodušit si tak život:

- Dobrovolné omezení počtu možností: „prohlédnu si nejvíce pět propisek, a z těch si pak vyberu.“
- Tréning vděčnosti: nejen v souvislosti s paradoxem volby, ale obecně k vyšší spokojenosti přispívá pravidelně si připomínat co je v našem životě dobré a za co jsme vděční.
- Záměrná snaha rozhodovat se jako spokojič: přimějme se netrvat na absolutně nejlepší možnosti, jednodušší je začít od méně významných rozhodnutí
- Berme do úvahy hodnotu ztraceného času: uvědomění si, kolik lépe využitelného času trávíme hledáním a zkoumáním alternativ. Jak by se dal tento čas využít lépe?
- Předvídejme hédonickou adaptaci: jak uvidíme v jiné části této knihy, i na tu nejskvělejší věc si časem zvykneme a stane se pro nás obyčejné. Předvídáme-li to už při nákupu, ušetříme si tím budoucí nespokojenost, a i naše rozhodnutí bude jednodušší. Víme totiž, že na tom pro co konkrétně se rozhodneme v dlouhodobém pohledu zas až tak nezáleží.

5. Závěry pro praxi

Jednotlivci se odlišují v míře maximizace. Ta je mezičasově stabilním individuálním rysem, vztahujícím se k potřebě volit si při rozhodování co nejlepší možnost – I když její nalezení vyžaduje mnoho času a energie. Maximizátoři obecně volí možnosti objektivně lepší než lidé s nízkou maximizací, protože nalezení nejlepší možnosti věnují více času a energie. Paradoxně jsou ale se svým výběrem spokojeni méně a častěji svá rozhodnutí litují. Lidé s vysokou úrovní maximizace také reportují nižší životní spokojenost. Z pohledu podniků je pak relevantní, že maximizátoři vzkazují obecně nižší lojalitu k značce/produktu.

Z poznatků o paradoxu volby, rozhodovací paralýze a osobnostním rysu maximizing vyplývá několik cenných doporučení pro praxi. Pro obchodníky je důležité, že široká nabídka jim může přilákat zákazníky, zároveň je ale může následně odradit od koupě. Jak ale lidi přilákat širokou nabídkou a pak jim nekomplikovat volbu? A jak nabízet produkty, když v obchodě nakupují maximizátoři i spokojiči?

On-line prodej, sběr dat o on-line zákaznících a práce s big data umožňují v současné době cílit nabídku na individuálního zákazníka. On-line obchody mohou sledovat chování zákazníků (např. kolik rozklikne produktů, jak dlouho si prohlídí stránku s produktem, zda a jak využívá srovnávač, zda se vrací ke stejné kategorii produktů i po nákupu), usuzovat na míru jejich maximizing a pak podle toho personalizovat na webu zobrazovaný obsah. Maximizátorům by mohlo být vhodné zobrazovat širokou nabídku, odkaz na srovnávač produktů a informovat je, že online obchod pokrývá podstatnou část relevantního trhu. Srovnávač produktů by jim měl umožnit získání pocitu, že vybrali z velkého počtu možností a zároveň jim nabídnout jednoznačně nejlepší produkt. Například jim může umožnit definovat si kritéria, dát jim určitou váhu a pak jim zobrazit produkty v jednoznačném pořadí. Spokojiče může oslovit zobrazování „editor's choice“ (např. „vybrali jsme pro vás pět nejlepších produktů v kategorii“). Eticky spornější je pak redukce zobrazované nabídky (např. pokud sami aktivně nehledají, zobrazí se jim jen některé nabízené produkty) a zobrazování jen pár souvisejících produktů.

Další doporučení plynou pro marketing. I ten může být díky reklamě na sociálních sítích, individuálně rozesílaným newsletterům apod. individualizovaný. Obchod může např. lákat maximizery na možnost širokého srovnání produktů a spokojiče na možnost hledat produkt dle kritérií. Maximizery zaujme nabídka unikátních produktů a širší pokrytí trhu. Spokojiče zase „editor's choice“ a nabídky obsahující malý, ale reprezentativní vzorek produktů z kategorie, o které se potenciální zákazník zajímá.

I když je problematika maximizing pojmenovaná už od padesátých let minulého století, pořád jí mnozí ekonomové nezahrnují do svých úvah a pořád ještě není dostatečně prozkoumaná. Aktuální otázky, na jejichž zodpovězení se mohou podílet i čeští a slovenští výzkumníci se týkají zejména vztahu osobnostního rysu maximizing k zákaznické věrnosti, k potenciálu individualizace nabídky podle tohoto rysu a k míře, v jaké lidé s vysokou a nízkou mírou maximizing opouštějí prodejnu/e-shop bez nákupu. Za pozornost také stojí explorační metod, kterými lze v on-line prostředí identifikovat míru maximizing u uživatelů.

Pomoci k hledání odpovědí může našim výzkumníkům i Maximizing Inventory (Turner, Rim, Betz, & Nygren, 2012), jehož validizovaný překlad do češtiny je k dispozici od loňského roku (Đuriník, 2016).

ACKNOWLEDGEMENT

This paper was elaborated within the framework of Masaryk University Specific Research Project MUNI/A/1021/2015.

REFERENCES

- [1] Carrillat, F. A., Ladik, D. M., & Legoux, R. (2010). When the decision ball keeps rolling: An investigation of the Sisyphus effect among maximizing consumers. *Marketing Letters*, 22(3), 283–296. <https://doi.org/10.1007/s11002-010-9125-y>
- [2] Dar-Nimrod, I., Rawn, C. D., Lehman, D. R., & Schwartz, B. (2009). The Maximization Paradox: The costs of seeking alternatives. *Personality and Individual Differences*, 46(5–6), 631–635. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.01.007>
- [3] Ďuriník, M. (2016). Translating Maximization Inventory Into Czech Language. In Š. Majtán a kol. (Ed.), *AKTUÁLNE PROBLÉMY PODNIKOVEJ SFÉRY 2016 Zborník vedeckých prác* (pp. 195–200). Bratislava: EKONÓM.
- [4] Greifeneder, R., Scheibehenne, B., & Kleber, N. (2010). Less may be more when choosing is difficult: Choice complexity and too much choice. *Acta Psychologica*, 133(1), 45–50. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2009.08.005>
- [5] Iyengar, S. S., & Lepper, M. R. (2000). When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing? *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(6), 995–1006. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.79.6.995>
- [6] Iyengar, S. S., Wells, R. E., & Schwartz, B. (2006). Doing better but feeling worse. Looking for the “best” job undermines satisfaction. *Psychological Science*, 17(2), 143–50. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2006.01677.x>
- [7] Lai, L. (2011). Maximizing and customer loyalty: Are maximizers less loyal? *Judgment and Decision Making*, 6, 307–313.
- [8] Polman, E. (2010). Why are maximizers less happy than satisficers? Because they maximize positive and negative outcomes. *Journal of Behavioral Decision Making*, 23(2), 179–190. <https://doi.org/10.1002/bdm.647>
- [9] Schwartz, B. (2004). *The Paradox of Choice: Why More is Less*. New York: Harper Perennial.
- [10] Schwartz, B., & Ward, A. (2012). Doing Better but Feeling Worse: The Paradox of Choice. In *Positive Psychology in Practice* (pp. 86–104). <https://doi.org/10.1002/9780470939338.ch6>
- [11] Schwartz, B., Ward, A., Monterosso, J., Lyubomirsky, S., White, K., & Lehman, D. R. (2002). Maximizing versus satisficing: happiness is a matter of choice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(5), 1178–1197. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.5.1178>
- [12] Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118. <https://doi.org/10.2307/1884852>
- [13] Simon, H. A. (1956). Rational choice and the structure of the environment. *Psychological Review*, 63(2), 129–138. <https://doi.org/10.1037/h0042769>
- [14] Simonson, I. (2008). Will I like a “medium” pillow? Another look at constructed and inherent preferences. *Journal of Consumer Psychology*, 18, 155–169. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2008.04.002>

- [15] Sparks, E. A., Ehrlinger, J., & Eibach, R. P. (2012). Failing to commit: Maximizers avoid commitment in a way that contributes to reduced satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 52(1), 72–77. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.09.002>
- [16] Turner, B. M., Rim, H. Bin, Betz, N. E., & Nygren, T. E. (2012). The Maximization Inventory. *Judgment and Decision Making*, 7(1), 48–60. <https://doi.org/10.1016/j.cognition.2008.05.007>

CONTACT

Ing. Bc. Michal Ďuriník
Ekonomicko-Správní Fakulta, Masarykova Univerzita, Brno
Lipová 41a, 60200 Brno, Czech Republic
durinik@mail.muni.cz

Ing. Mgr. Jakub Procházka, PhD.
Ekonomicko-Správní Fakulta, Masarykova Univerzita, Brno
Fakulta Sociálních Studií, Masarykova Univerzita, Brno
jak.prochazka@mail.muni.cz

BUSINESS ENVIRONMENT IN SLOVAKIA IN TERMS OF CHANGES IN THE LAW OF INCOME TAX

PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE NA SLOVENSKU Z HĽADISKA ZMIEN V ZÁKONE O DANI Z PRÍJMOV

Ivona Ďurinová¹

ABSTRACT

In terms of long-term development of the economy it is very important, what conditions are created for businesses. Important factor which significantly affects the business climate is the tax system of each country. State may, through tax policies affect investment, savings, as well as work effort. Changes in income taxation are very frequent affecting some business sphere positively, others negatively. Aim of this paper is to present substance of, evolution and the current legislation of the institute lump sum expenses and development and the current legislation of dividend taxation. The author in this paper deals with said selected current changes at Law on Income Tax effective from 1 1st 2017 and its impact on the business sphere in Slovakia.

KEY WORDS

Business environment, tax policies, lump sum expenses, dividends, Act No. 595/2003 Collection of Laws on Income Tax, businesses.

JEL CLASSIFICATION

H20, H24, H25

Úvod

Základným predpokladom dlhodobej konkurencieschopnosti a rastu ekonomiky je priaznivé podnikateľské prostredie, o ktoré sa starajú nielen podnikateľské subjekty, ale rôznymi formami aj štát. Prostredníctvom daňovej politiky môže štát ovplyvňovať investície, úspory, ale aj pracovné úsilie. Šubertová (2014 a 2015) sa orientuje v rámci svojho výskumu na podnikateľské prostredie najmä pre malé a stredné podniky a poukazuje na to, že existujú početné nedostatky a možnosti zlepšenia podpory malých a stredných podnikov. Potvrďuje skutočnosť, že neefektívne pôsobia na podnikateľskú sféru aj časté zmeny daňovej legislatívy. To spôsobuje nielen chaos a neistotu v orientácii v daňovej problematike ale tiež v strategickom plánovaní daňových výdavkov. Na jednej strane je úlohou týchto zmien zabezpečovať príjmy štátu, na druhej strane sú tiež dôležitým nástrojom tvorby vhodného a priaznivého podnikateľského prostredia. Zmeny v oblasti zdaňovania príjmov sú však veľmi časté, niektoré ovplyvňujú podnikateľskú sféru pozitívne, iné negatívne.

Jedným z problémov, s ktorými sa podniky tiež stretávajú, sú rozdiely v daňových systémoch jednotlivých krajín, čo spôsobuje narušenie daňovej neutrality a vznik dvojitého zdanenia najmä v oblasti priamych daní. Konflikt dvojitého zdanenia má negatívny dopad na

¹ Ing. Ivona Ďurinová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikových financií, e-mail: ivi.durinova@gmail.com.

medzinárodné podnikanie, investovanie, výmenu tovarov a služieb, atď., ktorý možno eliminovať riešením daňových vzťahov medzi krajinami na medzinárodnej úrovni. Dvojité zdanenie má viacero foriem, pričom rozlišujeme právne dvojité zdanenie a ekonomické dvojité zdanenie.

Cieľom príspevku je priblížiť podstatu, vývoj a súčasnú právnu úpravu inštitútu paušálnych výdavkov a vývoj a súčasnú právnu úpravu zdaňovania dividend. Autorka sa v príspevku zaoberá uvedenými vybranými aktuálnymi zmenami platnými od 1. 1. 2017 v zákone o dani príjmov a ich vplyvom na podnikateľskú sféru na Slovensku.

1. Zmeny v uplatňovaní paušálnych výdavkov

1.1. Podstata a vývoj inštitútu paušálnych výdavkov

Fyzická osoba, ktorá dosahuje príjmy z podnikania, z inej samostatnej zárobkovej činnosti alebo z použitia diela a umeleckého výkonu má možnosť rozhodnúť sa medzi uplatňovaním:

- a) **preukázateľných výdavkov**, o ktorých musí účtovať (v sústave jednoduchého alebo podvojného účtovníctva) alebo musí viesť evidenciu podľa § 6 ods. 11 zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov,
- b) alebo **výdavkov určených percentom z príjmov (tzv. paušálne výdavky)** podľa § 6 ods. 10 zákona o dani z príjmov, ktoré daňovník môže uplatniť len v zákonom stanovenej výške a len ak splní zákonom stanovené podmienky.

Paušálne výdavky možno považovať za daňový stimul, ktorý môžu využívať fyzické osoby na daňovú optimalizáciu. Ide o sumu, v ktorej sú zahrnuté všetky daňové výdavky daňovníka. Paušálne výdavky sa tiež nazývajú aj percentuálne výdavky.

Daňovník, ktorý si výdavky uplatňuje percentuálnym odpočtom, nie je povinný viesť predpísaným spôsobom účtovníctvo (nie je považovaný za účtovnú jednotku). Môže ich uplatniť len daňovník, ktorý nie je platiteľom dane z pridanej hodnoty alebo je ním, ale len časť zdaňovacieho obdobia. Daňovník, ktorý si uplatňuje paušálne výdavky, si môže navyše uplatniť aj poistné a príspevky, ktoré je povinný platiť, tie však už musí vedieť preukázať.

V prípade, že poistné a príspevky neboli zahrnuté do základu dane v predchádzajúcich zdaňovacích obdobiach, toto poistné a príspevky si môže daňovník uplatniť vo výdavkoch v preukázanej výške. V paušálnych výdavkoch sú zahrnuté aj odpisy majetku, pričom v tom roku, v ktorom daňovník uplatňuje paušálne výdavky, nemôže odpisovanie prerušiť. Odpisy musí evidovať a o túto dobu nemôže odpisovanie predĺžiť.

Tento spôsob je pre daňovníka výhodný v tých prípadoch, keď skutočné výdavky na dosiahnutie, zabezpečenie a udržanie príjmov nie sú vyššie, ako je výška percentuálneho odpočtu, resp. daňovník nevie výdavky hodnoverným spôsobom preukázať. Využívajú ho väčšinou drobní podnikatelia, ktorých podnikateľská činnosť má menšiu nákladovosť, resp. sa vyznačuje najmä nárokmi na osobne vykonávanú činnosť a duševnú aktivitu alebo manuálnou zručnosťou (ide napr. o tvorivú činnosť autorov umeleckých diel, činnosť v oblasti informačných technológií, pečenie a výzdoba perníkov a pod.). Oblúbený je tento spôsob uplatňovania výdavkov aj pre svoju jednoduchosť a administratívnu nenáročnosť, patrí však tiež medzi motívy na nahrádzanie pracovnoprávných vzťahov vzťahmi podľa Obchodného zákonníka. Väčšinou platí, že čím sú paušálne výdavky vyššie, tým je snaha mnohých podnikateľov obchádzať pracovnoprávne vzťahy väčšia. Daňovník si uplatní paušálne výdavky napriek tomu, že vykonávanú činnosť vzhľadom na jej charakter možno považovať podľa zákona o dani z príjmov za závislú činnosť. Daňovník pritom dodáva len živú prácu a všetky

výdavky vynakladá a uplatňuje na daňové ciele zamestnávateľ. Daňové výdavky sú tak uplatnené duplicitne, čím dochádza vlastne k daňovým únikom.

Paušálne výdavky sa začali u nás využívať v rámci zdaňovania príjmov už v roku 1990, odvtedy boli viackrát modifikované, ale podstata ostala nezmenená.

Za zdaňovacie obdobie 2004 si daňovníci, ktorí neboli platiteľmi DPH po celý rok, mohli uplatniť výdavky vo výške 25 % z úhrnu príjmov z podnikania, z inej samostatnej zárobkovej činnosti a z prenájmu nehnuteľností, pričom daňovníci, ktorí dosahovali len príjmy z remeselných živností, si mohli uplatniť výdavky až vo výške 60 % z týchto príjmov. Pri všetkých príjmoch, ktoré sú uvedené v § 6, sa mohli uplatniť výdavky iba jedným spôsobom.

Od 1. 1. 2005 sa možnosť uplatňovať paušálne výdavky rozšírila aj na daňovníkov, ktorí len časť zdaňovacieho obdobia nie sú platiteľmi DPH (časť roka sú a časť roka nie sú platiteľmi). Do konca roku 2005 sa mohli uplatniť výdavky vo výške 25 % z príjmov, od nasledujúceho zdaňovacieho obdobia sa zvýšili na 40 % z príjmov. Od roku 2005 však môžu daňovníci spôsoby uplatňovania výdavkov v rámci § 6 kombinovať. Napríklad od príjmov z podnikania a z inej samostatnej zárobkovej činnosti môžu daňovníci odpočítať paušálne výdavky a od príjmov z prenájmu nehnuteľností skutočné výdavky. V rámci príjmov z podnikania a z inej samostatnej zárobkovej činnosti si však daňovníci mohli a aj môžu uplatniť výdavky len jedným spôsobom. Zvýšená sadzba 60 % sa za určených podmienok využívala aj naďalej.

Sadzba paušálnych výdavkov sa zjednotila s účinnosťou od 1. 1. 2011, a to na výšku 40 %, čím daňovníci s príjmami z niektorých remeselných živností prestali byť preferovaní.

Do konca roku 2012 fyzické osoby s príjmami z podnikania, z inej samostatnej zárobkovej činnosti, z prenájmu a z použitia diela a umeleckého výkonu mohli pri svojej činnosti uplatňovať preukázateľné (skutočné) výdavky alebo sa mohli rozhodnúť pre uplatňovanie tzv. paušálnych výdavkov, a to vo výške 40 % zo zdaniteľných príjmov neobmedzene, uplatňovanie paušálnych výdavkov nebolo limitované maximálnou výškou.

Od 1. 1. 2013 sa podmienky uplatnenia paušálnych výdavkov sprísnil. Daňovníci si mohli uplatniť paušálne výdavky vo výške 40 % zo zdaniteľných príjmov, ale najviac do výšky 5040 eur ročne, resp. 420 eur mesačne. Uplatňovanie paušálnych výdavkov bolo obmedzené. Táto zmena mala negatívny vplyv na daňovníkov, ktorých príjmy presahovali za zdaňovacie obdobie sumu 12 600 eur (40 % zo sumy 12 600 predstavuje 5 040 eur)², daňovníkov s príjmom vyšším ako 1 050 eur mesačne a takisto aj daňovníkov, ktorí počas zdaňovacieho obdobia začali, resp. ukončili svoju činnosť, t. j. podnikanie alebo inú samostatne zárobkovú činnosť, resp. začali alebo prestali poberať príjmy z použitia diela a umeleckého výkonu. V tom prípade si mohol daňovník uplatniť paušálne výdavky len v pomernej výške.

Zároveň sa zrušila možnosť uplatniť akékoľvek výdavky nerezidentom SR, ktorí na území SR vykonávajú činnosť umelca alebo športovca. Pri vyplácaní týchto príjmov sa daň zráža z hrubých príjmov, ale daňovník sa po skončení zdaňovacieho obdobia môže rozhodnúť pre podanie daňového priznania, v ktorom si uplatní výdavky percentom z príjmov alebo preukázateľne vynaložené výdavky.

Zrušená bola tiež možnosť odpočítavania paušálnych výdavkov od príjmov z prenájmu nehnuteľností. Daňovníci si môžu pri prenájaní nehnuteľností uplatniť iba preukázateľné výdavky, a to na základe riadne vedeného účtovníctva alebo evidencie. Pre daňovníkov to znamená zvýšené náklady na administratívu (účtovanie resp. evidenciu) a v závislosti od výšky nájomného a skutočných nákladov na bývanie aj vyššie daňové zaťaženie.

Zrušila sa tiež možnosť uplatnenia paušálnych výdavkov z príjmov autorov za príspevky do novín, časopisov, rozhlasu a televízie (ak nejde o umelecký výkon), ktoré sú zdaňované

² Pri zmene spôsobu uplatňovania výdavkov je treba prihliadať na znenie § 51a ods. 4 zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov.

zrážkovou daňou. Pre príjmy zdaňované zrážkou sa ponecháva sadzba 19 %, aj keď sa príjmy fyzických osôb zdaňujú progresívnym spôsobom, a to dvomi sadzbami dane (platiteľ dane v momente vyplatenia zdaniteľného príjmu nemôže vedieť, aký vysoký bude celoročný základ dane daňovníka).

Od 1. 1. 2014 sa zjednotila forma vedenia preukázateľných výdavkov daňovníkov, ktorí dosahujú príjmy podľa § 6 ods. 1 až ods. 4 zákona o dani z príjmov prostredníctvom daňovej evidencie.³ S daňovou evidenciou sa zjednocuje aj evidencia pre paušálne výdavky. Daňovníci, ktorí uplatňujú paušálne výdavky sú povinní viesť evidenciu o:

- príjmoch v časovom slede v členení potrebnom na zistenie základu dane (príjmy zahrňované do základu dane a príjmy nezahrňované do základu dane) vrátane prijatých dokladov, ktoré spĺňajú náležitosti účtovných dokladov podľa § 10 zákona o účtovníctve,
- zásobách a pohľadávkach.

1.2. Právna úprava paušálnych výdavkov od 1. 1. 2017

Od 1. 1. 2017 sa zákonom č. 341/2016 Z. z. mení a dopĺňa zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v oblasti uplatňovania paušálnych výdavkov nasledovne:

- zvýšilo sa percento výdavkov zo súčasných 40 % na 60 % z úhrnu príjmov,
- zvýšila sa maximálna ročná hranica výdavkov, ktoré sa môžu uplatniť percentom z príjmov z 5 040 na 20 000 eur,
- súčasne sa zrušil mesačný limit, ktorý bol do konca roka 2016 stanovený pevnou sumou vo výške 420 eur (zrušilo sa teda pomerné uplatňovanie paušálnych výdavkov v prípade, ak podnikateľ začal alebo skončil podnikateľskú činnosť v priebehu zdaňovacieho obdobia).

Ostatné podmienky pre uplatňovanie paušálnych výdavkov ostali nezmenené. Paušálne výdavky si môže aj naďalej uplatniť podnikateľ, ktorý nie je platiteľom dane z pridanej hodnoty alebo bol platiteľom len časť zdaňovacieho obdobia. Môže si ich uplatniť daňovník, ktorý dosahuje príjmy z podnikania, samostatnej zárobkovej činnosti alebo príjmy z použitia diela a umeleckého výkonu. K sume paušálnych výdavkov si môže pripočítať v preukázanej výške odvody do zdravotnej a sociálnej poisťovne, ktoré musí platiť v danom zdaňovacom období.

Zvýšením maximálnej ročnej hranice výdavkov sa zvýšila aj hranica pre uplatnenie paušálnych výdavkov zo sumy 12 600 eur do sumy 33 333 eur ročne (60 % zo sumy 33 333,33 eura je 20 000 eur). Paušálne výdavky bude tak môcť využiť oveľa viac živnostníkov.

Aký dopad na výšku daňovej povinnosti podnikateľa budú mať zmeny v oblasti paušálnych výdavkov od 1. 1. 2017 dokumentujeme na príklade, v ktorom porovnáme výpočet základu dane z príjmov fyzickej osoby pri paušálnych výdavkoch v roku 2016 a 2017.

Podnikateľ dosiahol v roku 2016 celkové príjmy vo výške 15 300 eur. Do poisťovni zaplatil minimálne odvody, ktoré boli v uvedenom roku 2 427,12 eur, v roku 2017 sú 2 497,92 eur. Vzhľadom na to, že v každom roku si uplatňoval paušálne výdavky, skutočné výdavky ani nesledoval. Pri výpočte základu dane si môže podnikateľ uplatniť za rok 2016 paušálne výdavky vo výške 40 % z príjmov (maximálne do výšky 5 040 eur) a za rok 2017 vo výške 60 % z príjmov (maximálne do výšky 20 000 eur). Výpočty uvádza tabuľka 1.

³ Daňovú evidenciu môže viesť každý daňovník, ktorý dosahuje príjmy z podnikania, inej samostatnej zárobkovej činnosti, prenájmu a z použitia diela a použitia umeleckého výkonu a to bez obmedzenia vykonávať danú činnosť a bez veľkostného obmedzenia dosiahnutých príjmov (výnosov) v bezprostredne predchádzajúcom zdaňovacom období (predtým príjmy (výnosy) nesmeli presiahnuť 170 000 eur).

Tabuľka 1 Uplatnenie paušálnych výdavkov v roku 2016 a 2017 (v eurách)

	Rok 2016	Rok 2017
Zdaniteľné príjmy	15 300	15 300
Paušálne výdavky	5 040 (15 300 x 0,4 = 6 120, max 5 040)	9 180 (15 300 x 0,6)
Odvody (v preukázateľnej výške, pričom predpokladáme minimálne odvody)	2 427,12 (202,26 x 12)	2 497,92 (208,16 x 12)
Základ dane	7 832,88 (15 300 – 5 040 – 2 427,12)	3 622,08 (15 300 – 9 180 – 2 497,92)
Nezdaniteľná časť základu dane	3 803,33	3 803,33
Upravený základ dane	4 029,55 (7 832,88 - 3 803,33)	0
Daň	756,61 (4 029,55 x 0,19)	0

Zdroj: vlastné výpočty

Z tabuľky je zrejmé, že daňová povinnosť podnikateľa v roku 2016 je 756,61 eura, pri rovnakých príjmoch a výdavkoch však podnikateľ za rok 2017 nebude povinný platiť žiadnu daň.

Akú výšku dane bude musieť odvieť podnikateľ pri rôznych výškach zdaniteľných príjmov uvádza tabuľka 2.

Tabuľka 2 Daň pri uplatnení paušálnych výdavkov pri rôznych výškach príjmov (v eurách)

Zdaniteľné príjmy	13 000	15 000	15 800	17 500	20 000	25 000
Paušálne výdavky vo výške 60 % z príjmov v €	7 800	9 000	9 480	10 500	12 000	15 000
Odvody (v preukázateľnej výške, pričom predpokladáme minimálne odvody)	2 497,9	2 497,92	2 497,92	2 497,92	2 497,92	2 497,92
Základ dane	2 702,08	3 502,08	3 822,08	4 502,08	5 502,08	7 502,08
Nezdaniteľná časť základu dane	3 803,33	3 803,33	3 803,33	3 803,33	3 803,33	3 803,33
Upravený základ dane	0,00	0,00	18,75	698,75	1 698,75	3 698,75
Daň	0,00	0,00	0,00	132,76	322,76	702,76

Zdroj: vlastné výpočty

Žiadnu daň nebudú platiť podnikatelia s príjmom do výšky cca 15 800 eur (za predpokladu, že budú platiť v roku 2017 minimálne odvody). Súčasná právna úprava inštitútu paušálnych výdavkov bude výhodná aj pre podnikateľov s príjmami do výšky cca 20 000 eur. Vzhľadom na to, že v paušálnych výdavkoch sú zahrnuté všetky výdavky okrem odvodov do poisťovní, podnikatelia nebudú musieť napr. vypočítavať náhradu za použitý súkromný dopravný prostriedok v prípade pracovných ciest, nebudú musieť viesť evidenciu jász, dokladovať nákup pohonných hmôt, podávať daňové priznania k dani z motorových vozidiel, nebudú musieť viesť účtovníctvo a ani daňovú evidenciu. Pri príjmoch nad 20 000 eur už bude potrebné zvažovať, či je výhodnejšie využiť inštitút paušálnych výdavkov alebo uplatniť skutočné výdavky a to aj s ohľadom na základ dane, z ktorého budú platiť odvody do poisťovní. Pri príjmoch približne do 20 000 eur a využití paušálnych výdavkov podnikatelia dosiahnu základ dane, z ktorého budú ešte stále platiť minimálne odvody do poisťovní.

Právna úprava paušálnych výdavkov je výhodná najviac pre autorov a umelcov, ktorých príjmy sa skladajú z aktívnych príjmov (ide napr. o honorár za vytvorenie diela) a pasívnych

príjmov (ide napr. o honorár za poskytnutie licencie). Paušálne výdavky si môžu uplatniť vo výške 60 % z každého druhu príjmu osobitne, čo znamená, že môžu byť v úhrnnej výške až 40 000 eur (t. j. 60 % z príjmu 66 666,66 eur) namiesto 10 080 eur (2 x 5 040 eur) v roku 2016.

Pri príjmoch z poľnohospodárskej činnosti treba rozlišovať, či ide o príjem samostatne hospodáriaceho roľníka podľa § 6 ods. 1 písm. a) zákona o dani z príjmov alebo o príjem z príležitostnej poľnohospodárskej výroby, lesného a vodného hospodárstva podľa § 8 ods. 1 písm. a) zákona o dani z príjmov. Samostatne hospodáriaci roľník si môže uplatniť paušálne výdavky vo výške 60 % z príjmov maximálne do výšky 20 000 eur. Z príjmov z príležitostnej poľnohospodárskej výroby, lesného a vodného hospodárstva si možno uplatniť tiež paušálne výdavky, ale len vo výške 25 % z týchto príjmov a najviac do výšky 5 040 eur ročne. Tieto príjmy sú tiež v súlade s § 9 ods. 1 písm. g) oslobodené od dane vo výške 500 eur, do základu dane sa preto zahrnú príjmy len nad túto sumu. Výdavky k príjmom zahrňovaným do základu dane sa vypočítajú rovnakým pomerom, ako je pomer príjmov zahrňovaných do základu dane k celkovým príjmom.

2. Zmeny v zdaňovaní dividend

Zdaňovanie dividend spôsobuje ekonomické dvojité zdanenie (dochádza k zdaneniu zisku na úrovni spoločnosti a potom na úrovni akcionára pri zdanení dividend), a to nielen v domácom daňovom systéme ale aj v medzinárodných vzťahoch. Vo svete sa uplatňujú viaceré systémy zdaňovania ziskov a dividend. V nasledujúcich podkapitolách uvádzame ako sa vyvíjalo zdaňovanie dividend v SR a k akým zmenám došlo v tejto oblasti od 1. 1. 2017.

2.1. Vývoj zdaňovania dividend v SR

V rokoch 1993 až 2003 sa v SR uplatňoval systém rozdielnych daňových sadzieb na zisk spoločnosti a dividendy. Zisk sa zdaňoval proporčiou sadzbou, ktorá sa postupne v tomto období znižovala, a to zo 40 % na 29 % a neskôr na 25 %. Dividendy podliehali zrážkovej dani vo výške 15 %. Jednalo sa o klasický systém zdanenia ziskov a dividend

V roku 2004 sa daňovou reformou celkom odstránilo ekonomické dvojité zdanenie – zisk sa zdaňoval sadzbou dane vo výške 19 % a dividendy od tohto roku neboli predmetom dane. Sadzba dane uplatnená na zisk sa postupne menila, najskôr sa v roku 2013 zvýšila z 19 % na 23 % a potom sa znížila od 1. 1. 2014 na 22 %, pričom takouto sadzbou sa zisk zdaňoval až do 31. 12. 2016. Jednalo sa o plne integrovaný systém zdanenia zisku korporácií a dividend akcionárov. K určitým zmenám došlo v tejto oblasti od 1. 1. 2013. Podiely na zisku (dividendy) daňových rezidentov aj nerezidentov za obdobia pred rokom 2004, o ktorých vyplatení bolo rozhodnuté po 31. decembri 2012 boli počas roka 2013 zdaňované prostredníctvom zrážkovej dane, t. j. pri zdroji. Za účelom podporiť obchodné spoločnosti a družstvá k vyplácaniu podielov na zisku (dividend) za uvedené obdobia sa zaviedla osobitná sadzba dane z príjmov vo výške 15 % jednotne pre fyzické aj právnické osoby. Inak by sa tzv. staré dividendy v prípade ich výplaty v roku 2013 zdanili aktuálne platnou sadzbou dane podľa § 15 zákona o dani z príjmov, t. j. 23 % v prípade právnických osôb a 19 %, resp. 25 % v prípade fyzických osôb. Výhodnejší spôsob zdanenia bolo však možné využiť len na základe splnenia zákonom určených podmienok. Od roku 2011 vyplatené dividendy začali podliehať plateniu odvodu poistného na zdravotné poistenie.⁴

⁴ Bližšie o zdaňovaní dividend v SR pozri: Ďurinová, I. 2013. Trendy v zdaňovaní podielov na zisku. In *Vplyv medzinárodného zdanenia a domáceho daňového systému na rozvoj podnikateľskej sféry*

2.2. Zdaňovanie dividend v SR od 1. 1. 2017

Schválením zákona č. 341/2016 Z. z., ktorým sa novelizoval zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov sa v zdaňovaní dividend s účinnosťou od 1. 1. 2017 zaviedli nové pravidlá zdaňovania. Znížila sa tiež sadzba dane z príjmov právnických osôb z 22 % na 21 %.

Spôsob zdanenia dividend závisí od toho, či príjemcom dividendy bude fyzická alebo právnická osoba, či budú plynúť dividendy zo SR alebo zo zahraničia alebo či bude príjemca dividendy daňový rezident SR alebo zahraničný daňový rezident.

V prípade fyzických osôb je treba rozlišovať fyzické osoby podľa toho, akým spôsobom sú zainteresované na obchodnej spoločnosti alebo družstve, ktoré im dividendu vypláca (napr. či ide o majiteľa alebo konateľa firmy, člena dozornej rady akciovej spoločnosti, člena družstva alebo zamestnanca, ktorý nemá žiadny obchodno-právny vzťah k obchodnej spoločnosti alebo družstvu).

V prípade zdaňovania dividend vyplatených fyzickým osobám, ktoré majú obchodno-právny vzťah k obchodnej spoločnosti alebo družstvu (za obchodnú spoločnosť alebo družstvo sa považuje aj zahraničná spoločnosť, napr. limited liability company, corporation) pôjde napr. o spoločníka alebo konateľa spoločnosti s ručením obmedzeným, akcionára, člena predstavenstva alebo člena dozornej rady akciovej spoločnosti, člena družstva, člena predstavenstva alebo člena kontrolnej komisie družstva.

Zdaňovať sa budú dividendy vyplatené zo zisku vytvoreného za účtovné obdobia začaté 1. 1. 2017 a neskôr. Upraví sa zdaňovanie dividend vyplatených zo zisku, ktorý bol vytvorený za účtovné obdobia, ktoré sa začali do konca roka 2003 a ktoré budú vyplatené po 1. 1. 2017. Odvodu poistného na zdravotné poistenie budú podliehať dividendy vyplatené zo zisku vytvoreného za účtovné obdobia začaté obdobím od 1. 1. 2011 do 31. 12. 2016. Dividendy vyplatené zo zisku za účtovné obdobia začaté od 1. 1. 2004 do 31. 12. 2010 sa nebudú zdaňovať a nebude sa z nich platiť poistné na zdravotné poistenie.

Dividendy sa od roku 2017 budú u fyzických osôb zdaňovať sadzbami 7 % a 35 %.⁵

Dividendy vyplácané zo zdroja v SR fyzickej osobe - daňovníkovi SR budú podliehať zrážkovej dani vo výške 7 %. V prípade ak bude fyzická osoba - daňový rezident SR prijímať dividendy zo zahraničia, musí si ich sama zdaňovať v daňovom priznaní, pričom musí uviesť štát zdroja dividend, aby uplatnila správnu sadzbu dane z príjmov. Ak má SR so štátom zdroja dividend uzavretú zmluvu o zamedzení dvojitého zdanenia, pri zdanení sa bude prednostne vychádzať z ustanovení konkrétnej zmluvy o zamedzení dvojitého zdanenia. Uplatní sa zmluvne dohodnutá sadzba dane alebo 7 %. Ak je zdroj dividend v nezmluvnom štáte, prijaté dividendy sa budú zdaňovať v daňovom priznaní sadzbou dane až vo výške 35 %.

Pri zdanení dividend zo zisku vytvoreného za účtovné obdobie začaté 1. 1. 2017 a neskôr, ktorých zdroj je v SR a ktoré budú vyplácané zahraničnej fyzickej osobe, teda osobe, ktorá nie je daňovým rezidentom SR, sa budú dividendy zdaňovať zrážkou. V prípade daňového rezidenta zmluvného štátu⁶ sa dividendy zdania zmluvne dohodnutou sadzbou alebo sadzbou dane vo výške 7 %, v prípade daňového rezidenta nezmluvného štátu sa zdania sadzbou dane vo výške 35 %.

SR : zborník vedeckých statí : priebežné výsledky riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0064/13.
Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. s. 20-26. ISBN 978-80-225-3783-4.

⁵ V prípade vyplatenia dividendy do zahraničia, resp. prijatia dividendy zo zahraničia sa postupuje podľa uzavretej zmluvy o zamedzení dvojitého zdanenia, ktorá má prednosť pred zákonom o dani z príjmov.

⁶ Zmluvné štáty sú štáty, s ktorými má SR uzavretú medzinárodnú zmluvu o zamedzení dvojitého zdanenia alebo medzinárodnú zmluvu o výmene informácií týkajúcich sa daní.

Pri príjmoch z dividend vytvorených zo zisku za zdaňovacie obdobia do konca roku 2003, ak dôjde k ich vyplateniu 1. 1. 2017 a neskôr, sa bude postupovať nasledovne: V prípade, ak zdroj dividend bude v SR a pôjde o vyplatenie dividend fyzickej osobe - daňovému rezidentovi SR, uplatní sa sadzba dane vo výške 7 %. Ak zdroj dividend bude v SR a pôjde o vyplatenie dividend fyzickej osobe - daňovému nerezidentovi, uplatní sa sadzba dane zmluvne dohodnutá alebo vo výške 7 %. Ak zdroj dividend bude v zahraničí a pôjde o vyplatenie dividend fyzickej osobe - daňovému rezidentovi SR, uplatní sa sadzba dane zmluvne dohodnutá alebo vo výške 7 %.

K zmenám dochádza aj pri vyplácaní dividend zamestnancom bez účasti na základnom imaní obchodnej spoločnosti alebo družstva. Do roku 2017 zamestnanci dividendy nezdaňovali (išlo o príjem oslobodený od dane) avšak odvádzali z dividend poistné na zdravotné poistenie a poistné na sociálne poistenie. Od roku 2017 sa u zamestnancov budú dividendy považovať za príjmy zo závislej činnosti, teda pôjde o daňovo-odvodové zaťaženie rovnaké ako napr. v prípade mzdy.

Dividendy vyplatené právnickej osobe nie sú predmetom dane v rozsahu, v akom nie sú daňovým výdavkom u daňovníka (napr. inej právnickej osoby), ktorý tieto dividendy vypláca. Pre právnickú osobu je však predmetom dane dividenda, ktorú jej vyplatí daňovník nezmluvného štátu a dividenda, ktorú vypláca daňovníkovi nezmluvného štátu. Zdaňovať sa budú len dividendy vyplatené zo zisku vytvoreného za účtovné obdobia začaté 1. 1. 2017 a neskôr a zo zisku vytvoreného za účtovné obdobia začaté do konca roka 2003, ak budú vyplatené po 31. 12. 2016.

Tabuľka 3: Sadzby dane pri zdanení dividend zo zisku vytvoreného za účtovné obdobie začaté 1. 1. 2017 a neskôr, ktoré právnická osoba prijíma

Zdroj dividend	v SR	v zmluvných štátoch	v nezmluvných štátoch
Prijemca dividend			
právnická osoba (daňový rezident SR)	nie je predmetom dane	zmluvne dohodnutá sadzba	35 %
právnická osoba (daňový rezident zmluvného štátu)	zmluvne dohodnutá sadzba	-	-
právnická osoba (daňový rezident nezmluvného štátu)	35 %	-	-

Zdroj: vlastné spracovanie na základe zákona č. 595/2003 Z.z. o dani z príjmov

Právnická osoba zdaní v daňovom priznaní dividendu prijatú od daňovníka nezmluvného štátu sadzbou dane vo výške 35 %. Predmetom dane právnickej osoby v SR sú aj dividendy, ktoré vypláca zahraničným fyzickým aj právnickým osobám nezmluvných štátov. Vyplatená dividenda sa zdaní záležitosťou pri zdroji sadzbou dane vo výške 35 %.

Zdaneniu podliehajú aj dividendy, ktoré vyplácajú slovenské právnické osoby zahraničným právnickým osobám. Ak je príjemca dividend daňovým rezidentom štátu, s ktorým má SR uzavretú zmluvu o zamedzení dvojitého zdanenia, postupuje sa na základe ustanovení danej medzinárodnej zmluvy.

Záver

Súčasná právna úprava inštitútu paušálnych výdavkov pozitívne ovplyvní podnikateľské prostredie najmä živnostníkov a iných samostatne zárobkovo činných osôb. Dôsledkom zmien v paušálnych výdavkoch od roku 2017 bude zníženie daňového zaťaženia, nakoľko sa zvyšuje ich percentuálna sadzba zo 40 % na 60 %, pričom zmeny ocenia najviac tí, ktorí dosahujú ročné

príjmy vyššie ako 12 600 eur (hranica príjmov, ktorou sa dosiahol strop paušálnych výdavkov v roku 2016, t. j. 5 040 eur). Od roku 2017 sa hraničná suma posúva na 33 333,34 eura, teda podnikatelia, ktorých ročné príjmy nepresiahnu uvedenú sumu, budú môcť výhody paušálnych výdavkov uplatňovať naplno.

Okrem zmien v zákone o dani z príjmov treba mať však na zreteli aj zmeny v odvodoch. Daňový poradca Martin Tužinský vypočítal, ako sa zmena dotkne podnikateľov podľa ich hrubých príjmov: „Ak živnostník zarobí ročne 10 384,08 eura (v priemere 865,34 eura mesačne) a uplatnil si nezdaniteľnú časť základu dane na daňovníka, neplatil daň z príjmov v roku 2016 a nebude ju platiť ani v roku 2017. Upozorňuje ale na to, že vzhľadom na zvýšenie minimálneho vymeriavacieho základu pre poisťné zaplatí na odvodoch do Sociálnej poisťovne a zdravotnej poisťovne o 70,80 eura viac. To znamená, že tento podnikateľ novelu zákona o dani z príjmov nepocíti, naopak zaplatí štátu o 70,80 eura ročne viac na zvýšených odvodoch. Šetriť bude už ten živnostník, ktorý má ročné príjmy 12 689,88 eura (v priemere 1 057,49 eura mesačne). Na dani ušetrí 269,69 eura. Na odvodoch zaplatí o 70,80 eura viac a jeho čistá úspora je teda 198,89 eura.“⁷

Vo väčšine krajín EÚ dividendy podliehajú zdaneniu. V SR sa v rokoch 2004-2016 dividendy nezdaňovali, čím bolo Slovensko atraktívne aj pre zahraničných investorov. Od roku 2017 sa u nás opätovným zavedením zdaňovania dividend zavádza ekonomické dvojité zdanenie a tým sa aj stráca atraktivita pre zahraničných investorov a táto zmena môže demotivujúco pôsobiť na podnikateľské prostredie. Lénártová uvádza, že táto zmena: „Na veľké spoločnosti a korporácie má však slabší vplyv ako na malé „eseročky“, pretože veľké firmy majú dosť možností dvojité zdanenie minimalizovať, resp. uvedenému dvojitému zdaneniu sa vyhnúť, napr. agresívnym daňovým plánovaním, alokovaním ziskov v daňových rajov atď.“⁸ Vybrané zmeny v zákone o dani z príjmov môžu mať aj podstatný vplyv na rozhodovanie začínajúcich podnikateľov, ktorí budú zvažovať, aká právna forma pre ich podnikanie je výhodnejšia. Niektoré zmeny totiž hovoria v prospech založenia živnosti, iné v prospech spoločnosti s ručením obmedzeným.

POZNÁMKA (ACKNOWLEDGEMENT)

Príspevok je výsledkom dvoch vzájomne sa dopĺňajúcich výskumných projektov:

- (1) „Eliminácia medzinárodného dvojitého zdanenia podnikateľských subjektov a jej vplyv na rozvoj podnikania a investovania v SR“, VEGA č. 1/0184/16 - podiel na projekte 50%;
- (2) „Dopad vývoja globálnej ekonomiky a trendov smerovania hospodárstva eurozóny na finančné riadenie podnikateľských subjektov pôsobiacich v SR“, VEGA č. 1/0007/16 - podiel na projekte 50%.

⁷ Kollárová, Z. 2016. Darček od Kažimíra – zvýšenie paušálnych výdavkov. Kto ušetrí najviac? [online] [cit. 25.03.2017]. Dostupné na internete: <https://www.etrend.sk/podnikanie/darcek-od-kazimira-zvysenie-pausalnych-vydavkov-kto-usetri-najviac.html>.

⁸ Lénártová, G. 2016. Pripravované zmeny v zdaňovaní dividend a ich vplyv na podnikateľskú sféru v SR. In *Podnikové financie vo vede a praxi – 2016 : zborník vedeckých statí Katedry podnikových financií*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. s. 136. ISBN 978-80-225-4308-8.

LITERATÚRA (REFERENCES)

- [1] Ďurinová, I. 2013. Trendy v zdaňovaní podielov na zisku. In *Vplyv medzinárodného zdanenia a domáceho daňového systému na rozvoj podnikateľskej sféry SR : zborník vedeckých statí : priebežné výsledky riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0064/13*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. s. 20-26. ISBN 978-80-225-3783-4.
- [2] Kollárová, Z. 2016. Darček od Kažimíra – zvýšenie paušálnych výdavkov. Kto ušetrí najviac? [online] [cit. 25.03.2017]. Dostupné na internete:
- [3] <https://www.etrend.sk/podnikanie/darcek-od-kazimira-zvysenie-pausalnych-vydavkov-kto-usetri-najviac.html>.
- [4] Lénártová, G. 2016. Pripravované zmeny v zdaňovaní dividend a ich vplyv na podnikateľskú sféru v SR. In *Podnikové financie vo vede a praxi – 2016 : zborník vedeckých statí Katedry podnikových financií*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. s. 130-137. ISBN 978-80-225-4308-8.
- [5] Majdúchová, H., Rybárová, D., Braunová, M. (2016). *The identification and evaluation of measures for dealing with a business crisis* [elektronický zdroj] : scientific monograph [et al.]. - 1st ed. - Praha : Wolters Kluwer, 2016. - [CD-ROM, 185 s., 10,03 AH] [10,03 AH]. - VEGA 1/0857/16. - ISBN 978-80-7552-314-3.
- [6] Šúbertová, E. 2014. *Podnikateľské prostredie v Európskej únii*. Bratislava : Vydavateľstvo KARTPRINT, 2014. 128 s. ISBN: 978-80-89553-24-2.
- [7] Šúbertová, E. (2015). Characteristics and types of financial resources to support the development of small and medium – sized enterprises in Slovakia, In *10th International Scientific Conference Financial management of Firms and Financial Institutions, Proceedings (Part IV.)*, Ostrava VŠB-TU of Ostrava, Faculty of Economics, Department of Finance, 7 th – 8 th September 2015, s. 1 300-1 309. ISBN 978-80-248-3865-6.
- [8] Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov

KONTAKT (CONTACT)

Ing. Ivona Ďurinová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu
Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovenská republika
E-mail: ivi.durinova@gmail.com

SOCIAL RESPONSIBILITY IN RESTRUCTURING OF POLISH ENTERPRISES

Piotr Dziwiński¹

ABSTRACT

Restructuring understood as a process of transformation of the enterprise which is carried out in order to adapt it to the changing socio-economic environment has become a permanent element of modern enterprises. Restructuring activities carried out by the company are far more than economic and result with consequences of an ethical nature, mainly in the area of employment. This article attempts to answer the question about the role and position of social responsibility in the process of restructuring in reference to outplacement programs. In order to achieve the above objective the research method based on case study of exemplary Polish companies was used. The study demonstrates notable, positive results that socially responsible restructuring can bring not only to the company but above all to its stakeholders.

KEY WORDS

Restructuring, Corporate Social Responsibility, Enterprises, Outplacement

JEL CLASSIFICATION

M14, M51, M54

Introduction

Underlying the need to implement CSR in the restructuring process is the assumption that the company's actions go far beyond the economic aspect (Křibíková, Poczatková, 2016). In this sense, social responsibility is understood as a duty to care about preventing the negative consequences of an undertaking's business and when they have already occurred, limiting them. Growing competition between businesses forces them to adopt a new approach, often innovative and beyond the legal framework (Barcik, 2016).

Corporate social responsibility is subject to a specific evolution in the interpretation of this phenomenon (Adamczyk, 2009). It is defined, among others as a public relations instrument (Cone, DaSilva, Feldman, 2011). Its use results in ethical, transparent and compliant actions. They often involve developing partnerships with stakeholders and moving beyond what is required (Čapošova, 2016). These actions also result in social expectations in the company's development strategy (Pańków, Rok, Strumińska – Kutra, Woźniczko, 2010). The area in which the relationship between CSR and the responsible restructuring is clearly visible is the worker's sphere (Raszkowska, 2011). On the grounds of employee relations, which are extremely sensitive, due to the human factor, CSR plays a special role. (Barcik, Dziwiński, 2015). It should be emphasized that during restructuring processes it is important to inform and consult employees in order to anticipate the consequences of decisions and actions and to seek remedies that can mitigate the negative effects of restructuring. This applies, in particular, to the lay-offs of

¹ Piotr Dziwiński Ph.D., University of Bielsko-Biala, Faculty of Management and Transport, Department of Management, e-mail: pdziwinski@ath.bielsko.pl

employees, whether individual or group. The key is that the redundancy is not just about losing the job but also the ability to take another job. It is therefore advisable to use such solutions not only to reduce employment but also to implement remedial measures such as qualification or outplacement. Instruments that overtake negative effects give a chance to prepare better for upcoming change. The creation of tools and restructuring mechanisms that limit the negative impact on workers is a test to the company's socially responsible attitude. Especially crisis situations can verify the attitudes of businesses, forcing them to adopt socially responsible solutions or pointing out that these are purely public relations behaviors. This can undermine the credibility of the company.

Responsible and ethical restructuring is the process of moving a business from economic to productive effects serving both the society and the individuals. (Gołębiowska, 2013). A modern information society, operating in global conditions has a tremendous influence in case of unethical behavior of the company. The social response in such a situation is immediate which can result in huge image losses and even elimination of the subject from the market. Businesses are increasingly aware of this, and therefore seek solutions that limit the negative effects of their actions. The purpose of this article is an attempt to place the corporate social responsibility in the process of restructuring of the company and to show its results both to the restructured company and its stakeholders as well as to answer the question of its appropriateness in the restructuring process.

1. The concept of socially responsible restructuring

The very concept of restructuring has many different definitions. Since the purpose of this study is not a restructuring itself but restructuring is a reference point to CSR activities, it is enough to point to some of the implications of this phenomenon. One of them is the understanding of restructuring as a systemic redevelopment, modernization or modernization of the organizational structure and principles of business functioning, which is complex, multidimensional and long-term, and the premises for its decision-making are critical situations in the structure of the entities concerned (Borowiecki, 2007).

In the restructuring process, the company concentrates primarily on one goal, namely on financial issues, optimizing operations is intended to lead to an improvement in the condition of the company and its liquidity (Deáková, Križan, 2016). However, one cannot overlook, at least in some areas of restructuring, the social aspect. This is the case for employment restructuring, which can be defined as changes in the level and structure of employees, their professional and social characteristics, and the remuneration and motivation system. Restructuring can lead to a reduction in the overall number of employees, which is linked to a reduction in labor costs. In this context, a phenomenon known as socially responsible restructuring is born (Socially Responsible Restructuring - SRR). SRR is identified with human capital in the process of restructuring (Bitkowska, 2010). Socially responsible restructuring is of interest to such institutions as the European Center for the Development of Vocational Training, which is an EU agency that insists on raising awareness among entrepreneurs about this aspect of restructuring (CEDEFOP, 2010). An important tool for socially responsible restructuring is the social dialogue. It is important to emphasize that while restructuring is most often seen in the context of relatively short-term profitability, SRR can be interpreted as a contribution to value creation in the long run dimension (Tarren, Potter, Moore, 2008). According to the foregoing, socially responsible restructuring concerns many stakeholders, including the social partners, representing various interests that do not necessarily have to be compatible. While restructuring refers to any event, among them a

socially responsible restructuring indicates a process that is managed in a more complementary way which includes (Tarren, Potter, Moore, 2008):

- anticipating changes and their effects on employees,
- careful analysis of solutions that are an alternative to the severe effects of change, such as redundancies,
- seeking responsible and sustainable solutions for change through constructive and in-depth dialogue with the social partners and stakeholders,
- performing the impact assessment and change process.

With regard to an individual employee, the restructuring actions undertaken may produce some or all of the following effects: early retirement, assessment of own skills, training and retraining, outsourcing, help in setting up own business, briefing package, mobility support, professional counseling, job search.

The decision to restructure a company's employment is one of the more difficult decisions that the company's management makes. This does not always have to do with a decrease in employee trust and loss of image. A well thought out and well-executed restructuring process, taking into account the principles of social responsibility, can paradoxically affect the company's reputation, which in the longer term has an impact on increasing its competitive position on the market. The job-loss situation can be greatly mitigated by the adoption of a redundancy strategy and appropriate communication.

The restructuring carried out with the use of a tool that is outplacement - a program to support layoffs - has many mutually beneficial advantages. First of all an enterprise offering employees support in search for new jobs and professional guidance enables them to be convinced that change is a new opportunity not a judgment and that the staff within it has a clear signal that other employees have to leave the existing workplace. The employer secures the interests of his crew. It gives them a sense of security and does not take away the motivation to work. Secondly, thanks to such actions the company creates an image of a responsible and deliberate approach to the changes of the employer. The company can avoid so-called negative PR, court litigation with employees, team performance decline, negative media opinion and trade union hindrances. Managers aware of the principles of socially responsible restructuring know how to make redundancies, how to report change, how to offer redundancy, how to relieve tension and how to control your emotions. On the other hand, those who are dismissed retain a positive image of an employer who has not dismissed them with empty hands, but with new proposals from the job center and an individual plan of action.

Socially responsible restructuring is based on normative and institutional foundations which include (Gołębiowska, 2013):

- defining an enterprise's strategy by establishing its vision and mission,
- education of appropriate internal structures and procedures within an enterprise,
- definition of social policy and implementation of ethical programs by the enterprise,
- implementation of ethical codes and professional standards,
- implementation of ethical principles in the management decision-making process,
- identification of incentive systems in accordance with ethical standards,
- implementation of control systems and social audit within and outside the enterprise,
- developing and publishing reports for stakeholder.

A properly formulated strategy determines the ethical aspects of the company's operations. On this basis the incentive schemes and structures are built which take into account the needs of employees and businesses. Social policy is an important part of communicating with the environment and therefore plays an important role for the company (Hlaváčiková, 2016), which becomes a social enterprise. Ethical programs, on the other hand, reflect this policy and the way

in which it affects society and stakeholders. Ethical codes and professional standards however influence the improvement of internal relations as well as relations with the environment. The reports provide information on the activities undertaken and thus create an image of the company and build trust and prestige.

2. Application of CSR in the restructuring process of the company on the example of outplacement

One of the socially responsible measures used by companies during the restructuring period is outplacement involved in the process of employment reduction. It seems that the issue of layoffs is basically a practice that denied the assumptions of social responsibility. However, in times of crisis, efforts to reduce the number of posts are inevitable. Outplacement, as a tool of CSR policy, may provide in this context a specific antidote to reconcile the contradictory interests of employers and employees (Greficz, 2015).

The term outplacement is most often translated into Polish as "monitored dismissals". There are also alternative approaches (Podręcznik MRR, 2010):

- career planning,
- career transition services,
- career management counseling,
- career change coaching .

Outplacement is used when an enterprise makes decisions on both individual and group dismissals. Outplacement can be used during restructuring operations, such as modernization of existing technological processes. Some companies forced to reduce their posts decide to carry out a variety of training courses to help them find new jobs. Such enterprises are becoming more and more significant and employees' actions are becoming more and more important. The more prestige and image of an organization as an employer is important, the more the organization takes care of its staff when it is no longer possible to secure further employment.

It is also worth pointing out an understanding of outplacement as a "planned action program to effectively manage staff redundancy and reduce the impact of negative personnel decisions on the company's reputation and reputation in its business environment" (Juchnowicz, 2007). It is also pointed out that the essence of outplacement is to provide the company with laid-off workers with support beyond the scope of benefits resulting from labor law.

Outplacement is a process of actively supporting people who have been laid off from their current place of employment by providing assistance in finding a new job, training and information on the local labor market, retraining assistance and psychological and legal support (Małachowski, 2006).

The tools that most often implement outplacement practice include among others (Piotrowski, 2010):

- psychological counseling aimed at suppressing the negative effects of redundancy and emotional support,
- analysis of the professional aptitude and potential of a person, to create a personal and professional profile,
- planning a further career path by improving qualifications, changing jobs, seeking employment within a given occupation, or starting a business,
- carrying out preparatory classes for the preparation of application documents or interviews,

- active job placement by presenting job offers in the region and showing methods of reaching potential employers,
- conduct of individual consultations aimed at raising the topics with which the person is most in difficulty.

The outplacement tools mentioned above are included in the practice of the so-called group outplacement of employees. However, it is emphasized that outplacement can also be of individual nature and it can be directed to individual employees most often from the management level. Such people leave the place of work which they have occupied for years which is particularly difficult for them. During the implementation of an individual outplacement the consultant helps in finding employment for the management member. The consultant acts as a kind of caregiver whose task is to support the independent activity of the person, without interfering with his job search. In an indefinite program, as long as the dismissed employees fail the probationary period in a new enterprise, the consultation time depends on the employer's decision. If after the probationary period the employee does not receive a permanent job offer, the outplacement program continues until the new employee finds a new job. In the case of a program provided on time, the advisor is at the customer's disposal for a specified number of hours (Berg-Peer, 2004).

In addition to the measurable benefits that outplacement brings to the employees, it is also worth noting the significant benefits for the business itself. Outplacement can be a valuable investment in the development of an enterprise (Greficz, 2015). The most often mentioned benefits to the company are (Bombiak, 2015):

- maintaining a positive image of the company among employees, which is relevant to their professional motivation,
- increasing the sense of security of employees who remain,
- increasing the loyalty of outgoing workers to the former employer,
- maintaining a positive image among external partners, which may translate into positive decisions about the purchase of goods or services,
- preventing or reducing the legal claims of employees for redundancies,
- reduction of the productivity drop caused by business distress.

Responding to the question of where outsourcing should be placed in the process of company restructuring, first the attention must be paid to its place in the context of corporate social responsibility. The use of outsourcing may be a subject to both legal requirements and voluntary social policies adopted by the company. In this perspective, the outplacement can be carried out as a legal and economic responsibility of the enterprise (where its application results from the provisions of the act) or as philanthropic and ethical responsibility (where its application results from voluntary programs financed by the enterprise).

Outplacement can be considered as an inherent element of a business strategy called corporate social responsibility. CSR is a business philosophy that a company voluntarily undertakes for ethical, environmental and social reasons that goes beyond the norms of the applicable law. The practice of outplacement fits in this trend. Businesses decide to include in their business practices the expectations of their stakeholders: employees, shareholders, consumers, customers, society as a whole. The outplacement program is part of a responsible business strategy because the company helps its employees find new jobs and gain new qualifications needed to continue working in the job market. It is a conscious expression of caring not only for the interests of the company but also for the employees. By doing so the employer goes beyond the minimum legal obligations, taking care to leave the employee in a good atmosphere. Each of the participants in the program is gaining. Dismissed employees are

more likely to find a new job. The company improves its reputation and builds the image of a responsible employer (Bombiak, 2015).

Outplacement as one of the key instruments for enterprise restructuring is undoubtedly one of the instruments of corporate social responsibility. It is sometimes believed that restructuring can not be successful if it takes place without involving stakeholders and taking into account their needs. Incorrectly identifying the interests of different actors and reluctance to cooperate can significantly hinder and delay particular remedial actions and cause undesirable effects. For example, when restructuring jobs, employees may resist human resources reductions, creditors demand liabilities, and suppliers offer higher prices. It is very important therefore: systematic and precise communication, the use of personnel marketing recommendations, the disclosure of the scale of the problems of the company and the ability of its stakeholders to support and improve their relations in the future. (Porada – Rochoń, 2009).

3. Outplacement in Polish enterprises

Outplacement practice which is gaining popularity in Poland in recent years is often accompanied by the so-called voluntary redundancy programs. The voluntary redundancy program can be considered as one of the forms of outplacement which is a soft form of employment reduction. It involves the employer undertaking supportive measures for employees in connection with the termination of employment contracts. The increasing interest in this respect is due to its beneficial nature both for employers and employees. The voluntary redundancy program was applied, among others by such Polish enterprises as Rafako S.A. (the largest European boiler manufacturer), PKN Orlen (the major Polish oil refiner and petrol retailer), PKP Cargo (Poland's largest railway freight carrier) and Orange Polska (Polish telecommunication provider), Polish Post which is a state-owned postal company). While it is not possible to eliminate all the negative consequences of the employment restructuring process in this way a well thought out and implemented voluntary redundancy program can save the company from the strong social tensions typical of group layoffs. The program usually requires the company to budget funds for extra severance pay for employees who show interest in the program. The idea of the program is that if employees voluntarily resign from work, they will receive a higher severance pay.

In case of PKP Cargo, employment reductions made on the basis of the voluntary program have gone from 2014 to over 3,000 employees who received compensation up to 36 times the pay. The amount was determined by the length of employment (<https://www.pkpcargo.com/en/>, accessed 21st March 2017). Similar solutions were also applied in case of Poczta Polska. In subsequent successive reductions in employment, between 2014 and 2015, the program covered four to even more than five thousand employees (<http://www.poczta-polska.pl/>, accessed 21 March 2017). Polish Post operates on a market that is increasingly digitized. Poles, which are more in line with the global trend send fewer and fewer paper letters. To respond to the challenges of changing world and expectations of customers, Poczta Polska puts on parcel, financial and digital services. In turn the level of employment in the Polish Post is adjusted to the market situation dictated by the needs of customers and trends. These changes have been consistently implemented for three years on the basis of voluntary departure programs, on terms that are better than the level guaranteed by law. The Polish Post is also the largest employer in Poland, known as employee friendly. In turn, the voluntary program to leave in Orange Poland took over in 2016 with 1,030 people. It is estimated that up to the end of 2017, up to the end of 2017, Orange Polska Group will move up to the end of 2017 (http://www.orange.pl/orange_polska.phtml, accessed 21st March 2017). At PKN Orlen, in

turn, the voluntary redundancy program, launched in 2015, has included nearly 250 employees (<http://www.orlen.pl/PL/Strony/default.aspx>, accessed 21st March 2017). One of the recent examples of voluntary redundancy program is Rafako. The program lasted from December 1st, 2016 to January 31st, 2017. Over 120 employees benefited from the program (<http://www.rafako.com.pl/>, accessed 21st March 2017).

Summary

The restructuring of the company, including the reduction of employment, which consists in adapting the structure and staffing to the current and future needs of the enterprise, is an example of organizational restructuring. It is a natural platform for combining the issues of restructuring with corporate social responsibility.

The tool that is considered both as an element of restructuring and CSR is the practice of outplacement. In this context, both restructuring and CSR remain closely linked. Properly and consciously performed outplacement is extremely beneficial for both the company and its stakeholders. Polish enterprises seem to understand this relation more clearly now. Being an instrument for creating an image of an enterprise, however outplacement fulfills its function of mitigating the negative effects of employment reduction. CSR is in the process of restructuring a necessity that arises from social and economic determinants. In the restructuring process, which involves reduction, limitation, depletion, loss - the element of corporate social responsibility acts as a counterbalance to the negative but necessary effects of restructuring. This gives mutual benefits to both the company and the employees.

REFERENCES

- [1] Adamczyk J., 2009, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa, p. 39
- [2] Barcik A., Dziwiński P., 2015, *Relations with employees in CSR strategies at Polish enterprises with regard to compliance mechanism*, Responsibility and Sustainability, Vol. 3, Issue 2.
- [3] Barcik, A, 2016. *Mechanizm compliance: pytanie o miejsce i zasadność w strategiach CSR współczesnych organizacji*. *Research Papers of Wrocław University of Economics* 2016, No 419, pp. 9-20. ISBN 978-83-7695-564-3
- [4] Berg - Peer J., 2004, *Outplacement w praktyce*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, p. 93
- [5] Bitkowska A., 2010, *Procesy restrukturyzacji warunkiem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa, pp. 191 – 205.
- [6] Bombiak E., 2015, *Outplacement jako narzędzie budowania reputacji przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo – Humanistycznego w Siedlcach, No. 105
- [7] Borowiecki R., 2007, *Restrukturyzacja jako narzędzie strategii zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – Metody – Zastosowania*. Księga pamiątkowa wydana z okazji 50 –lecia pracy naukowej profesora Jerzego Rokity, Akademia Ekonomiczna, Katowice, p. 253.

- [8] CEDEFOP, 2010, *Socially responsible restructuring. Effective strategies supporting redundant workers*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, Working Paper No. 6
- [9] Cone C.L., DaSilva A.T., Feldman M.A., 2011, *Filantropia jako narzędzie marketingu*, Harvard Business Review Polska, <http://www.hbrp.pl/biblioteka/art.php?id=274&t=filantropia-jako-narzedzie-marketingu>Ekonomista, [accessed 18th March 2017].
- [10] Čapošová E., 2016. *Some attitudes to the corporate social responsibility*. In Štefan Majtán a kolektív: *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2016. Zborník vedeckých prác*. Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava, p.87. ISBN 978-80-225-4245-6
- [11] Deáková S., Križan M., *Solution to the enterprise crisis through restructuring*, In Štefan Majtán a kolektív: *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2016. Zborník vedeckých prác*. Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava, p.165. ISBN 978-80-225-4245-6
- [12] Gołębiowska E., 2013, *Etyczna restrukturyzacja organizacji na globalnym rynku*, In Borowiecki R., Jaki A., (Ed.) *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i gospodarek w warunkach rozwoju rynków globalnych*, Kraków, pp. 131 – 137.
- [13] Greficz M., 2015, *Outplacement jako narzędzie polityki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w Unii Europejskiej*, <http://ssp.amu.edu.pl/wp-content/uploads/2015/07/ssp-2015-1-177.pdf>, [accessed 18th March 2017].
- [14] Hlaváčiková J., 2016, *Social enterprise and application of social innovations*. In In Štefan Majtán a kolektív: *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2016. Zborník vedeckých prác*. Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava, p.336. ISBN 978-80-225-4245-6
- [15] Juchnowicz M., 2007, *Outplacement kompetencji jako sposób poprawy elastyczności kapitału ludzkiego*, [w:] Juchnowicz M., (Ed.) *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Warszawa, p. 176.
- [16] Křibíková P., Poczatková B., *Corporate Social Responsibility Concept in the Czech Republic*. In Štefan Majtán a kolektív: *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2016. Zborník vedeckých prác*. Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava, p.559. ISBN 978-80-225-4245-6
- [17] Małachowski M., 2006, *Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa, p. 72
- [18] Orange Polska, http://www.orange.pl/orange_polska.phtml, [accessed 21st March 2017].
- [19] Pańków W., Rok B., Strumińska – Kutra M., Woźniczko J., 2010, *Oblicza społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa, p. 19.
- [20] Piotrowski B., 2010, *Outplacement – podstawowy pakiet informacji*, FISE, Warszawa, p.5.
- [21] PKN Orlen, <http://www.orklen.pl/PL/Strony/default.aspx>, [accessed 21st March 2017].
- [22] PKP Cargo, <https://www.pkpcargo.com/pl>, [accessed 21st March 2017].
- [23] Poczta Polska, <http://www.poczta-polska.pl>, [accessed 21st March 2017].
- [24] Podręcznik outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, 2010, Ministry of Regional Development, Warsaw
- [25] Porada – Rochoń M., 2009, *Rola interesariuszy w procesie zmian*, In Porada – Rochoń M. (Ed.) *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia. Perspektywa międzynarodowa*, Difin, Warszawa, p. 38

- [26] Rafako S.A., <http://www.rafako.com.pl>, [accessed 21st March 2017].
- [27] Raszkowska G., 2011, *Pracodawcy przyjmują kodeks, Kariera i biznes*, Rzeczpospolita, <http://www4.rp.pl/artykul/623728-Bedzie-kodeks-odpowiedzialnego-biznesu.html>, [accessed 18th March 2017].
- [28] Tarren D., Potter H., Moore S., 2008, *Restrukturyzacja w przemyśle energii elektrycznej – Podręcznik restrukturyzacji odpowiedzialnej społecznie wraz z przewodnikiem najlepszych praktyk*, European Commission

CONTACT

Piotr Dziwinski, Ph.D.

University of Bielsko-Biala, Faculty of Management and Transport

Willowa 2, 43-309 Bielsko-Biala, Poland

pdziwinski@ath.bielsko.pl

HOW TO START INNOVATION IN SLOVAK COMPANIES

AKO ROZBEHNÚŤ INOVÁCIE V SLOVENSKÝCH PODNIKoch

Ľudmila Fabová¹

ABSTRACT

The article addresses the conditions of innovation development in the EU and in Slovakia, where, despite a number of the adopted strategic documents which should speed up the introduction of innovations into practice, objectives are still unable to be met. One of the reasons preventing Slovak companies to develop their innovativeness is the low volume of funds invested in innovation development in Slovakia and their inappropriate structure. For the innovation development, the enterprises' access to innovations and their willingness to invest own funds in them are also important. In Slovakia, the share of innovative enterprises is low and their spending on innovation activities is even decreasing. An example of the correct approach to innovation is the most innovative companies in the world, where innovation has become part of their long-term strategy and an absolute priority for their business. Their experience could be an inspiration for Slovak enterprises.

KEY WORDS

Innovation, innovation development, innovation system, innovation policy.

JEL CLASSIFICATION

O31, O32, O38

Úvod

Inovácie, ktoré sú v súčasnosti považované za rozhodujúci faktor hospodárskeho rastu a udržania konkurencieschopnosti, vznikajú a realizujú sa najmä v podnikateľskej sfére, keď sa podniky snažia v konkurenčnom prostredí hľadať a využívať nové podnikateľské príležitosti pre svoju ďalšiu existenciu. Podnikateľské subjekty však pôsobia v určitom ekonomickom prostredí, ktoré významnou mierou ovplyvňuje ich činnosť, vrátane tej inovačnej. Vytvorenie predpokladov pre úspešný inovačný rozvoj, resp. vhodného inovačného prostredia v určitej krajine, či regióne si vyžaduje aj nemalé finančné investície. Jedným z dôležitých predpokladov úspešného inovačného rozvoja je existencia efektívneho výskumu a vývoja, ktoré sú nositeľmi nových poznatkov a zdrojom budúcich inovácií. Od množstva financií, investovaných do výskumu a vývoja totiž závisí nielen úroveň inovačného prostredia danej krajiny, ale aj jej inovačná výkonnosť.

¹ Ľudmila Fabová, Ing., PhD., Slovenská technická univerzita v Bratislave, Ústav manažmentu, ludmila.fabova@stuba.sk

1. Podmienky inovačného rozvoja v Európskej únii

Európska únia už od prijatia Lisabonskej stratégie v roku 2000 venuje inováciám vo svojich politických programoch značnú pozornosť, pretože ich považuje za rozhodujúci faktor rastu a tvorby nových pracovných miest. Podľa Lisabonskej stratégie sa Európska únia mala stať najkonkurenčnejšou a najdynamickejšou znalostnou ekonomikou na svete. Ambiciózne ciele sa však nepodarilo splniť a EÚ sa nepodarilo dobehnúť svojich konkurentov. Za jeden z hlavných dôvodov tohto zaostávania je okrem nedostatočných výdavkov na výskum a vývoj považované aj nedostatočné prepojenie vzdelávania, výskumu a podnikania a nízka účasť podnikov na výdavkoch na výskum a vývoj v krajinách Európskej únie.

Európska komisia preto vypracovala v roku 2010 iniciatívu Inovácia v Únii, zdôrazňujúcu strategický význam inovácií, ktoré sú kľúčom k udržateľnému rastu a spravodlivejšej a ekologickejšej spoločnosti. Cieľom tejto iniciatívy je odstrániť prekážky, brániace inovátorom premieňať svoje nápady do nových produktov a služieb, ktoré možno predávať na svetových trhoch. V iniciatíve sa uvádza, že Európa potrebuje lepšie využiť svoj inovačný potenciál prostredníctvom rýchlejšieho stanovovania noriem, lacnejšieho získania ochrany patentov, modernejšieho verejného obstarávania inovatívnych produktov a služieb a lepšieho prístupu k finančným prostriedkom pre inovátorov a malé a stredné podniky. Hlavným nástrojom pri realizácii iniciatívy Inovácia v Únii má byť program Horizont 2020, doteraz najväčší program Európskej únie v oblasti výskumu a inovácií, ktorý má na obdobie rokov 2014 – 2020 k dispozícii 77 miliárd eur. Tento program spája všetky existujúce zdroje financovania EÚ v oblasti výskumu a inovácií, ako aj činnosti, súvisiace s inováciami v rámci Rámcového programu pre konkurencieschopnosť a inovácie a tiež aktivity Európskeho inovačného a technologického inštitútu. Základnou požiadavkou pre využitie existujúceho inovačného potenciálu Európskej únie je vytvorenie trhu, ktorý bude priaznivo naklonený inováciám. To si vyžaduje predovšetkým zvýšenie zdrojov, vynakladaných v členských krajinách na vzdelávanie a výskum ako východiská inovačných aktivít. Krajiny, ktoré v minulosti do týchto aktivít investovali vyšší objem finančných prostriedkov, patria totiž dnes k ekonomicky najvyspelejším. Európska únia si vytýčila cieľ do roku 2020 investovať 3 % HDP EÚ do výskumu a vývoja, v dôsledku čoho by sa mohlo do roku 2025 vytvoriť 3,7 milióna nových pracovných miest a zvýšiť ročný HDP EÚ o 795 mld. eur. (Európska únia, 2013)

Európska únia prehodnotila aj svoju politiku v oblasti výskumu, ktorá sa v predchádzajúcom období orientovala najmä na základný výskum, kam smeroval aj najväčší objem finančných prostriedkov. Požiadavky podnikateľského sektora o podporu inovácií sa často nebrali do úvahy, čo sa prejavilo v neschopnosti úspešných výskumníkov premeniť vynálezy na dobre predajné výrobky a služby. Program Horizont 2020 sa orientuje najmä na finalizáciu inovačného cyklu s cieľom dostať výsledky výskumu na trh. Tento cieľ sa má dosiahnuť najmä pomocou nových verejných nástrojov, ako sú verejno-súkromné partnerstvá, systémy úverových záruk a rizikový kapitál na podporu väčšej podnikateľskej účasti na inovačných činnostiach. (Európska únia, 2014)

Európska komisia každý rok vypracúva a zverejňuje porovnanie inovačnej výkonnosti členských krajín EÚ aj svojich konkurentov, ktorú hodnotí pomocou súhrnného inovačného indexu - SII. Súhrnný inovačný index, ktorého hodnoty sa môžu pohybovať v rozmedzí od 0 do 1 je výsledkom spriemerovania 25 ukazovateľov, ovplyvňujúcich inovačnú výkonnosť krajín. SII analyzuje silné a slabé stránky hodnotených krajín na základe dôležitých hnacích síl inovácií, ktorými sú výskumné systémy a verejné a súkromné investície, ale všima si aj vplyv inovácií na ekonomiku krajín. Členské krajiny EÚ sú na základe svojej inovačnej výkonnosti, meranej Súhrnným inovačným indexom zaradené do jednej zo štyroch skupín. Inovační lídri sú krajiny, ktorých inovačná výkonnosť výrazne prevyšuje priemer EÚ, úspešní inovátori dosahujú

inovačnú výkonnosť okolo priemeru EÚ, menej úspešní inovátori majú podpriemernú inovačnú výkonnosť a najslabší inovátori sú krajiny, ktorých inovačná výkonnosť výrazne zaostáva za priemerom Európskej únie. V roku 2016 boli členské krajiny Európskej únie na základe dosiahnutého SII rozdelené do skupín v nasledovnom poradí:

- inovační lídri: Švédsko, Dánsko, Fínsko, Nemecko a Holandsko;
- úspešní inovátori: Írsko, Belgicko, Spojené kráľovstvo, Luxembursko, Rakúsko, Francúzsko a Slovinsko;
- menej úspešní inovátori: Cyprus, Estónsko, Malta, Česká republika, Taliansko, Portugalsko, Grécko, Španielsko, Maďarsko, Slovensko, Poľsko, Lotyšsko, Litva a Chorvátsko;
- najslabší inovátori: Bulharsko a Rumunsko. (European Commission, 2016)

Napriek výraznej politickej orientácii Európskej únie na inovácie, spoločenstvo ako celok, ani väčšina členských krajín zatiaľ nedosahujú potrebnú inovačnú úroveň. Inovačná výkonnosť EÚ sa doteraz podstatne nezvýšila a Európa naďalej zaostáva v inovatívnosti nielen za svojimi tradičnými konkurentmi USA a Japonskom, ale hlavne za novým konkurentom Južnou Kóreou, ktorá už v inovatívnosti predbehla aj USA a Japonsko. Pokiaľ ide o inovatívnosť členských krajín EÚ, musíme žiaľ konštatovať, že vo väčšine z nich sa v roku 2015 inovačná výkonnosť znížila.

K najrýchlejšie rastúcim inovátorom naopak patrili: Lotyšsko, Malta, Litva, Holandsko a Spojené kráľovstvo. V hodnotiacej správe Európskej komisie sa uvádza, že kľúčovou hnacou silou pre dosiahnutie vedúceho postavenia v oblasti inovácií je vybudovanie vyváženého inovačného systému. Ide o inovačný systém, ktorý sa opiera o kombináciu vhodnej miery verejných a súkromných investícií, účinné inovačné partnerstvá medzi spoločnosťami a akademickou obcou, ako aj silnú vzdelanostnú základňu a excelentný výskum. Hospodársky vplyv inovácií sa musí prejavovať v podobe predaja a vývozu inovatívnych výrobkov, ako aj na vytváraní pracovných miest. Ak má ale Európska únia v budúcnosti obstať v rastúcej celosvetovej konkurencii, je nevyhnutná aj reforma doterajších inovačných politík najmä zaostávajúcich členských krajín a súčasne sa musia tieto krajiny intenzívnejšie zapájať do medzinárodnej spolupráce a viac využívať jej synergické efekty.

2. Podmienky inovačného rozvoja na Slovensku

Na Slovensku sa s opatreniami na podporu inovácií začalo v rámci prípravy na vstup do Európskej únie, keď sa v roku 2002 podpora inovácií a podnikania stala jednou z jej priorít a k spolupráci boli prizvané aj kandidátske krajiny, vrátane Slovenska. V Stratégii rozvoja konkurencieschopnosti Slovenska do roku 2010, čo je vlastne aplikácia Lisabonskej stratégie na podmienky Slovenska z roku 2005 sa už za jednu zo štyroch najdôležitejších rozvojových oblastí v Slovenskej republike považuje veda, výskum a inovácie. Za hlavné ciele v tejto oblasti sa vytýčili: výchova a podpora kvalitných vedcov, výskum medzinárodnej kvality s adekvátnym prepojením na podnikateľskú sféru a účinná verejná podpora podnikateľských aktivít zameraných na vývoj a inovácie. (MF SR, 2005) Ciele síce boli vytýčené, v tom čase však na Slovensku ešte absentovala ucelená inovačná stratégia a neexistoval ani žiadny centrálny orgán, ktorý by problematiku inovácií zastrešoval.

Tento nedostatok bol odstránený v marci 2007, keď bola vládou SR prijatá Inovačná stratégia SR na roky 2007 až 2013, ktorej hlavným cieľom bolo, aby sa inovácie stali jedným

z hlavných nástrojov rozvoja znalostnej ekonomiky a zabezpečovania hospodárskeho rastu a konvergencie na úroveň najvyspelejších ekonomík Európskej únie. Inovačná stratégia mala zabezpečiť vhodnejšie podmienky pre inovačné procesy vytvorením priaznivejšieho inovatívneho prostredia a inovačnej infraštruktúry. Priority inovačnej stratégie sa orientovali na odstránenie slabých stránok inovačných procesov v Slovenskej republike, ktorými boli najmä slabá inovatívnosť firiem a nízke súkromné investície do výskumu a vývoja. (Inovačná stratégia SR, 2007) Inovačná stratégia bola rozpracovaná na konkrétne opatrenia a úlohy vo forme Inovačnej politiky na roky 2008 až 2010 a na roky 2011 až 2013. Splnením stanovených úloh mali byť vytvorené priaznivé podmienky pre tvorbu a implementáciu podporných mechanizmov pre vznik a rozvoj regionálnych inovačných štruktúr, inovatívnych podnikov, partnerstva a spolupráce podnikov a univerzít v oblasti výskumu, vývoja a inovácií. Prostredníctvom inovačnej politiky sa mal v Slovenskej republike do roku 2013 vytvoriť národný inovačný systém. Neskôr sa však ukázalo, že navrhované podporné nástroje pre inovácie boli nedostatočné, s malým objemom finančných zdrojov a ich účinnosť bola preto veľmi nízka. Aj plnenie väčšiny opatrení a cieľov Inovačnej stratégie SR narážalo predovšetkým na nedostatok financií a pri financovaní z Európskej únie sa konštatovalo nedostatočné čerpanie zdrojov kvôli prílišnej byrokracii zo strany štátnych inštitúcií, ktoré projekty schvaľovali. Z hodnotenia inovačnej výkonnosti Slovenskej republiky v roku 2013 vyplynulo, že v jej inovačnom rozvoji prevládajú slabé stránky nad silnými, čo sa prejavuje v nízkej inovačnej výkonnosti. Podľa Ministerstva hospodárstva SR: „Slovensko dlhodobo zaostáva v intenzite inovačných aktivít na úrovni podnikov, vo výdavkoch na projekty výskumu, vývoja a inovácií, ktorých realizačné výstupy končia v praxi, v technologickom transfere, vo využívaní kooperačného potenciálu, v patentovej aktivite, v spolupráci výskumných inštitúcií s priemyslom, vo využití rizikového kapitálu, ale aj v rade aspektov podmieňujúcich efektívne využívanie ľudských zdrojov“. (Poznatkami k prosperite, 2013)

Reakciou Slovenskej republiky na prijatie Stratégie Európa 2020 bolo vypracovanie a schválenie základného strategického dokumentu na podporu výskumu a inovácií v období 2014-2020 v roku 2013: Poznatkami k prosperite - Stratégia výskumu a inovácií pre inteligentnú špecializáciu SR. Jeho cieľom je prepojenie výskumu, vývoja a inovácií s bezprostrednými potrebami praxe, pričom základným princípom tohto prepojenia je prechod od politiky dominantnej podpory základného výskumu k politike, ktorá bude rozhodujúcu časť verejných aj súkromných zdrojov, určených na inovácie dávať k dispozícii podnikateľskej sfére. Podľa tejto stratégie by sa mali do roku 2020 zvýšiť výdavky na výskum a vývoj na úroveň 1,2 % HDP, pričom by malo ísť najmä o zvýšenie zdrojov z podnikateľského prostredia tak, aby v roku 2020 tvorili 2/3 celkových zdrojov. To predpokladá výraznejšie zapojenie podnikateľov do výskumu a súčasne zmenu orientácie výskumu na taký, ktorého výsledky budú využiteľné v praxi. (Poznatkami k prosperite, 2013) Štát by mal preto prijať opatrenia, ktoré by stimulovali podnikateľov vo väčšej miere sa zapájať do výskumu, vývoja a inovácií. Takýmto opatrením je napríklad daňové zvýhodnenie firiem, zaoberajúcich sa výskumom a vývojom, ktoré si od roku 2015 môžu časť výdavkov, vynaložených na výskum a vývoj odpočítať od základu dane. Vláda tiež schválila koncepciu pre podporu startupov a rozvoj startupového ekosystému, v praxi sa však zatiaľ vplyv týchto nástrojov ešte výraznejšie neprejavil.

3. Inovačná aktivita slovenských podnikov

Napriek tomu, že už bolo na Slovensku prijatých množstvo strategických dokumentov, ktoré mali urýchliť zavádzanie inovácií do praxe, vytýčené ciele sa stále nedarí plniť a Slovenská republika naďalej zaostáva v inovačnom rozvoji za vyspelými krajinami. V rámci Európskej

únie je Slovensko zaradené medzi menej úspešných inovátorov s podpriemernou inovačnou výkonnosťou. Inovačná výkonnosť SR v roku 2015, meraná SII dosiahla hodnotu 0,350 čo je iba 67 % priemernej úrovne EÚ (SII EÚ – 0,521) a v poradí 28 krajín EÚ sa umiestnila na 22. mieste. V porovnaní s rokom 2014 (SII – 0,360) sa inovačná výkonnosť SR dokonca znížila. (European Commission, 2016)

Základnou príčinou nízkej inovačnej výkonnosti Slovenskej republiky a faktorom, brániacim slovenským podnikom v rozvoji ich inovatívnosti je podľa nášho názoru nízky objem finančných prostriedkov, investovaných do inovačného rozvoja. Pozitívne je, že výdavky na výskum a vývoj sa na Slovensku od roku 2008 zvyšujú, ale stále ešte nedosahujú ani polovičnú úroveň priemeru EÚ. Výdavky Slovenskej republiky na výskum a vývoj boli v roku 2015 iba 1,18 % HDP, zatiaľ čo priemer EÚ bol 2,03 %. Viaceré členské krajiny (Fínsko, Švédsko, Dánsko) vynakladajú na výskum a vývoj viac ako 3 % HDP. Uvedené krajiny patria k inovačným lídrom, ktorými sa stali najmä vďaka dlhodobu nadpriemerným výdavkom na výskum a vývoj. Okrem nedostatočnej úrovne financovania výskumu a vývoja je na Slovensku negatívom aj nevhodná štruktúra týchto výdavkov. Na rozdiel od svetových trendov, keď sa podporuje najmä aplikovaný výskum, na Slovensku stále prevláda podpora základného výskumu (45 % výdavkov). Pokiaľ ide o zdroje financovania, vo vyspelých ekonomikách je výskum a vývoj financovaný najmä z podnikateľských zdrojov (EÚ - 64 %, SK – 37 % výdavkov), ale na Slovensku sa výskum a vývoj financuje najmä z verejných zdrojov (41 % výdavkov). Ďalším negatívom je vývoj výdavkov. Zatiaľ čo verejné výdavky sa od roku 2013 zvyšujú, najmä vďaka čerpaniu prostriedkov z fondov Európskej únie, súkromné výdavky sa začali dokonca znižovať. (Eurostat, 2017)

Na základe nariadenia Európskej komisie sa v členských krajinách EÚ vykonáva v dvojročnom intervale štatistické zisťovanie o inováciách, sledujúce inovačné aktivity podnikateľských subjektov v jednotlivých krajinách. Pod inovujúcimi podnikmi sa rozumejú podniky, ktoré vyvíjajú akúkoľvek inovačnú aktivitu, teda podniky, ktoré uviedli na trh nové alebo výrazne zdokonalené produkty, alebo zaviedli v rámci podniku nové alebo výrazne zdokonalené procesy, resp. zaviedli nejaké organizačné alebo marketingové inovácie. Patria k nim aj tie podniky, ktorých inovačné aktivity neboli dokončené, alebo boli pozastavené. (ŠÚ SR, 2016)

Tab. 1: Vývoj podielu inovujúcich podnikov v priemysle a službách SR a ich štruktúry v rokoch 2006 - 2014

Druh inovačnej činnosti	2006	2008	2010	2012	2014
Inovujúce podniky	25,1	36,1	35,6	34,0	31,8
Technologické inovácie	25,1	21,8	28,2	19,7	20,3
Úspešné technologické inovácie	23,9	20,8	27,6	19,1	18,3
Inovácie iba produktu	5,6	4,2	6,9	5,6	5,4
Inovácie iba procesu	8,4	7,3	7,8	4,8	5,7
Inovácie produktu aj procesu	9,8	9,3	12,9	8,7	7,2
Nedokončené inovácie	1,2	1,0	0,6	0,6	2,0
Netechnologické inovácie	-	14,3	7,4	14,3	11,5
Neinovujúce podniky	74,9	63,9	64,4	66,0	68,2

Zdroj: Inovačná aktivita podnikov v SR 2012-2014

Vývoj podielu inovujúcich podnikov v priemysle a službách SR a ich štruktúry podľa druhov inovačnej činnosti v rokoch 2006 – 2014 je uvedený v tabuľke 1. Podľa výsledkov štatistického zisťovania ŠÚ SR podiel inovujúcich podnikov z celkového počtu

podnikov v priemysle a službách v Slovenskej republike je nízky a ako vidno aj na údajoch v tabuľke, od roku 2008 dokonca klesá. V období rokov 2012-2014 tvoril podiel inovujúcich podnikov na Slovensku 31,8 % z celkového počtu podnikov v priemysle a službách. Vyššiu inovačnú aktivitu vykazovali priemyselné podniky - 32,5 %, nižšiu podniky služieb - 31,1 %, v ktorých bol zaznamenaný aj vyšší pokles oproti predchádzajúcemu obdobiu. Inovačná aktivita podnikov bola tak ako v uplynulom období priamo úmerná ich veľkosti. Najväčší podiel inovujúcich podnikov v sledovanom období (priemysel 59,1 %, služby 42,9 %) bol v skupine veľkých podnikov, čo zrejme súvisí s dostatočnými prostriedkami, ktorými veľké podniky disponujú a môžu vynakladať na inovácie. V skupine stredných podnikov bol podiel inovujúcich podnikov 40,5 % (priemysel), resp. 33,2 % (služby) a spomedzi malých podnikov sa inovačným aktivitám venovalo iba 26,1 % priemyselných podnikov a 30,3 % podnikov služieb. Z údajov tabuľky tiež vyplýva, že takmer 2/3 inovujúcich podnikov v priemysle a službách (20,3 %) tvorili podniky s technologickými inováciami, ktoré zaviedli úspešnú inováciu produktu (5,4 %), úspešnú inováciu procesu (5,7 %) a inováciu produktu aj procesu súčasne (7,2 %). 2 % podnikov technologické inovácie nedokončilo, alebo zastavilo. Viac ako 1/3 z inovujúcich podnikov (11,5 %) zaviedla netechnologické, teda organizačné a marketingové inovácie. O význame inovujúcich podnikov v ekonomike Slovenska hovorí aj skutočnosť, že zatiaľ čo ich početnosť bola relatívne nízka - 31,8 %, ich podiel na celkových tržbách dosiahol až 64 % a na celkovom počte zamestnancov 52,9 %. Inovačné aktivity podnikov významnou mierou ovplyvňujú aj ich výsledok hospodárenia. Dôkazom je ukazovateľ podielu tržieb z inovovaných produktov na celkových tržbách, ktorý v roku 2014 dosiahol 34,9 %. Podniky s technologickými inováciami teda viac ako 1/3 svojich tržieb dosiahli za predaj nových a inovovaných výrobkov a služieb. Najväčší objem tržieb za inovované produkty bol pochopiteľne realizovaný vo veľkých podnikoch. (ŠÚ SR, 2016)

Intenzita inovačnej činnosti inovujúcich podnikov sa hodnotí pomocou ukazovateľa podielu výdavkov na inovácie z celkových tržieb. Výdavky na inovácie zahŕňajú všetky výdavky, vzťahujúce sa k vedeckým, technologickým a komerčným krokom, ktoré vedú k zavedeniu nového alebo výrazne zdokonaleného produktu, resp. procesu, vrátane výdavkov na nedokončené alebo pozastavené inovačné aktivity. Vývoj podielu výdavkov na inovácie z celkových tržieb v inovujúcich podnikoch v SR v priemysle a vybraných službách v rokoch 2006-2014 je uvedený v tab. 2. Z údajov v tabuľke vyplýva, že v priebehu obdobia od roku 2006 do roku 2014 sa výdavky všetkých inovujúcich podnikov na inovačné aktivity znížili na menej ako polovicu. V roku 2014 predstavoval podiel výdavkov na inovácie na celkových tržbách v slovenských inovujúcich podnikoch 1,33 %, pričom najvyššia intenzita inovačnej činnosti bola zaznamenaná v stredných podnikoch (3,17 %), nasledovali malé podniky (1,12 %) a najnižšia intenzita bola vo veľkých podnikoch (1,03 %). V roku 2014 získalo 8,5 % inovujúcich podnikov v priemysle a službách na svoje inovačné aktivity dokonca aj verejnú finančnú podporu, ktorá pochádzala v prevažnej väčšine zo zdrojov Európskej únie, prostriedkov však bolo v porovnaní s predchádzajúcim obdobím 2010-2012 menej. (ŠÚ SR, 2016)

Tab.2: Vývoj podielu výdavkov na inovácie z celkových tržieb v inovujúcich podnikoch SR v rokoch 2006-2014

Veľkosť podniku/rok	2006	2008	2010	2012	2014
Inovujúce podniky spolu	2,99	1,21	1,23	1,79	1,33
Malé podniky	3,3	1,4	1,7	1,7	1,12
Stredné podniky	7,0	2,1	2,2	1,9	3,17
Veľké podniky	2,2	1,0	1,0	1,8	1,03

Zdroj: Inovačná aktivita podnikov v SR 2012-2014

Štruktúra výdavkov na jednotlivé druhy inovačných aktivít v inovujúcich podnikoch v SR a jej vývoj v rokoch 2006-2012 je uvedená v tabuľke 3. Z údajov v tabuľke vyplýva, že najvyšší podiel výdavkov počas celého sledovaného obdobia vynakladali podniky na zaobstaranie strojov, zariadení a softvéru, čo je najjednoduchšia forma inovácií. Pozitívne je, že tieto výdavky sa od roku 2006, kedy tvorili až 85,5 % celkových výdavkov znížili na 41,4 % v roku 2014. Nasledujú výdavky na vnútorný výskum a vývoj, ktoré sa naopak, od roku 2006, kedy tvorili 8,3 % celkových výdavkov, zvýšili na 21,8 %, čo je tiež pozitívny trend. Najvyšší nárast zaznamenali výdavky na zaobstaranie vonkajších znalostí, ktoré sa z 2,3 % v roku 2006 zvýšili na 16,6 % v roku 2014. Výdavky na vonkajší výskum a vývoj sa zvýšili z 3,9 % v roku 2006 na 10,6 % v roku 2014. Podiel výdavkov na všetky ostatné inovačné aktivity tvoril v roku 2014 9,6 % celkových výdavkov. Napriek tomu, že intenzita inovácií v inovujúcich podnikoch SR, meraná podielom výdavkov na inovácie z celkových tržieb od roku 2010 klesá, v štruktúre výdavkov prevládajú pozitívne trendy – klesajú výdavky na obstaranie strojov, zariadení a softvéru a naopak, zvyšujú sa výdavky na výskum a vývoj, zaobstaranie znalostí a ostatných inovačných aktivít. Potešiteľná je najmä skutočnosť, že na vlastné inovačné aktivity už slovenské inovujúce podniky vynakladali v roku 2014 viac ako 1/5 svojich výdavkov na inovácie. To znamená, že sa vo väčšej miere zamerali na inovačné činnosti vo vnútri svojich podnikov a snažili sa zabezpečiť inovácie aj vlastnými silami. (ŠÚ SR, 2016)

Tab. 3: Štruktúra výdavkov na inovácie v inovujúcich podnikoch v SR v rokoch 2006-2012 v %

Druh výdavkov	2006	2008	2010	2012	2014
Vnútorný výskum a vývoj	8,3	9,9	17,1	12,9	21,8
Vonkajší výskum a vývoj	3,9	7,9	7,7	20,8	10,6
Zaobstaranie strojov, zariadení a softvéru	85,5	77,5	71,6	62,8	41,4
Zaobstaranie vonkajších znalostí	2,3	4,7	3,6	1,8	16,6
Zaobstaranie ostatných inovačných aktivít	-	-	-	1,6	9,6
Výdavky na inovácie spolu	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Zdroj: Inovačná aktivita podnikov v SR 2012-2014

Ak sa dnes, v čase globalizácie chce najmä menší podnik stať úspešným inovátorom, nemôže sa spoliehať iba na vlastné sily, ale mal by využívať aj znalosti, nápady a skúsenosti z vonkajšieho prostredia, napríklad od zákazníkov, dodávateľov, či z verejných zdrojov. Alebo môže využiť dostupné patenty, licencie a inovačný potenciál iných – teda nevyhnutne musí spolupracovať s inými podnikmi alebo verejnými inštitúciami. V štatistickom zisťovaní o inováciách sa za spoluprácu pri inováciách považuje aktívna účasť podnikov na spoločných výskumno-vývojových projektoch a ostatných inovačných projektoch s inými podnikmi alebo nekomerčnými inštitúciami. V roku 2014 bolo do rôznych foriem spolupráce na inováciách zapojených viac ako 48 % podnikov s technologickou inováciou (v priemysle 47,4 %, v službách 50 % podnikov). Najčastejším partnerom takejto spolupráce boli dodávatelia materiálov, komponentov alebo softvéru (20,2 %), nasledovali podniky v rámci skupiny podnikov (13,6 %), klienti alebo zákazníci zo súkromného sektora (5,8 %), konzultanti, komerčné laboratória alebo súkromné vedeckovýskumné inštitúcie (3,0 %), univerzity a vysoké školy (2,4 %), vládne alebo verejné výskumné inštitúcie (0,8 %), klienti alebo zákazníci z verejného sektora (0,7 %), konkurenti a ostatné podniky v rovnakom odvetví (0,1 %). Inovujúce podniky v priemysle mali 61,1 % partnerov spolupráce zo zahraničia, v službách bol ich podiel 57 %.

Počet neinovujúcich podnikov v Slovenskej republike od roku 2008, kedy ich bolo v priemysle a vybraných službách 63,9 % , rastie a v roku 2014 ich už bolo 68,2 %. Viac ako 70 % z nich uviedlo, že nemali dôvod inovovať a len 20 % zvažovalo inováciu. Ako najdôležitejší dôvod pre nerealizáciu inovácie 20,6 % neinovujúcich podnikov uviedlo nízky dopyt po inováciách, 11,7 % podnikov uviedlo, že nebolo potrebné inovovať kvôli predchádzajúcim inováciám, 6,9 % podnikov uviedlo, že nebolo potrebné inovovať kvôli veľmi nízkej konkurencii a 9,1 % podnikov uviedlo ako dôvod nerealizovania inovácií nedostatok dobrých nápadov pre inovácie. (ŠÚ SR, 2016) Prevažná väčšina slovenských podnikov teda zatiaľ nepociťuje potrebu intenzívnejšie sa zapájať do inovačného rozvoja, využívať jeho výhody a profitovať z neho. Na Slovensku ale existujú aj podniky, ktoré majú záujem stať sa úspešnými inovátormi, chýbajú im však potrebné informácie a skúsenosti. Riešením pre tieto podniky je inšpirovať sa skúsenosťami najúspešnejších inovatívnych firiem.

4. Skúsenosti najinovatívnejších firiem sveta

Úspešné firmy sa už dnes nezaobídu bez inovácií, ktoré im pomáhajú víťaziť v konkurenčnom boji s inými firmami a získavať ďalších spokojných zákazníkov. Byť úspešnou inovatívnou firmou si vyžaduje nemalé úsilie, preto sa tým najúspešnejším venuje aj patričná pozornosť. Spoločnosť Boston Consulting Group už od roku 2005 každoročne zverejňuje rebríček najinovatívnejších firiem sveta – The Most Innovative Companies. Rebríček zostavujú z 80 % na základe hodnotenia 1500 top manažérov spoločností z celého sveta a z 20 % na základe dosiahnutých finančných ukazovateľov za ostatné tri roky. Na popredných miestach rebríčka najinovatívnejších firiem sveta sa už niekoľko rokov umiestňujú najmä technologické firmy, kým ešte pred pár rokmi obsadzovali popredné miesta automobilky. Napr. spoločnosť Apple je už jedenásty rok najinovatívnejšou firmou sveta a hneď za ňou nasledujú na prých piatich priečkach Google, Tesla, Microsoft a Amazon. Napriek rastúcemu vplyvu technologických spoločností v inovačnom rozvoji, k najúspešným inovátorom patria aj netechnologické firmy – v rebríčku 50 najinovatívnejších firiem je takýchto firiem 38, čo je 76 %. Medzi 50 najinovatívnejších firiem bolo v roku 2016 zaradených 34 spoločností z USA, 10 z Európy a 6 z Ázie. Väčšinou teda ide o firmy, pochádzajúce z najrozvinutejších krajín, už niekoľko rokov sa však v rebríčku objavujú aj firmy z rozvíjajúcich sa ekonomík, napr. z Číny a z Indie, čo je dôkazom toho, že aj rozvíjajúce sa krajiny sú schopné vytvoriť podmienky pre úspešný inovačný rozvoj svojich firiem, ktoré sa stávajú vážnymi konkurentmi spoločností z najrozvinutejších krajín sveta. (BCG, 2017)

Aj v celosvetovom prieskume o inováciách sa potvrdil rastúci význam inovácií v konkurenčnom boji firiem. Zatiaľ čo v roku 2005 považovalo inovácie za svoju najvýznamnejšiu prioritu (19 %), resp. za jednu z troch najvýznamnejších priorít (47 %), spolu 66 % respondentov, v roku 2015 to už bolo 22 %, resp. 57 %, teda spolu 79 % respondentov. Rastúci význam inovácií ovplyvňujú podľa názorov top manažérov štyri kritické faktory, ktorými sú: dôraz na zrýchlenie inovačného cyklu, dobre fungujúci a menej nákladný výskum a vývoj, využívanie technologických platforiem a systematický prieskum vedľajších trhov. (BCG, 2015) Úspešní inovátori sa od tých menej úspešných odlišujú rýchlosťou inovačných procesov, ktorá je pre nich zdrojom konkurenčnej výhody a prináša im viaceré finančné aj nefinančné benefity. Rýchlosť sa pri inováciách prejavuje jednak v dĺžke výskumu a vývoja nových produktov, jednak v rýchlosti, s akou sa začnú dodávať inovované produkty na trh. Rýchlejší, teda kratší inovačný cyklus si vyžaduje nižšie náklady na výskum a vývoj a rýchlejšie uvedenie inovovaných produktov na trh umožňuje výrobcovi, ktorý nie je vystavený konkurencii, ľahšie získať väčší podiel na trhu. Technologické platformy,

využívajúce informačné a komunikačné technológie považuje až polovica respondentov prieskumu za najdôležitejší faktor inovačného rozvoja počas najbližších troch až piatich rokov. Okrem zníženia nákladov a skrátenia inovačného cyklu, prináša ich využívanie zefektívnenie podnikateľských procesov a umožňuje vznik celkom nových druhov produktov, ktoré možno úspešne umiestniť na celkom nových trhoch.

Ani pre najúspešnejších inovátorov však nie je jednoduché prísť s prelomovou inováciou - takúto ambíciu má iba 13 % spoločností, zúčastnených na prieskume. Napriek tomu v priemere až 60 % investícií do výskumu a vývoja sa využíva na radikálne inovácie. Firmy, ktoré sú schopné opakovane prinášať prelomové inovácie sa od ostatných odlišujú svojim prístupom k inováciám. Pre radikálnych inovátorov sú inovácie súčasťou ich dlhodobej stratégie a absolútnou prioritou ich podnikateľskej činnosti. Najúspešnejší inovátori sa stále viac snažia získavať inovácie zvonka a nie za každú cenu iba z vlastných zdrojov. Nové nápady získavajú zo všetkých dostupných interných aj externých zdrojov, ktorými môžu byť zákazníci, dodávatelia, konkurenti, ale aj sociálne siete, či analýza veľkých dát. Často tiež využívajú patenty iných firiem alebo akvizície inovatívnych firiem s novými technológiami. Ak si to inovácie vyžadujú, neváhajú zmeniť aj svoj podnikateľský model a zmeniť sa z dodávateľa produktov na dodávateľa služieb alebo komplexných riešení potrieb svojich zákazníkov. Ich podniková kultúra podporuje a odmeňuje inovatívnosť, tvorivosť a nové nápady. O realizáciu perspektívnych nápadov sa starajú špeciálne tímy, ktoré im zabezpečujú potrebné zdroje a všestrannú podporu, čo im prináša očakávané efekty. (BCG, 2017)

Záver

Európska únia aj Slovenská republika venujú podmienkam pre úspešný inovačný rozvoj už dlhú dobu značnú pozornosť. Napriek množstvu prijatých strategických dokumentov, ktoré mali urýchliť zavádzanie inovácií do praxe, v reálnych ekonomických výsledkoch sa to zatiaľ neprejavilo. Jednou z príčin nízkej inovačnej výkonnosti Slovenska a faktorom, brániacim slovenským podnikom v rozvoji ich inovatívnosti je nízky objem finančných prostriedkov, investovaných do inovačného rozvoja aj ich nevhodná štruktúra. Inovácie vznikajú a realizujú sa najmä v podnikoch, ktoré sú v záujme zvyšovania svojej konkurencieschopnosti hybnou silou inovačného rozvoja v jednotlivých krajinách. V SR však viac ako 68 % podnikov neinovuje. Štát by mal preto prijať opatrenia, ktoré by stimulovali podnikateľov vo väčšej miere sa zapájať do výskumu, vývoja a inovácií. Dôležitý je však aj prístup samotných podnikov k inovačnej činnosti a záujem investovať do rozvoja inovačných procesov aj vlastné zdroje. Príkladom správneho prístupu k inováciám sú najinovatívnejšie firmy sveta, pre ktoré sa stali inovácie súčasťou ich dlhodobej stratégie a prioritou ich podnikateľskej činnosti. A práve skúsenosti najinovatívnejších firiem sveta by sa mohli stať inšpiráciou pre slovenské podniky, ktoré sa chcú stať úspešnými inovátormi.

LITERATÚRA

- [1] BCG, 2015. The Most Innovative Companies 2015.
- [2] <https://media-publications.bcg.com/MIC/BCG-Most-Innovative-Companies-2015-Nov-2015.pdf>, [dostupné 16.3.2017].
- [3] BCG, 2017. The Most Innovative Companies 2016.

- [4] <https://media-publications.bcg.com/MIC/BCG-The-Most-Innovative-Companies-2016-Jan-2017.pdf>, [dostupné 16.3.2017].
- [5] European Commission, 2016. European Innovation Scoreboard 2016. ISBN 978-92-79-57973-8. <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/17822>. [dostupné 26.2.2017].
- [6] European Union, 2016. Science, research and innovation performance of the EU. Luxembourg 2016. ISBN 978-92-79-49557-1.
- [7] <http://bookshop.europa.eu/en/science-research-and-innovation-performance-of-the-eu-pbKI0415512/>, [dostupné 26.2.2017].
- [8] Európska únia, 2013. Inovácia v Únii. Luxemburg 2013. ISBN 978-92-79-28669-8.
- [9] <http://bookshop.europa.eu/sk/inov-cia-v-nii-pbKI3213062/>, [dostupné 26.2.2017].
- [10] Európska únia, 2014. HORIZON 2020 Stručný opis programu. Luxemburg 2014. ISBN 978-92-79-38930-6. https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/horizon2020/files/H2020_SK_KI0213413SKN.pdf, [dostupné 26.2.2017].
- [11] Eurostat, 2017. Statistics Explained. R&D expenditure.
- [12] http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/R_%26_D_expenditure, [dostupné 2.3.2017].
- [13] Inovačná politika SR, 2008. Inovačná politika SR na roky 2008 až 2010.
- [14] <https://www.vedatechnika.sk/SK/VedaATechnikaVSR/SDokumenty/Forms/tandardn%20ozobrazenie.aspx>, [dostupné 6.3.2017].
- [15] Inovačná stratégia SR, 2007. Inovačná stratégia SR na roky 2007 až 2013. <https://www.vedatechnika.sk/SK/VedaATechnikaVSR/SDokumenty/Forms/tandardn%20ozobrazenie.aspx>, [dostupné 6.3.2017].
- [16] Inovačná stratégia SR, 2013. Inovačná stratégia SR na roky 2014 až 2020. https://lt.justice.gov.sk/Attachment/Vlastn%C3%BD%20materi%C3%A1l_doc.pdf?instEID=1&attEID=51522&docEID=287000&matEID=5788&langEID=1&tStamp=20130102100012757, [dostupné 6.3.2017].
- [17] MF SR, 2005. Stratégia rozvoja konkurencieschopnosti Slovenska do roku 2010.
- [18] <http://www.finance.gov.sk>, [dostupné 6.3.2017].
- [19] MH SR, 2010. Inovačná politika na roky 2011 – 2013 v pôsobnosti Ministerstva hospodárstva SR. <http://www.rokovania.sk/File.aspx/ViewDocumentHtml/Mater-Dokum-131926?prefixFile=m>, [dostupné 6.3.2017].
- [20] Poznatkami k prosperite, 2013. Stratégia výskumu a inovácií pre inteligentnú špecializáciu Slovenskej republiky. <http://www.economy.gov.sk/inovacie-6194/127879s>, [dostupné 6.3.2017].
- [21] ŠÚ SR, 2016. Inovačná aktivita podnikov v Slovenskej republike 2012-2014. Bratislava 2016. ISBN 978-80-8121-521-6 www.statistics.sk, [dostupné 10.3.2017].

KONTAKT

Ing. Ľudmila Fabová, PhD.
Ústav manažmentu STU v Bratislave

Vazovova 5, 812 43 Bratislava
E-mail: ludmila.fabova@stuba.sk

THE EFFECTIVE SCHEMES OF A NETWORK INDUSTRIES EQUILIBRIUM IN THE PRICE REGULATED MARKETS

EFEKTÍVNE SCHÉMY ROVNOVÁHY SIEŤOVÝCH ODVETVÍ NA CENOVU REGULOVANÝCH TRHOCH

Eleonora Fendekova¹

ABSTRACT

In relation with objectification and increases in nationwide operation effectiveness of natural monopolies in network industries on the market the role of regulation mechanisms is increasing. Its aim is the closest approximation of proportions between price and level of network industry products supply to the situation which would occur in the conditions of market competition. Important part of market with electricity, gas, and other network industries products restructuring in the Slovak Republic was the creation of a new regulatory framework. The existence of pure monopoly in network industries increases the role of regulation mechanisms in connection with objectification and increase in their social effectiveness.

With regard to analysis of equilibrium in network industries models it is important to point out that except for competition policy protection the state fulfils another specific task regulation of network industries. In this paper we are dealing with the issue of the price regulation on the network industries market.

KEY WORDS

Network industries, price regulation, rate of return regulation, return on cost regulation.

JEL CLASSIFICATION

L12, L43, L44

Úvod

Na Slovensku sme v poslednom čase svedkami pomerne frekventovanej diskusie venovanej problematike sieťových odvetví. Je to pochopiteľné, veď sieťové odvetvia zabezpečujú v konečnom dôsledku výrobu a distribúciu energetických zdrojov, ktoré majú pre efektívne fungovanie rozvinutých ekonomík kľúčový význam. Stredobodom záujmu sú obvykle otázky primeraného zisku subjektov sieťových odvetví na jednej strane a otázky úrovne cien ich produkcie determinované odôvodnenými a pre spoločnosť akceptovateľnými nákladmi na strane druhej.

Naša pozornosť sa v tejto súvislosti sústreďuje najmä na tie segmenty ekonomiky, kde vidíme a niektorí aspoň tušíme priestor na riešenie týchto problémov. Je prirodzené, že vysoká atraktivita pre takéto analýzy, alebo aspoň zamyslenia je pripisovaná tým sektorom ekonomiky, ktoré sa vyznačujú vysokým stupňom vplyvu na rozvoj ekonomiky. Do tejto sféry nášho

¹ University of Economics, Department of Business Economics, Bratislava, Slovakia
e-mail: nfendek@euba.sk

záujmu pri prijatí takejto hypotézy potom celkom zákonite a predovšetkým jednoznačne patria i subjekty sieťových odvetví, ktorých významný vplyv na rozvoj ekonomiky je neoddeliteľný.

Samozrejme, stav rovnováhy na každom trhu, a teda i na trhu sieťových odvetví² je kreovaný na základe konfrontácie medzi úrovňou dopytu a úrovňou ponuky na relevantnom trhu. V príspevku sa budeme zaoberať popisom všeobecných schém cenovej regulácie sieťových odvetví, a to reguláciou miery návratnosti investícií, cenovou reguláciou na báze návratnosti výstupu, cenovou reguláciou na báze návratnosti predaja, ako aj schémou cenovej regulácie na báze návratnosti nákladov.

Stredobodom problematiky analýzy vplyvu sieťových odvetví sú de facto otázky regulácie, resp. cenovej regulácie sieťových odvetví, ktoré sa v súčasnosti stávajú veľmi aktuálnou a relatívne frekventovanou témou diskusií odbornej ale i širšej verejnosti. Je to pochopiteľné a celkom prirodzené, nakoľko komodity, ktoré sú predmetom ponuky subjektov sieťových odvetví, sú významným a často z hľadiska nákladových položiek dominujúcim segmentom spotrebiteľského koša ako domácností, tak aj podnikateľských subjektov. Ceny produktov sieťových odvetví teda zákonite výrazným spôsobom ovplyvňujú úroveň dopytu a sú teda jedným z dominujúcich faktorov kreovania rovnováhy na relevantných trhoch ekonomiky.

Diskusie na túto tému sú spontánne a neraz i emotívne. Pritom ide v konečnom dôsledku o vysoko odbornú, a radi konštatujeme, že z hľadiska rozvoja ekonomickej teórie i veľmi zaujímavú problematiku. Postupom času sa táto problematika, ktorá bola pôvodne rozpracovaná ako jedna z tém mikroekonomickej analýzy, etablovala kdesi na pomedzí mikroekonomickej a makroekonomickej analýzy, nakoľko efekty správania sa subjektov sieťových odvetví majú, nepochybne, celospoločenský dopad na ekonomiku krajiny.

1. Kvalifikovaná cenová regulácia – predpoklad efektívnej rovnováhy na trhoch sieťových odvetví

V súvislosti s objektivizáciou a zvyšovaním celospoločenskej efektívnosti pôsobenia prirodzených monopolov na trhu sieťových odvetví sa celkom zákonite zvyšuje úloha regulačných mechanizmov, ktorých cieľom je čo najviac priblížiť proporcie medzi cenou a úrovňou ponuky produktu sieťového odvetvia situácii, ku ktorej by na trhu došlo za predpokladu existencie konkurenčných trhových vzťahov (Fendek, M.; Fendeková, E. (2008)). Treba si totiž uvedomiť, že subjekty sieťových odvetví v konečnom dôsledku pôsobia v trhovej štruktúre monopolu, resp. oligopolu.

Dôležitou súčasťou reštrukturalizácie trhu s elektrickou energiou, plynom a ostatnými produktmi sieťových odvetví v Slovenskej republike bolo vytvorenie nového regulačného

² Pod sieťovými odvetviami v podmienkach SR v zmysle zákona č. 276/2001 Z. z. o regulácii v sieťových odvetviach rozumieme nasledovné odvetvia

1. výroba, prenos, distribúcia a dodávka elektriny a s tým súvisiace služby,
2. výroba, preprava, distribúcia, uskladňovanie a dodávka plynu a s týmito činnosťami súvisiace služby,
3. výroba a rozvod tepla,
4. hromadné zásobovanie vodou verejnými vodovodmi a hromadné odvádzanie odpadových vôd verejnou kanalizáciou.

rámca. V auguste 2001 bol založený Úrad pre reguláciu sieťových odvetví, ktorého úlohou je vydávať licencie a regulovať ceny a normy kvality pre produkty sieťových odvetví. Úrad pre reguláciu sieťových odvetví v rokoch 2001 až 2005 definoval režim regulácie cien a vypracoval sústavu nových regulačných pravidiel pre tvorbu cien produktov sieťových odvetví.

Na základe zákona o regulácii v sieťových odvetviach vznikol Úrad pre reguláciu sieťových odvetví, na ktorý prešli všetky kompetencie pre technickú i cenovú reguláciu podnikania v regulovaných oblastiach sieťových odvetví. Vznik úradu, ako orgánu štátnej správy nezávislom na vláde SR, znamenal prechod od politickej na ekonomickú reguláciu, ktorá využíva vo svete osvedčené metódy regulácie. Ďalšou významnou zmenou bolo postupné otváranie trhov s elektrinou a plynom. Na trhoch s elektrinou a plynom vznikla konkurencia a všetci priemyselní odberatelia elektriny a plynu sú oprávnení nakupovať elektrinu a plyn od nezávislých dodávateľov. Prepravné a distribučné spoločnosti sú povinné umožniť prístup tretích strán do ich sietí.

Uvedené zmeny zásadne zmenili požiadavky na kvalifikáciu pracovníkov, ktorých sa akýmkoľvek spôsobom podnikanie v sieťových odvetviach dotýka. Úrad, regulované subjekty ako aj koneční spotrebitelia elektriny, zemného plynu, tepla z centrálnych zdrojov zásobovania teplom ako aj odberatelia pitnej vody potrebujú pre riadenie procesov súvisiacich s reguláciou, prepravou, distribúciou, dodaním, nákupom a predajom energií, vody a služieb s ich dodaním spojených odborníkov, ktorí sú schopní tieto zložité procesy pochopiť a riadiť.

Hospodárska súťaž medzi výrobcami tovarov alebo medzi dodávateľmi služieb, je jedným z hlavných pilierov trhovej ekonomiky, pretože je neodmysliteľným atribútom trhu. Je jeho vnútorným poriadkom, ktorý uvádza trhové mechanizmy do potrebných vzájomných vzťahov, dáva im vnútornú logiku a bráni im sklznúť do chaotického stavu. Súťaž podnecuje efektívnosť, umožňuje pružne reagovať na nové a vzrastajúce potreby konzumentov, prispieva k znižovaniu cien a zvyšovaniu príjmov a pôsobí ako prostriedok difúzie moci a zodpovednosti. Len efektívna súťaž generuje spravodlivé ceny a pozitívne ovplyvňuje alokáciu národného bohatstva.

Je nevyhnutné regulovať monopolné postavenie podnikov v národnom hospodárstve Slovenskej republiky, hlavne v sieťových odvetviach, keďže niekedy voľný trh nedokáže garantovať prínosy pre spoločnosť. Regulátorom v našich podmienkach je zákonom zriadený ako orgán štátnej správy *Úrad pre reguláciu sieťových odvetví*. Jeho pôsobnosť je upravená zákonom č. 276/2001 Z. z. v znení neskorších predpisov, ktorý zabezpečuje transparentnú, nediskriminačnú a efektívnu hospodársku súťaž v sieťových odvetviach a vykonáva cenovú reguláciu.

Základom pre reguláciu regulovaných subjektov je Zákon o regulácii v sieťových odvetviach. Prvým dôležitým a v histórii Slovenska vôbec prvým bol zákon č. 276/2001 Z. z. o regulácii v sieťových odvetviach zo dňa 14. júna 2001, ktorý upravuje zriadenie, postavenie a pôsobnosť Úradu pre reguláciu sieťových odvetví, ďalej predmet a podmienky štátnej regulácie v sieťových odvetviach a podmienky vykonávania regulovaných činností a práva a povinnosti regulovaných subjektov. Prvá novelizácia tohto zákona je zo dňa 9. júla 2002 pod č. 397/2002 Z. z. a následne v tom istom roku aj novela č. 442/2002, ktorým sa dopĺňa zákon NR SR č. 276/2001 Z. z. Tretia, rozsiahlejšia novelizácia, bola schválená dňa 26. októbra 2004 ako zákon č. 658/2004 Z. z. Úplné znenie zákona so všetkými predchádzajúcimi novelizáciami

je obsiahnutá v Zbierke zákonov č. 503/2005 o regulácii v sieťových odvetviach a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

Predmetom regulácie je určovanie alebo schvaľovanie spôsobu, postupov a podmienok na pripojenie a prístup (do prenosovej, distribučnej sústavy, prepravnej, distribučnej siete), prenos elektriny, preprava plynu, poskytovanie podporných služieb v elektroenergetike a plynárenstve, poskytovanie služieb prevádzkovateľa prenosovej sústavy, prístup a pripojenie nových výrobcov elektriny a plynu do sústavy alebo do siete. Ďalej to je regulácia ceny tovarov a poskytovaných služieb a určenie podmienok ich uplatňovania („cenová regulácia“)

2. Možnosti štátu pri cenovej regulácii subjektov sieťových odvetví - regulačné schémy

Moderné trhové štruktúry v ekonomicky rozvinutých krajinách predstavujú vo všeobecnosti trhy nedokonalkej konkurencie, ktorým je samozrejme aj trh sieťových odvetví. Treba si uvedomiť, že tieto subjekty v dôsledku svojho výlučného postavenia na trhu ako jediného dodávateľa výrobku alebo služby na relevantnom trhu, môže stanoviť takú trhovú cenu a ponúkať taký objem produkcie, ktorý mu umožní maximalizovať zisk nad rámec možností konkurenčnej firmy (Pepall, L., Richards, D., and Norman, D. (2008)).

Monopol pravdaže koná v rámci legitímnych trhových podmienok a jeho pozícia je determinovaná reálnou situáciou na trhu. Na druhej strane je však prirodzené, aby existovali nástroje umožňujúce tento zisk monopolu prerozdeliť tak, aby jeho časť podporila celospoločenské ciele rozvoja ekonomiky krajiny, na trhu ktorej monopol pôsobí. Existuje viacero schém, ktoré môže štát uplatniť pri regulácii cenovej politiky monopolu.

V posledných desaťročiach sa v rámci mikroekonomickej analýzy vytvorila relatívne samostatná vedná disciplína, ktorá sa venuje špeciálne otázkam rovnováhy na trhoch odvetví, v anglickej odbornej literatúre Industrial Organization [3], [10] resp. v nemeckej Industrieökonomik [2].

2.1. Regulácia miery návratnosti

Tradičným metodologickým nástrojom pre cenovú reguláciu, ktorý uplatňujú cenoví regulátori pri stanovení cien produktov sieťových odvetví je regulácia na báze miery návratnosti (Rate of Return Regulation), ktorou sa regulujú vo väčšine vyspelých ekonomík ceny produkcie napr. elektrárenských, plynárenských a ďalších spoločností (Waldman, D. E, and Jensen, E. J. (2006)).

Cieľom je zabezpečiť, aby regulovaný subjekt stanovil cenu produkcie alebo služby pre svojich zákazníkov tak, aby zo svojich tržieb uhradil, všetky svoje primerané a obozretné vzniknuté náklady ako aj regulovanú návratnosť na svoju obozretnú³ investíciu.

³ Na tomto mieste poznamenajme, že pod pojmom *obozretný* rozumieme situácie, kedy sa určité rozhodnutie o investícii alebo výdavkoch uskutočnilo v podmienkach verifikovaných a relevantných informácií dostupných v čase prijatia rozhodnutia.

Na základe výsledkov analýzy tejto modelovej schémy možno formulovať nasledovné dôležité závery o správaní sa firmy regulovanej podľa princípu regulácie miery návratnosti použitého kapitálu:

1. Firma regulovaná podľa princípu regulácie miery návratnosti použitého kapitálu je v snahe zvyšovať svoj povolený „primeraný“ zisk motivovaná k neprimeranému a zbytočnému navyšovaniu kapitálových investícií.
2. Pri znížení miery návratnosti kapitálových výdavkov, reaguje firma v snahe zachovať objem zisku zvýšením kapitálových výdavkov.
3. Možno povedať, že zníženie miery návratnosti kapitálových výdavkov znamená pre regulovanú firmu sprísnenie podmienok regulácie.

2.2. Regulácia návratnosti výstupu

Tento regulačný mechanizmus (Return on Output Regulation) je konštruovaný tak, že firme sa umožňuje dosiahnuť na každú vyrobenú jednotku produkcie určitý objem zisku. Regulovaná firma teda optimalizuje svoje správanie na trhu tak, že si bez limitov regulátora určí objem výstupu, cenu produkcie a spotrebu výrobných faktorov, musí však zabezpečiť, aby jej zisk zodpovedajúci jednotke výstupu nepresiahol regulátorom stanovenú hranicu (Fendek, M. - Fendeková, E. (2010)).

Pre túto modelovú schému cenovej regulácie sú formulované nasledovné dôležité závery o správaní sa firmy správajúcej sa podľa princípu regulácie návratnosti výstupu:

1. Pri uplatnení princípu regulácie návratnosti výstupu firma nemá tendenciu k ne hospodárnemu navyšovaniu spotreby výrobných faktorov, ako to bolo v prípade regulácie miery návratnosti použitého kapitálu.
2. Naopak, firma má tendenciu zvyšovať objem výstupu pri súčasnom znižovaní ceny produkcie, čo prispieva k rastu spoločenského blahobytu.
3. Pri znížení miery zisku pri regulácii návratnosti výstupu je firma pozitívne motivovaná k reštrukturalizácii nákladov a rastu efektívnosti výroby v snahe vyhnúť sa trendu ďalšieho zvyšovania výstupu pri poklese trhovej ceny a riziku lokalizovať svoju výrobnú stratégiu do zóny neelastického dopytu.

Celkovo možno konštatovať, že táto metóda regulácie vykazuje z hľadiska efektívneho rozvoja regulovaného subjektu ako aj z hľadiska zabezpečenia určitej úrovne spoločenského blahobytu lepšie ochranné ale i motivujúce prvky ako metóda regulácie miery návratnosti použitého kapitálu.

2.3. Regulácia návratnosti predaja

Táto forma regulácie (Rate of Sale Regulation) sa používa najmä v situácii, kedy je efektívnejšie, ale často aj jednoduchšie kvantifikovať tržby firmy než jej objem výstupu. Ďalším dôvodom uplatňovania tejto schémy regulácie sú vlastnosti regulačnej funkcie, ktorá v tejto regulačnej schéme nemusí byť lineárna. Podstata regulácie návratnosti predaja spočíva v tom,

že regulátor ako základ pre definovanie primeraného zisku regulovaného subjektu použije jeho tržby a primeraný zisk potom definuje ako určité povolené percento z jeho výnosov.

Pre túto modelovú schému cenovej regulácie môžeme formulovať nasledovné dôležité závery o správaní sa firmy správajúcej sa podľa princípu regulácie návratnosti predaja:

1. Podobne, ako pri uplatnení princípu regulácie návratnosti výstupu, ani pri regulácii návratnosti predaja firma nemá tendenciu k ne hospodárnemu navyšovaniu spotreby výrobných faktorov, ako to bolo v prípade regulácie miery návratnosti použitého kapitálu.

2. Firma má tendenciu zvyšovať objem výstupu pri súčasnom znižovaní ceny produkcie, čo prispieva k rastu spoločenského blahobytu; na rozdiel od regulácie návratnosti výstupu však má tendenciu nastaviť sa na objem ponuky zodpovedajúci maximálnym tržbám..

3. Aj pri tejto technike regulácie má firma pri znížení miery zisku snahu reštrukturalizovať náklady a zvýšiť efektívnosť výroby. Pri tejto schéme regulácie je pozitívnym aspektom, že firme nemá tendenciu nastaviť sa do zóny neelastického dopytu.

Aj o tejto metóde regulácie možno povedať, že podnecuje efektívne správanie firmy, motivuje k znižovaniu nákladov a prispieva k tvorbe pre spotrebiteľa priaznivejšej kombinácie ceny a ponuky v porovnaní s neregulovanými prirodzenými monopolmi.

2.4. Regulácia návratnosti nákladov

Regulácia návratnosti nákladov (Return on Cost Regulation) je schéma regulácie prirodzeného monopolu, ktorá sa principiálne odlišuje od predchádzajúcich schém regulácie. Tie totiž, či už to bola regulácia návratnosti výnosov, alebo regulácia návratnosti predaja, bariéru pre neprekročenie primeraného zisku odvodzovali z výstupných aktivít regulovaného subjektu, v prvom prípade od objemu výstupu firmy a v druhom prípade od objemu tržieb firmy.

Regulácia návratnosti nákladov konštruuje hranicu pre maximálnu úroveň zisku regulovanej firmy na základe jej celkových nákladov (Fendek, M. (2006)). Vidíme teda, že je tu určitá analógia medzi touto formou regulácie a reguláciou na báze miery návratnosti použitého kapitálu. Rozdiel je však v tom, že regulácia návratnosti nákladov nepreferuje konkrétnu nákladovú skupinu, ale vychádza z celkových nákladov.

Predstava, že zisk firmy je v tomto prípade určitou funkciou jej nákladov je samozrejme mystifikáciou, táto schéma však účinne zabraňuje prirodzenému monopolu aby presadzoval takú kombináciu svojej ponuky a trhovej monopolistickej ceny, ktorá by mu umožnila realizovať v porovnaní s vynaloženými nákladmi neadekvátny zisk.

Napokon aj pre túto modelovú schému cenovej regulácie sú formulované nasledovné dôležité závery o správaní sa firmy v podmienkach regulácie podľa princípu návratnosti nákladov:

1. Vo všeobecnej rovine konštruuje metóda regulácie návratnosti nákladov hranicu výšky primeraného zisku pre regulovaný subjekt na základe percentuálnej časti jej celkových vynaložených nákladov. Táto percentuálna časť je definovaná špecifickým

radiacím parametrom, takže primárne teda podporuje výrobcu vyrábať vyšší objem ponuky pri nižšej cene, čo zvyšuje spoločenský blahobyt.

2. Konkrétna optimálna pozícia regulovanej firmy je determinovaná na jednej strane vlastnosťami nákladovej funkcie, ktorá má priamy vzťah k charakteru funkcie zisku, a na strane druhej vlastnosťami cenovo odbytovej funkcie, ktorá špecifikuje zóny elastického a neelastického dopytu.

3. Dá sa ukázať, že regulovaná firma môže nastaviť svoje parametre ponuky produkcie, ceny produkcie a spotreby výrobných faktorov len tak, aby trhovú cenu produkcie bola maximálne o regulátorom predpísané percento vyššia ako sú priemerné náklady firmy na jednotku produkcie. Vidíme teda, že neefektívne zvyšovanie nákladov firmy v súlade s regulačným vzťahom tejto metódy by síce vytváralo priestor pre zvyšovanie primeraného zisku firmy, súčasne však treba nájsť takú kombináciu ponuky firmy a ceny produkcie, ktorá by zabezpečila jej odbyť.

Je teda zrejmé, že v zóne elastického dopytu, to znamená pri kladných marginálnych výnosoch, produkuje regulovaná firma vyšší objem výstupu ako neregulovaná firma a snaží sa neplytvať pri spotrebe výrobných faktorov.

Záver

Cieľom príspevku bolo analyzovať možné modelové schémy cenovej regulácie v sieťových odvetviach Slovenskej republiky z hľadiska dosahovanej úrovne primeraného zisku regulovaných subjektov.

Na základe analýzy správania firmy v podmienkach regulácie na báze návratnosti použitého kapitálu sme teda ukázali, že v tejto regulačnej schéme má firma tendenciu reagovať na sprísnenie podmienok regulácie zvýšením objemu využívaného kapitálu. Zvýšenie objemu využívaného kapitálu však vonkoncom nie je tým, čo systém regulácie sleduje. Regulácia má za cieľ skôr ovplyvniť hodnoty iných, pre firmu, ale i ekonomiku dôležitých indikátorov, akými je objem produkcie, úroveň predaja výrobkov, resp. úroveň nákladov.

Preto boli vyvinuté aj iné formy cenovej regulácie, ktoré ovplyvňujú primeraný zisk firmy priamo na báze objemu jej produkcie, úrovne predaja výrobkov regulovanej firmy, resp. na báze výšky jej celkových nákladov. Cieľom je s použitím regulačných mechanizmov podporiť efektívny rozvoj regulovaného subjektu.

POZNÁMKA

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu Vedeckej grantovej agentúry Ministerstva školstva SR a Slovenskej akadémie VEGA MŠ SR č. 1/0697/15 „Optimalizačné modely a metódy ako nástroje efektívnej regulácie v modernej teórii organizácie sieťových odvetví“, 2015 – 2017.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

- [1] Besanko, D. A. - Braeutigan, R. R. (2002). *Microeconomics. An integrated Approach*. John Wiley and Sons, Inc., New York.
- [2] Blum, U., Müller, S., and Weiske, A. (2006). *Angewandte Industrieökonomik: Theorien – Modelle – Anwendungen*. Verlag Gabler, Berlin.
- [3] Carlton, D.W. - Perloff, J. M. (2005). *Modern Industrial Organization*. Boston: Addison Wesley, 2005. ISBN 0-321-22341-1.
- [4] Fendek, M. - Fendeková, E. (2009). Models of regulation of network industries in Slovakia. In *International journal of economics and business research*. - UK : Inderscience Enterprises Ltd, vol. 1, no. 4, pp. 479-495.
- [5] Fendek, M.; Fendeková, E. (2008). *Mikroekonomická analýza*. IURA Edition. Bratislava 2008. 557 strán. ISBN 80-88715-54-7.
- [6] Fendek, M. - Fendeková, E. (2010). Modely cenovej regulácie sieťových odvetví. *Ekonomický časopis: časopis pre ekonomickú teóriu a hospodársku politiku, spoločensko-ekonomické prognózovanie* 58, 10 (2010), 1039–1055.
- [7] Fendek, M. - Fendeková, E. (2010). Protection and formation of competitive environment in Antimonopoly Office of the Slovak Republic. *Global business & economics anthology* 2, 1, (2010), 200–211.
- [8] Fendek, M. (2006). Modelling of reasonable profit in regulated industries. In *Quantitative methods in economics : multiple criteria decision making XIII : proceedings of the international conference*. - Bratislava : IURA EDITION, 2006. ISBN 80-8078-129-X, s. 16-24.
- [9] Pepall, L., Richards, D., and Norman, D. (2008). *Industrial Organization: Contemporary Theory and Empirical Applications*. Wiley-Blackwell, New York.
- [10] Waldman, D. E, and Jensen, E. J. (2006). *Industrial Organization: Theory and Practice*. Addison Wesley, New York.

KONTAKT

Prof. Ing. Eleonora Fendekova, PhD.
University of Economics, Department of Business Economics
Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovakia
e-mail: nfendek@euba.sk

PROPOSAL OF TAX MANAGEMENT IN CONTEXT OF CSR FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Helena Fidlerová, Mária Homokyová, Martina Horváthová,¹ Hana Stojanová²

ABSTRACT

The paper considers the tax management in context of three pillars principles for small and medium-sized enterprises (SMEs). The main reason to deal with this issue is the increased number of stakeholders taking an interest in tax and financial activities of company and the change in legislative giving more relevance in doing business considering CSR principles. Proposed solution aims to manage financial processes respecting ethical principles for tax purposes to optimize the tax burden, to maximize profit, and thereby increasing the value of SME for both market and society. In our opinion, SMEs are engines of the growth towards sustainability and they should be predictors also in area of tax management with considerable impact on economy, environment and society.

The proposal of tax management in context of CSR for SMEs is based on the theoretical analysis and the findings from research in companies in Slovakia regarding the tax optimization issues and tools in SMEs, CSR activities and sustainable strategy of company. Within introduced tax management concept are identified main tax management functions and tasks/issues, recommendations for the implementation of tax planning and tax optimization tools in SMEs in Slovakia and within the evaluation also the main challenges for future.

KEY WORDS

Tax management, small and medium-sized enterprise (SME), concept of tax management, corporate social responsibility (CSR)

JEL CLASSIFICATION

D31,D69, H26

Introduction

The state has through the tax system aims to achieve a steady state economy, to secure the permanent state of liquidity growth in the economic environment, which is fixed to a quality legal system and a balanced participation of state and business. Taxes are therefore an important economic tool of government for macroeconomic regulation of supply and demand; therefore, taxes play the role of regulator. On the other hand, taxes can lead to various activities of businesses and households, and therefore, they play the role of stimulator. Objective of the paper is to integrate the theoretical and empirical knowledge about tax management in context of corporate social responsibility (further CSR), to summarize what is known and unknown, to introduce a proposal of tax management in context of CSR for small and medium sized enterprises (SMEs) and to offer suggestions for future development in mentioned area.

¹ Ing. Helena Fidlerová, PhD., Ing. Mária Homokyová, PhD., Ing. Martina Horváthová, PhD. Slovak University of Technology in Bratislava, Faculty of Material Science and Technology in Trnava, Slovakia, helena.fidlerova@stuba.sk, maria.homokyova@stuba.sk, martina.horvathova@stuba.sk

² Ing. Hana Stojanová, PhD., Mendel University in Brno, Faculty of Business and Economics, Department of Management, Czech Republic, qqstojan@node.mendelu.cz

1. The theoretical framework of tax management in context of CSR

Many enterprises have given a great deal with CSR in relation to social and environmental issues. The economic dimension has arguably been the least developed and it is often equated to financial performance. However, although related, the financial and economic elements are not equivalent. The financial element focuses on the market value of transactions and how they pass through the accounts, while the economic element takes a wider perspective, extending beyond the boundaries of the organisation.

In compliance with OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) definition of tax as a compulsory unrequited payment to the government, paying the tax is considered to be an important part of a company's economic impact and contribution to society, as taxes fund social investment. But a call for a corporate social responsibility agenda on tax is not simply a call for companies to pay more tax.

1.1. Historical framework of tax management in context of CSR

We agree with author Urs Landorf, (2008) that it is about applying the relevant principles of corporate responsibility including accountability; transparency and disclosure; engagement with stakeholders; an ethical approach; a commitment to add economic value; and setting an appropriate tax strategy.

Tax management as an integral part of corporate financial management can be understood according some authors (Burák, E., 2004; Armstrong, C.S. 2011) as a process aimed at saving taxes in order to maximize profit.

The state legal and financial knowledge of Slovak taxpayers from 1990 to the present have recorded merits of a special financial discipline called tax planning. This term is often used in connection with tax optimization, and tax planning can be considered a wider area such as tax optimization.

Tax optimization of business subject is according Lenártová G. (2002) the process of finding and implementing the most suitable legal program that leads to the minimization of the total tax obligations to the state enterprise according the tax laws. Company is looking for a solution whereby they would pay only a sum of all tax obligations arising from the law, but not more than it is essential. The objective of tax optimization is within the applicable tax legislation, which aims to organize taxes owed to the state in a form and amount to maximize the company's own resources after tax. Tax optimization of the enterprise has sense only if the resulting effect of tax optimization is providing a positive economic development; so if resources generated by minimizing the tax liability will be effectively used for the development of other business activities of enterprises.

Nonetheless, it is rare for big business to see the payment of taxes as an explicit social duty. (The Guardian, 14 February 2009). The research regarding relation between governance and tax management conducted Minnicka K., Noga T. (2010).

Many authors stated that it is widespread interest and concern in last years over the magnitude, determinants and consequences of corporate tax avoidance and aggressiveness. We agree with authors Frecknall-Hughes (2015), there are no universally accepted definitions of tax avoidance or tax aggressiveness; the terms mean different things to different people.

OECD, multilateral organization with an especially significant role in international tax matters comprising 30 countries, which are mostly Western European countries and other industrialized countries including US and Japan, founded in 1961, defines a tax avoidance and a tax evasion as follows: **Avoidance** is difficult to define but which is generally used to describe the arrangement of a taxpayer's affairs that is intended to reduce his tax liability and that

although the arrangement could be strictly legal it is usually in contradiction with the intent of the law it purports to follow. Evasion is a term that is difficult to define but which is generally used to mean illegal arrangements where liability to tax is hidden or ignored, i.e. the taxpayer pays less tax than he is legally obligated to pay by hiding income or information from the tax authorities.

If tax avoidance represents a continuum of tax planning strategies where something like municipal bond investments are at one end (lower explicit tax, perfectly legal), then terms such as “noncompliance,” “evasion,” “aggressiveness,” and “sheltering” would be closer to the other end of the continuum. A tax planning activity or a tax strategy could be anywhere along the continuum depending upon how aggressive the activity is in reducing taxes.

One definition of tax aggressiveness is found in Slemrod (2004) and Slemrod and Yitzhaki (2002) in which aggressive tax reporting encompasses a wide range of transactions whose primary intent is to lower the tax liability without involving a real response by the firm and is a subset of tax avoidance activities more generally. Intuitively, aggressiveness is thought of as pushing the envelope of tax law.

There is also a growing related literature that investigates whether corporate culture and individual managers influence a firm's level of tax aggressiveness. Frank et al. (2009) argue that a positive relationship between aggressive financial and tax reporting is consistent with a generally aggressive corporate “tone and culture.”

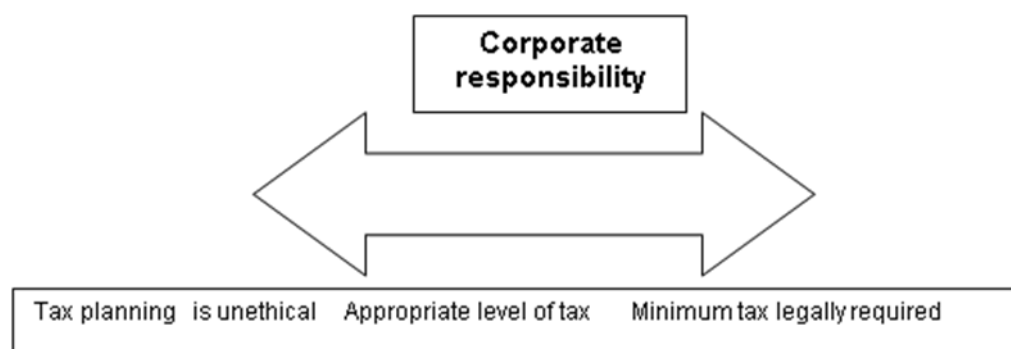


Fig.1. Corporate responsibility versus tax planning (drawn by authors)

On the other hand, there is amount of theoretical perspectives seeking the issues about governance, economics, ethical principles in business, futures of capitalism, sustainability and corporate social responsibility (Bajdor 2012; Steads 2012; Hancock J., 2005; Ingaldi 2015; Huseynov, F.; Klamm, BK, 2012; Sikka, P., 2010; Teodorescu M., Ionescu D. 2014).

From our experience of research in SMEs in Slovakia (Šnircová, 2015, Bestvinová 2012), we agree with Sikka that CSR is frequently associated with promises of ethical and socially responsible conduct by businesses. So, it is big issue to integrate socially responsible activities (concept of CSR) in the company strategic plan and act responsibly towards society. (Burešová, Dvořáková, 2015).

Finally, tax planning is legal in most countries because the legal system offers the potential for commercial transactions structured in many different ways. Figure 1 shows one way of expressing the existing spectrum categorization tax planning versus corporate responsibility. In theory, a clear line of what is legal and what is not legal and also the obvious difference between tax evasion and the minimum tax. In reality, however, these boundaries blurred and obscured,

due to the influence of the state, public, investors and customers. Upon reaching an acceptable tax planning must be taken into account in the company and see the perspective of development and an adequate amount of tax that is expected state revenue for public finances.

1.2. Stakeholders versus tax management in context of CSR

Stakeholders want detailed information about the taxes paid by the company, the company's tax strategy and how that strategy is managed by the board and the executive management. The diagram (fig. 2) summarises what each of the main categories of stakeholder is looking for; this can be assisted by increasing effective disclosure and communication.

Firms are responsible not only to internal stakeholders, but also to external stakeholders and society in general and there may be conflicts between the stakeholders. One potential area of conflict among the stakeholders relates to taxation. A firm's strategy to reduce or avoid its taxes may benefit shareholders, but at the expense of society (Sikka, 2010)

Nowadays, stakeholders want to understand the impact of the company's taxes on its business and on the community. Particularly, they want to know how tax impacts the business strategy of the organisation, how tax impacts shareholder value and the impact of taxes paid by companies as part of their economic contribution to the communities in which they operate.

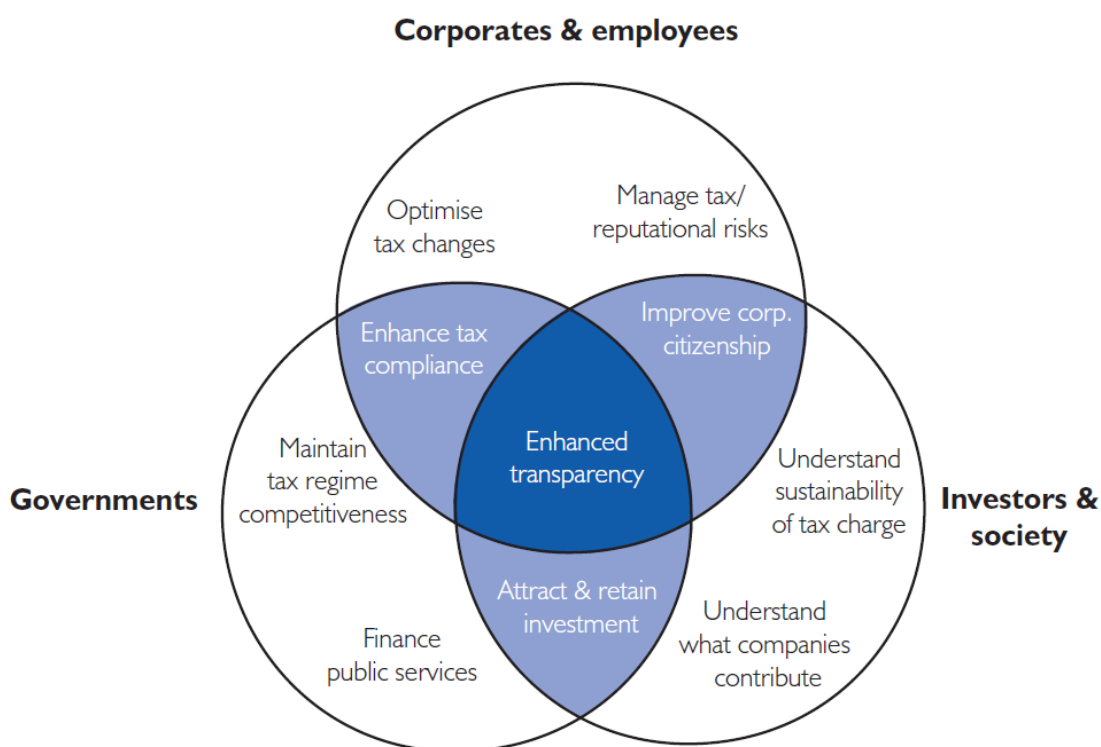


Fig.2. What are stakeholders looking for (Lanhort Urs, 2008)

1.3. The functions and responsibilities of SMEs

The viability of SMEs continues to grow and attach them significant characteristics due to the fact that its flexibility has become an integral part of every market economy. The SMEs comprise 73.6% of the employment in corporate economics and 58.7% of the total employment in the national economy in Slovakia. Comparing the historical development of employment and

the share of SMEs (legal entities) was 52.8% in creating added value in the non-financial corporate sector (SMEs in Slovakia, 2015).

Functions of SMEs can be mentioned as follows (Strážovská, H. et al, 2007):
Social function - follows the principles of a democratic social system where every citizen has the right to independently plan his lives and act independently without compulsion of the state or by third parties. With entrepreneurship autonomy is connected also an effort for performance, success and willingness to bear risk. Autonomous, independent entrepreneurs contribute decisively to the establishment and preservation of free thought and of life in any society.

Staff function - commonly known is the positive role of the SMEs. Start-up businesses make a significant contribution to employment growth and provide important mechanisms for the unemployed re-enter the labour market. This is particularly important in regions with low proportion of entrepreneurs and businesses in general. Staff function is now considered one of the most important.

Economic function - SMEs are more flexible to adapt to market changes and to contribute substantially to the supply of the population. Their advantage is direct contact with customers, which allows for improved satisfy their needs. A large number of individual entrepreneurs create an environment for decentralized decision-making and subsequent differentiation and diversity of supply of goods, the supply of jobs and investment capital.

Supply function - SMEs are not only the manufacturers of consumer goods, as well as suppliers of semi-finished and finished products. Subcontract to fulfil the function mainly in the automotive sector, mechanical engineering, electronics and chemistry. Produced in small batches and are able to solve complex technical problems cost effective, respectively, to draw up detailed and specific parts.

Growth function - highlights the important role of the SMEs in the conduct of research and development, innovation and technological progress.

Educational function - SMEs are more attractive regarding professional self-realization for young people. The qualified candidates at a younger age can get specialized more demanding functions compared with opportunities in large enterprises.

2. Proposal of Tax Management in context of CSR for SMEs

It is evident from theoretical framework that it is shortcoming of the theoretical literature investigating the link between tax management (tax planning) and CSR for SMEs. The objective of introduced proposal of tax management in context of CSR for SMEs is to avoid the gap between the corporate talk, decisions and action regarding strategy, tax management and moral principles.

The following part of paper considers main functions of tax management in context of CSR for SMEs. Activities ought to be further specified by competent employees in the company with emphasis on all the tax optimization possibilities regarding tax legislation. The proposal of tax management consists of four basic functions and several sub-tasks (fig.3). The basic functions of tax management defined for SMEs are tax planning, tax deciding, tax organization and tax control.

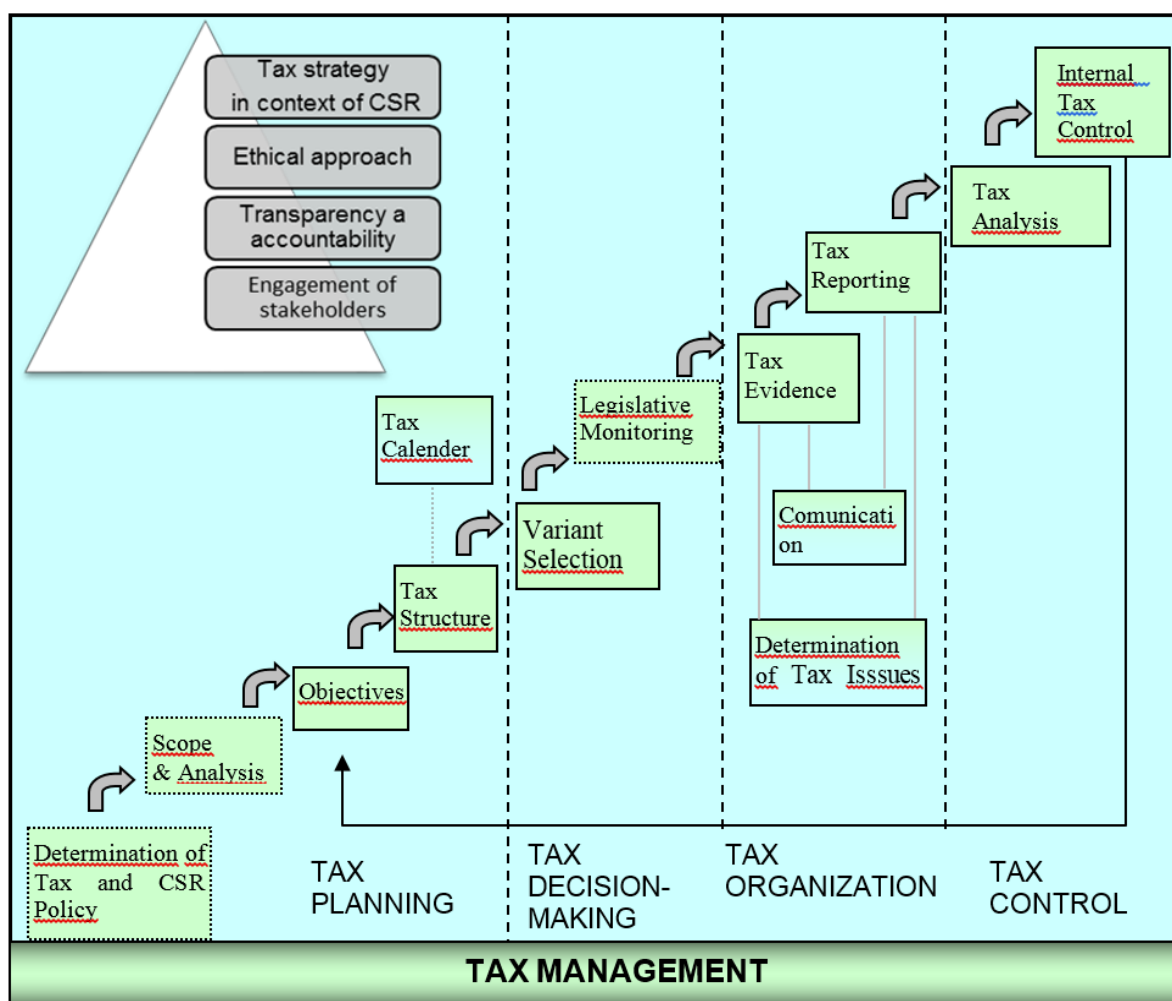


Figure 3: Scheme of Tax Management in context of CSR for SMEs.

Source: drawn by authors

Of course, the above mentioned individual functions of tax management cannot be understood completely isolated. In real life, functions may not always be present at such a logical configuration as shown in the proposed scheme. All functions are interrelated, are closely related, complementary, and mutually overlapping. Each function includes several tasks which are essential for an effective tax management. On the other hand, small and medium enterprises often for financial and personal reasons, cannot afford to create a tax manager function, which for large companies is not a problem. In small and medium-sized enterprises should be the role of these proposed cumulated with tasks related to financial management in the enterprise. In our opinion, it is very important to ensure also in SME that are engaged in these tasks professionally competent and capable employees.

2.1. Tax planning in context of CSR for SMEs

Enterprise as a taxpayer usually plans its activities so that as first is defined strategy of enterprise and as is specified into functional strategic areas. One area of them is the financial policy of the company, which should include corporate tax policy.

Seeing that tax planning can save considerable amount of money, each company should have had to establish its objectives in tax policy and analyze its strengths and weaknesses in economic area. It is necessary that the company ought to answer following questions affecting its tax policy about the market position, size of the enterprise, tax strategy and objectives. Important is which kinds of taxes should be paid by the company, which forms for tax optimization are acceptable for the enterprise regarding CSR strategy, how to achieve a tax saving, responsibility of internal or external staff for the field of taxation. Analysis ought to comprise changes in a given tax period the tax laws and if there are cons or pros for tax management in concrete company and the level of tax burden and predictions of corporate tax base.

Based on the results of analysis assumptions, the knowledge of financial needs and possibilities of the company and also existing knowledge on the current state tax law, it is necessary to determine the target it means to itemize the necessary steps (in time and space and by individual taxes) to pay state tax of which the enterprise is essential. It is very important for the taxpayer to prepare their "tax software company" not only in one tax year, but to be well compiled especially in the long term (for more tax periods). A good tool for tax planning is to develop its own tax calendar that timely attention to important dates such submission of tax returns, surveys, reports, various forms as well as the terms and amount of payments of individual taxes. If the taxpayer fails to comply with the statutory time limit, could face fines and penalties, which means more unnecessary costs and loss of funds.

2.2. Tax decision in context of CSR for SMEs

Important part of tax management is decision-making. The objective of the tax decision is optimizing the tax liability by means of selecting such adequate business activities respecting ethical principles. Tax decision can be affected by many factors. Objective factor for determining the decision is a current situation in the state tax policy, especially the state tax legislation. States have made some legislative changes come to force during the tax period, therefore it is essential that taxpayers continually monitor before mentioned legislative changes, especially how they will affect the tax base and the corporate tax. The subjective factor of decision making as everywhere is the personality of the responsible manager, his personality traits, knowledge and experience that have a significant impact on results of the decision-making process.

2.3. Tax organization in context of CSR for SMEs

Organization fulfils its role in the interaction with other management functions. The aim of the organization is to determine the role of people (individuals, groups) who work in the specific area at the time and provide planned activities in order to meet business objectives. Then a company and its stakeholders can benefit from the coordination of activities and relations among people.

Effective tax organization depends on the correct assessment of the roles and competences of employees in the company. Interconnection of tax activities and organizational structure in company depends on its size and type of business. This implies a need for the number of people in large enterprises; it is often a separate department for tax activities. In SMEs it is usually the competence of chief economist, financial manager, and accountant. Important for efficient tax organization is organization's internal and external communications. Internal communication is constant communication between the company people whose professional activities have an

impact on tax issues in the enterprise. Regarding external communication, there is an urgent written and personal contact with the relevant tax authorities and other institutions.

Organization of tax activity is mainly focused on a thorough tax records and tax reporting with the necessary description ability for effective tax management. The role of tax reporting should be to create a relatively complex system of data and information needed for the assessment of business for tax purposes. As before mentioned there is a growing need of stakeholders to understand impact of tax management, therefore statements and reports must be arranged according to the needs of their users, they should be understandable, transparent to the desired texture and expressive capability. For the purposes of tax management it is necessary to use modern computing tools that work with the automatic import and export data and provides a bridge between the taxes reporting and the rest of managerial reporting.

A tax reporting is divided into internal and external, internal tax reporting is specified only for internal stakeholders in the company (owners, managers and employees). External tax reporting is for external stakeholders (tax authorities, banking institutions, statistical institutes.) It consists of tax returns, financial statements, reports, statistical reports. Tax registry is considered as a support tool is for a tax reporting; with great importance in determining the tax base. The effective tax management can have only enterprise that has a sufficient and timely data base of financial accounting for effective tax reporting

2.4. Tax control in context of CSR for SMEs

The tax management process ends with internal tax audit, which again builds on tax planning and works as a recurrent cycle tax management activities Part of internal tax audit is an analysis of tax returns and the amount of tax liability. Internal tax review comprises comparing the actual results of operations and the tax liability with the planned values. When comparing actual and planned values for the current period it is appropriate, as far as an information system allows the comparison of actual and planned values from the past. It is also important, to compare planned and actual values not only at the end of the tax year but also during the tax year in monthly period. When detecting considerable deviations between the compared data one must clearly define the causes and then find measures that will eliminate these deviations in future.

Conclusion

Businesses vary in the degree of acceptance and execution of their responsibilities. Based on experience in enterprises and a critical analysis of ISO 26000, we can conclude that it is not paid enough attention to economic pillar of CSR and sustainability. Enterprises declare the CSR partially through incremental activities in the field of environment (reduction of waste, emissions) and social (benefits beyond the law for employees, communication with the community) but the area of finance and taxes remains often unnoticed. This is confirmed by the author Sikka (2010). As a challenge for future in tax management in SMEs are establishment the idea of moral principles in strategy and functional strategies including finances and tax management, reinforcement of long term planning and to create and implement appropriate corporate strategy and financial strategy in context of CSR, involvement of stakeholders in achieving above mentioned strategy, improvement of data quality and access, monitoring and analysis of non-financial indicators; for example customer satisfaction, employee satisfaction, retention of high quality employees, and innovation grade. efficient processes, more collaboration within tax and other business department.

REFERENCES

- [1] Bajdor P., 2012. Comparison between sustainable development concept and green logistics – the literature review In *Polish Journal of Management Studies*. Volume 5, pp. 236-244
- [2] Bestvinová V., Homokyová M., Horváthová M., 2012. Financial and tax management in small and medium sized enterprises. In *Research papers*. Special number. MTF STU Trnava
- [3] Burák, E., 2004. *Daňové plánovanie a daňové výdavky, Tax planning and tax charges/expenses*. EPOS: Bratislava, ISBN 80-8057-612-2
- [4] Burešová. V, Dvořáková L., 2015. Actual challenges and trends in performance management of manufacturing companies In. *International Scientific Conference “Current Problems of the Corporate Sector 2016”* Bratislava
- [5] Christopher S. Armstrong, et al., 2015. Corporate governance, incentives, and tax avoidance. In *Journal of Accounting and Economics*, 2015, vol. 60, issue 1, pp. 1-17
- [6] Frecknall-Hughes, J., 2015. *Tax management: planning, avoidance and evasion: In Theory, Principles and Management of Taxation. An Introduction*. pp. 111-131
- [7] Hancock J., 2005. Investing in Corporate Social Responsibility: Corporate social responsibility — the investor's perspective In *A Guide to Best Practice*, Business Planning & the UK's Leading Companies, Kogan Page: London, pp. 67–79
- [8] Huseynov, F. ; Klamm, BK, 2012. Tax avoidance, tax management and corporate social responsibility. In *Journal of Corporate Finance*. Volume: 18, Issue: 4, pp. 804-827
- [9] Ingaldi M., 2015. Sustainability as an element of environmental management in companies In *Production engineering archives*, Vol. 7, No 2, pp 29-32
- [10] Minnicka K., Noga T., 2010. Do corporate governance characteristics influence tax management? In *Journal of Corporate Finance* 16, pp. 703-718
- [11] Lanhort U., 2008. Applying corporate responsibility to tax in *Journal International tax review*. No.44
- [12] Lenártová G., 2002. *Optimalizácia zdanenia ako integrálna súčasť podnikového daňového manažmentu, Tax optimization as an integral part of tax management in the company*. Proceedings from research seminar University of Economy, Bratislava
- [13] *Malé a stredné podnikanie v číslach v roku 2015. SMEs in numbers in year 2015*. Slovak Business Agency. Bratislava. June 2016
- [14] *Report on corporate social responsibility: accountable, transparent and responsible business behaviour and sustainable growth 2012/2098(INI)*. [Cited 28-3-2017]. <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A7-2013-0017+0+DOC+XML+V0//EN>
- [15] Sikka, P., 2010. Smoke and mirrors: corporate social responsibility and tax avoidance. In *Account. Forum*. No. 34, pp. 153–168
- [16] Slemrod J., 2004. The economics of corporate tax selfishness. In *National Tax Journal*, 57 (2004), pp. 877–899

- [17] Šnircová, J., Fidlerová, H., Božíková, L., 2016. Sustainable Global Competitiveness Model as a New Strategic Opportunity for the Companies in Slovakia. In *TEM Journal*. Vol. 5, iss. 2 pp. 241-247
- [18] Stead J.G., Stead W. E., 2012. *Manažment pre malú planétu. Management for the small planet*. Bratislava: Eastone Group (2012).
- [19] Strážovská, H. et al 2007., *Malé a stredné podniky, Small and medium-sized enterprises*. Sprint, Bratislava
- [20] Teodorescu M., Ionescu D., 2014. Corporate social responsibility – sustainability and profitability. In *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, Vol. 25, pp 50-58

CONTACT

Ing. Helena Fidlerová, PhD.
Ing. Mária Homokyová, PhD.
Ing. Martina Horváthová, PhD.
Slovak University of Technology in Bratislava,
Faculty of Materials Science and Technology in Trnava,
Jána Bottu 25, 917 24 Trnava, Slovakia
E-mail: helena.fidlerova@stuba.sk
Maria.homokyova@stuba.sk
Martina.horvathova@stuba.sk

Ing. Hana Stojanová, PhD.
Mendel University in Brno, Faculty of Business and Economics
Department of Management
Zemědělská 1/1665, 613 00 Brno, Czech Republic
E-mail: hana.stojanova@mendelu.cz

FACTORS OF COMPETITIVENESS IN POLISH AND CZECH COMPANIES IN THE SILESIAN-MORAVIAN REGION IN 2016

CZYNNIKI KONKURENCYJNOŚCI POLSKICH I CZESKICH PRZEDSIĘBIORSTW W REGIONIE ŚLĄSKO- MORAWSKIM W 2016 ROKU

Olaf Flak¹, Grzegorz Głód²

ABSTRACT

Competitiveness is a concept evaluating the entities that participate in the competition in terms of the results, as well as it is the ability to achieve benefits by a company in future. The company referred to as "competitive" is able to achieve relatively greater benefits from its economic activity than its competitors.

In this paper the authors present some results of the Company Competitiveness Barometer, conducted in 2016 on a group of 594 companies from Poland and the Czech Republic. Barometer is based on the Integrated Model of Company Competitiveness and it is available at sensorium24.com.

KEY WORDS

company competitiveness, competitive potential, competitive advantage, competitive positioning, platform of competition

JEL CLASSIFICATION

M21

Introduction

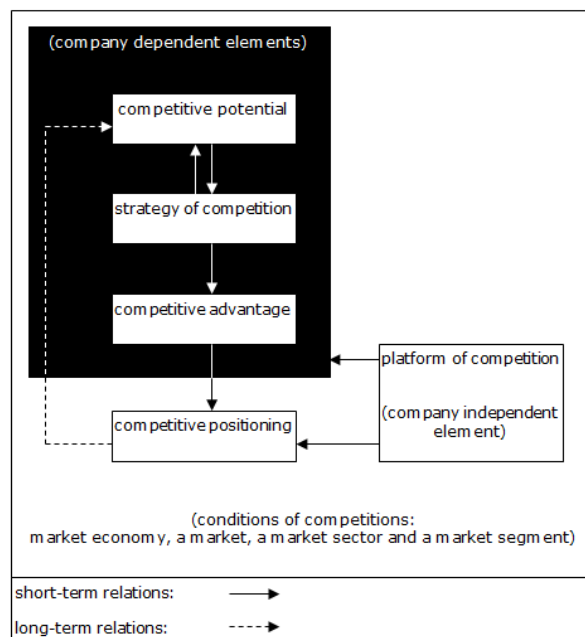
The concept of competitiveness has become more and more important for companies and at the same time also quite popular among entrepreneurs, managers and business organizations. (Ambastha and Momaya, 2004). It is widely believed that in market economy the improvement of the competitiveness of enterprises in a given region of the country in the long term effects in raising the level of competitiveness of the national economy as a whole. (Blair, 2004, p. 18).

Attempts to define the term of competitiveness of the company appear frequently in scientific publications, however, there is a lack of the only and universal definition of this term. (Cetindamar, Kilitcioglu, 2013). Therefore authors of this paper created The Integrated Model of Company Competitiveness in order to generalize a picture of most companies and identify the key relationships between different aspects of competitiveness. (Flak and Głód, 2012, pp. 44-50) The model is presented in Figure 1.

¹ Olaf Flak, PhD, University of Silesia in Katowice, olaf.flak@us.edu.pl

² Grzegorz Głód, PhD, University of Economics in Katowice, grzegorzglod@wp.pl

Figure 2: The Integrated Model of Company Competitiveness



Source: Flak and Glód, 2012, p. 44

Definitions of factors used in the Integrated Model of Company Competitiveness are shown in the Table 1.

Table 1: Definitions of the terms used in the Integrated Model of Company Competitiveness

Element on the Model	Definition
Competitive potential	Resources, which the company has or should have to be able to use them to build, maintain and strengthen its competitiveness. These are, in a broad sense, business opportunities resulting from owned tangible and intangible capital. Competitive potential of the company is, at the same time, a relative multidimensional concept.
Strategy of competition	Adopted program of action aiming to achieve a competitive advantage against other subjects of the competitive environment (microenvironment), serving the basic objectives of the company.
Competitive advantage	The company's ability to deliver the tangible and intangible assets to the buyer through the market. The competitive advantage of the company is a relative multidimensional concept.
Competitive positioning	Synthetic market and economic results of the company, resulting from the degree of the use of capacity of the enterprise to compete now and in future. The competitive positioning of the company is a relative multidimensional concept.
Platform of competition	Group of the features of macro- and microenvironment in which the company operates. Features of the macroenvironment are the same for every company operating in the sector, while the microenvironment characteristics may be different for every company in the sector.

Source: Flak, Glód, Ludvik and Mikolas, 2016, pp. 228-229.

Taking into consideration the Integrated Model of Company Competitiveness and the need of long-term research of company competitiveness, we have been conducting the Company

Competitiveness Barometer in Poland and other countries since 2012. The previous editions of the Barometer were presented in the previous papers, nevertheless, the edition of 2016 in Poland and Czech Republic was not published yet. Therefore the aim of the paper is to present and analyze some of the factors of competitiveness in Polish and Czech companies in the Silesian-Moravian Region in 2016.

1. Research methodology

The Company Competitiveness Barometer uses the questionnaire method in all areas of the company's competitiveness research. Questions for the Barometer were selected out of more than 290 other questions about all elements of the Integrated Model of Company Competitiveness. One of the selection criteria was to match their construction and content to the fact that the questionnaire of the Company Competitiveness Barometer method was placed on a special website in a previously prepared diagnostic tool of sensorium24.com.

There are 45 questions used in the method of the Company Competitiveness Barometer which concerned the elements dependent from the company: competitive potential (12 questions), strategy of competition (10 questions), competitive advantage (8 questions), competitive positioning (6 questions) and platform of competition (9 questions). The use of the questionnaire as the research method and the necessity to aggregate the responses contributed also to the fact that the questions used in the questionnaire were closed ones.

2. Results of the research

2.1. Featured of examined companies

594 companies took part in the presented research, including 279 from Poland and 314 from the Czech Republic. Table 2 presents the structure of the surveyed companies in Poland and the Czech Republic by the criterion of the time of their operation in market and the number of employees. The companies were chosen randomly, and the only criterion was their geographical location in the Silesian-Moravian Region. The research was conducted from November 1st 2016 until February 28th 2017.

Table 2: Structure of the research sample in 2016 in Poland and the Czech Republic

Number and percentage of the companies with a different time of operation in the market		
	Poland	The Czech Republic
Up to 5 years	86 (30,82%)	80 (25,48%)
From 6 to 25 years	79 (28,32%)	137 (43,63%)
From 26 to 50 years	28 (10,04%)	40 (12,74%)
More than 50	86 (30,82%)	57 (18,15%)
	Poland	The Czech Republic
Up to 9 employees	94 (33,69%)	59 (18,79%)
From 10 to 49 employees	150 (53,76%)	242 (77,07%)
From 50 to 249 employees	27 (9,68%)	13 (4,14%)
250 employees and more	8 (2,87%)	0 (0,00%)

Source: Own research

Analyzing the data presented Table 2, it can be noted that in both countries the survey was conducted by a similar number of companies that existed in the market for 5 years (86% and

80%). In the Czech Republic, the number of companies with a market existence from 6 to 25 years predominated (43.63% versus 28.32% in Poland). However, the importance of Polish companies with a very long history in the market was higher than in the Czech Republic – 30.82% and 18.15%, respectively. Similar differences can be found by analyzing data according to the number of employees. In both countries, the largest group of companies that participated in the study were companies with between 10 and 49 employees. In Poland it was 53.76% of the companies surveyed, and in the Czech Republic as much as 77.07%. A negligible group of companies in both countries were large companies employing more than 250 employees.

Despite these differences in the structure of Polish and Czech companies, given the scale of research, the structure of the surveyed companies was quite similar in both countries and did not significantly influence the analysis of differences and similarities between companies in Poland and the Czech Republic.

2.2. Analysis of results

Table 3 shows the responses to the question of how companies gain profit from their core business. As can be seen from the data provided, most companies in Poland and the Czech Republic gained in 2016 profit from basic business activity. However, two interesting phenomena can be found in this regard. First of all, in the Polish and Czech micro-companies and small businesses, the same number of companies earned business profits in 2016. However, differences between countries have become apparent in the "it's hard to say" response. In this case, more Czech micro-companies (12.5%) could not determine whether they gained a profit than the Polish ones (5.8%). However, the situation was reversed for medium companies - 2.5% and 21.4%, respectively.

Table 3: Profit from the core business

Are you obtaining profit from your core business?		Size of the company (number of employees)				Number of years of existence in the market			
		up to 9	from 10 to 49	from 50 to 249	more than 249	up to 5	from 6 to 25	from 26 to 50	more than 50
Definitely not	Poland	1,1	0,7	3,7	0,0	1,2	0,0	0,0	2,3
	Czech Republic	0,0	1,2	0,0	-	0,0	2,2	0	0,0
No	Poland	6,4	3,3	3,7	25,0	3,5	5,1	7,1	5,8
	Czech Republic	8,5	7,0	15,4	-	8,8	7,3	5	8,8
It's hard to say	Poland	7,4	12,7	29,6	0,0	5,8	10,1	21,4	17,4
	Czech Republic	5,1	9,5	7,7	-	12,5	10,9	2,5	1,8
Yes	Poland	67,0	66,0	33,3	50,0	75,6	64,6	64,3	47,7
	Czech Republic	61,0	61,6	53,8	-	53,8	61,3	70	64,9
Definitely yes	Poland	18,1	17,3	29,6	25,0	14,0	20,3	7,1	26,7
	Czech Republic	25,4	20,7	23,1	-	25,0	18,2	22,5	24,6

Source: Own research

In case of another question concerning the way of documenting the company's activity and organizational knowledge, the data summarized in Table 4 quite clearly indicate a big difference in Poland and the Czech Republic. In Czech micro- and small companies much more often the knowledge about the functioning of the company in complete electronic files is gathered. In Polish companies the main way of documentation are complete paper files. It should be stressed that this phenomenon takes place independently of the length of market existence of the companies surveyed.

Table 4: Collection of knowledge in the company

In which way is knowledge collected in the company?		Size of the company (number of employees)				Number of years of existence in the market			
		up to 9	from 10 to 49	from 50 to 249	more than 249	up to 5	from 6 to 25	from 26 to 50	more than 50
complete paper files	Poland	17,0	22,7	14,8	12,5	18,6	24,1	35,7	11,6
	Czech Republic	5,1	6,2	0,0	-	8,8	5,1	5	3,5
unrelated paper files	Poland	11,7	4,0	7,4	0,0	12,8	5,1	7,1	2,3
	Czech Republic	1,7	2,9	0,0	-	5,0	1,5	2,5	1,8
complete electronic files	Poland	34,0	31,3	55,6	37,5	30,2	26,6	14,3	53,5
	Czech Republic	55,9	50,4	46,2	-	42,5	49,6	37,5	77,2
unrelated electronic files	Poland	11,7	15,3	7,4	25,0	10,5	11,4	25,0	15,1
	Czech Republic	10,2	13,6	23,1	-	12,5	17,5	12,5	5,3
in employees' heads	Poland	25,5	26,7	14,8	25,0	27,9	32,9	17,9	17,4
	Czech Republic	27,1	26,9	30,8	-	31,3	26,3	42,5	12,3

Source: Own research

Table 5 presents the results regarding the possibility of introducing minor improvements in work in Polish and Czech companies. It turns out that in Czech companies, regardless of their size, employees can much more often and easier implement improvements in work than in Polish companies. These differences are exacerbated by the fact that also the length of market existence of companies does not affect the possibility of making changes in the work by Polish and Czech employees.

Table 5: Introduction of facilitation at work

To what extend is an employee allowed to implement small improvements at work?		Size of the company (number of employees)				Number of years of existence in the market			
		up to 9	from 10 to 49	from 50 to 249	more than 249	up to 5	from 6 to 25	from 26 to 50	more than 50
low	Poland	1,1	1,3	7,4	0,0	1,2	0,0	0,0	4,7
	Czech Republic	0,0	2,1	0,0	-	0,0	2,9	2,5	0,0
quite low	Poland	16,0	27,3	37,0	25,0	17,4	22,8	50,0	24,4
	Czech Republic	5,1	8,3	7,7	-	3,8	11,7	0	8,8
average	Poland	27,7	35,3	37,0	37,5	23,3	31,6	25,0	46,5
	Czech Republic	22,0	29,8	23,1	-	25,0	23,4	55	24,6
quite high	Poland	43,6	30,0	18,5	37,5	45,3	41,8	17,9	19,8
	Czech Republic	50,8	43,8	46,2	-	53,8	40,9	40	47,4
high	Poland	11,7	6,0	0,0	0,0	12,8	3,8	7,1	4,7
	Czech Republic	22,0	16,1	23,1	-	17,5	21,2	2,5	19,3

Source: Own research

As regards the importance of employee creativity and its impact on the functioning of the company, the responses of Polish and Czech respondents point to some similarities. Table 6 shows the percentage distribution of these responses taking into consideration the size of the company and its market existence. Significant differences are difficult to find, so it seems reasonable to assume that both in Poland and the Czech Republic the impact of employee creativity on the functioning of the company is perceived similarly.

Table 6: Creativity of the key employees

How do you assess the creativity of the company's key employees?		Size of the company (number of employees)				Number of years of existence in the market			
		up to 9	from 10 to 49	from 50 to 249	more than 249	up to 5	from 6 to 25	from 26 to 50	more than 50
very low	Poland	0,0	1,3	3,7	12,5	1,2	1,3	0,0	2,3
	Czech Republic	0,0	2,9	7,7	-	0,0	4,4	2,5	1,8
low	Poland	1,1	8,7	14,8	25,0	3,5	6,3	3,6	12,8
	Czech Republic	8,5	15,3	7,7	-	15,0	13,9	12,5	12,3
average	Poland	33,0	36,0	33,3	12,5	34,9	29,1	50,0	32,6
	Czech Republic	39,0	39,7	38,5	-	43,8	35,0	55,0	33,3
high	Poland	46,8	44,7	37,0	37,5	39,5	51,9	39,3	44,2
	Czech Republic	37,3	33,5	23,1	-	28,8	38,0	30,0	33,3
very high	Poland	19,1	9,3	11,1	12,5	20,9	11,4	7,1	8,1
	Czech Republic	15,3	8,7	23,1	-	12,5	8,8	0	19,3

Source: Own research

Also in the case of documenting the projects and activities of the company there is not much difference in Polish and Czech companies. Table 7 presents the distribution of answers to the question about this phenomenon. It can be concluded that independently of the size of the company and market existence in Poland and the Czech Republic the attitude towards documenting the company's activity is similar. However, it is worthwhile to return here to the data presented in Table 4. From these data it appears that there is a different way of documenting a company's activities.

Table 7: Documenting the projects in the company

To which extent are the ongoing projects, operations and production processes documented in the company?		Size of the company (number of employees)				Number of years of existence in the market			
		up to 9	from 10 to 49	from 50 to 249	more than 249	up to 5	from 6 to 25	from 26 to 50	more than 50
none	Poland	3,2	4,7	0,0	0,0	4,7	6,3	0,0	1,2
	Czech Republic	5,1	5,0	7,7	-	13,8	3,6	0	0,0
quite few	Poland	12,8	11,3	3,7	0,0	12,8	13,9	14,3	4,7
	Czech Republic	15,3	12,8	23,1	-	21,3	13,1	7,5	8,8
a few	Poland	35,1	33,3	33,3	37,5	41,9	24,1	42,9	32,6
	Czech Republic	39,0	32,2	38,5	-	33,8	27,0	52,5	36,8
quite many	Poland	31,9	34,7	51,9	37,5	19,8	44,3	28,6	45,3
	Czech Republic	30,5	38,0	15,4	-	23,8	41,6	35,0	38,6
all of them	Poland	17,0	16,0	11,1	25,0	20,9	11,4	14,3	16,3
	Czech Republic	10,2	12,0	15,4	-	7,5	14,6	5,0	15,8

Source: Own research

Table 8 presents the ways in which Polish and Czech companies familiarize themselves with the implemented strategy of enterprises. It turns out that in this respect there are big differences between the two countries. First of all, regardless of the size and the length of market existence of Polish companies, employees are more likely to learn about the strategy by reading special documents. In contrast, in the Czech Republic, attending periodical informative events is much more popular.

Table 8: Awareness of the company's strategy

In which way can the employees get to know the strategy of the company?		Size of the company (number of employees)				Number of years of existence in the market			
		up to 9	from 10 to 49	from 50 to 249	more than 249	up to 5	from 6 to 25	from 26 to 50	more than 50
they cannot	Poland	5,3	2,7	3,7	0,0	2,3	2,5	10,7	3,5
	Czech Republic	1,7	5,4	7,7	-	5,0	5,8	2,5	3,5
during meetings with managers	Poland	56,4	60,0	37,0	62,5	65,1	65,8	57,1	39,5
	Czech Republic	32,2	35,1	38,5	-	38,8	34,3	52,5	17,5
reading special documents	Poland	21,3	11,3	29,6	12,5	14,0	15,2	7,1	23,3
	Czech Republic	13,6	13,6	7,7	-	13,8	12,4	12,5	15,8
using internal electronic website	Poland	3,2	8,7	7,4	12,5	2,3	5,1	3,6	14,0
	Czech Republic	1,7	0,8	0,0	-	0,0	0,0	0	5,3
attending periodical informative events	Poland	13,8	17,3	22,2	12,5	16,3	11,4	21,4	19,8
	Czech Republic	50,8	45,0	46,2	-	42,5	47,4	32,5	57,9

Source: Own research

Also in the case of the pricing strategy implemented by the surveyed companies, there are big differences between Polish and Czech companies. In Poland, in micro- and small companies, especially with short market history, pricing strategies are set up for survival difficulties or for increasing profits in a short period. In the Czech Republic, however, in all companies, regardless of size and the length of market existence, the focus is on increasing profits in a long period. The exact figures are shown in Table 9.

Table 9: The aim of the pricing strategy

What is the main objective of the currently used pricing strategy for all the products or services altogether?		Size of the company (number of employees)				Number of years of existence in the market			
		up to 9	from 10 to 49	from 50 to 249	more than 249	up to 5	from 6 to 25	from 26 to 50	more than 50
to survive difficulties	Poland	10,6	16,7	25,9	12,5	16,3	16,5	14,3	14,0
	Czech Republic	1,7	7,0	30,8	-	6,3	3,6	30,0	0,0
to increase profits in a short period	Poland	19,1	16,7	14,8	0,0	17,4	15,2	17,9	17,4
	Czech Republic	6,8	10,7	0,0	-	15,0	5,8	7,5	12,3
to increase profits in a long period	Poland	45,7	40,7	25,9	50,0	38,4	49,4	46,4	34,9
	Czech Republic	71,2	60,3	38,5	-	63,8	64,2	42,5	64,9
to get a maximum market share	Poland	24,5	26,0	33,3	37,5	27,9	19,0	21,4	33,7
	Czech Republic	20,3	21,9	30,8	-	15,0	26,3	20,0	22,8

Source: Own research

Table 10 shows the distribution of answers to the question about the ability to deliver products or services. Despite the various detailed responses, it is difficult to find significant differences between Polish and Czech companies in this respect.

Table 10. Promptness of the delivery

To what extent does your distribution system keep the goods' or service's supply timely?		Size of the company (number of employees)				Number of years of existence in the market			
		up to 9	from 10 to 49	from 50 to 249	more than 249	up to 5	from 6 to 25	from 26 to 50	more than 50
low	Poland	1,1	0,0	0,0	0,0	1,2	0,0	0,0	0,0
	Czech Republic	0,0	1,2	0,0	-	0,0	2,2	0	0,0
quite low	Poland	2,1	2,7	3,7	0,0	1,2	2,5	7,1	2,3
	Czech Republic	0,0	2,5	0,0	-	0,0	2,2	0	5,3
average	Poland	23,4	16,7	18,5	25,0	17,4	21,5	17,9	19,8
	Czech Republic	32,2	26,0	38,5	-	27,5	28,5	27,5	26,3
quite high	Poland	33,0	54,0	40,7	75,0	39,5	44,3	50,0	53,5
	Czech Republic	42,4	45,0	53,8	-	47,5	41,6	65,0	35,1
high	Poland	40,4	26,7	37,0	0,0	40,7	31,6	25,0	24,4
	Czech Republic	25,4	25,2	7,7	-	25,0	25,5	7,5	33,3

Source: Own research

Also in the case of the question concerning financial liquidity of the surveyed companies it is difficult to point out significant differences between Polish and Czech companies. In general, the surveyed companies declared high liquidity in 2016. Detailed information is provided in Table 11.

Table 11: Liquidity of the company

What is the level of a cash flow in your company (is your company able to pay short-term obligations)?		Size of the company (number of employees)				Number of years of existence in the market			
		up to 9	from 10 to 49	from 50 to 249	more than 249	up to 5	from 6 to 25	from 26 to 50	more than 50
very low	Poland	3,2	2,7	7,4	0,0	2,3	1,3	7,1	4,7
	Czech Republic	0,0	2,1	0,0	-	1,3	2,9	0	0,0
low	Poland	6,4	3,3	0,0	0,0	4,7	2,5	7,1	3,5
	Czech Republic	0,0	2,1	0,0	-	0,0	2,2	2,5	1,8
average	Poland	31,9	27,3	25,9	37,5	34,9	32,9	39,3	16,3
	Czech Republic	45,8	31,8	23,1	-	42,5	37,2	25,0	21,1
high	Poland	37,2	44,0	37,0	37,5	37,2	44,3	32,1	44,2
	Czech Republic	27,1	31,8	38,5	-	23,8	25,5	52,5	40,4
very high	Poland	21,3	22,7	29,6	25,0	20,9	19,0	14,3	31,4
	Czech Republic	27,1	32,2	38,5	-	32,5	32,1	20,0	36,8

Source: Own research

Table 12 shows the distribution of the answers to questions about the degree of utilization of flexible forms of employment in Polish and Czech companies. Interestingly, the differences are not large, although it can be seen that in Poland this element of the company competitiveness was used slightly more often than in the Czech Republic.

Table 12: Flexible forms of employment in the company

To which extent can your company use the flexible forms of employment?		Size of the company (number of employees)				Number of years of existence in the market			
		up to 9	from 10 to 49	from 50 to 249	more than 249	up to 5	from 6 to 25	from 26 to 50	more than 50
no possibility	Poland	2,1	5,3	11,1	0,0	3,5	2,5	0,0	9,3
	Czech Republic	10,2	6,6	7,7	-	15,0	5,8	0	5,3
low	Poland	12,8	18,0	22,2	12,5	17,4	19,0	14,3	14,0
	Czech Republic	11,9	16,9	15,4	-	6,3	14,6	22,5	28,1
average	Poland	39,4	42,0	37,0	37,5	33,7	41,8	46,4	44,2
	Czech Republic	40,7	45,0	53,8	-	47,5	41,6	55,0	40,4
high	Poland	29,8	25,3	18,5	50,0	31,4	21,5	28,6	26,7
	Czech Republic	22,0	25,6	15,4	-	20,0	29,2	20,0	22,8
no limits	Poland	16,0	9,3	11,1	0,0	14,0	15,2	10,7	5,8
	Czech Republic	15,3	5,8	7,7	-	11,3	8,8	2,5	3,5

Source: Own research

Also in the case of perceiving technological changes in running their companies, Polish and Czech employees perceived these phenomena similarly in 2016. In general, they saw moderate changes in technology without pointing to any technological breakthrough in running a company. Details are given in Table 13.

Table 13: Extent of preserving the technology in the company

To which extent in the last 5 years was the technology that you use in your company preserved?		Size of the company (number of employees)				Number of years of existence in the market			
		up to 9	from 10 to 49	from 50 to 249	more than 249	up to 5	from 6 to 25	from 26 to 50	more than 50
no changes	Poland	9,6	4,7	0,0	0,0	8,1	10,1	0,0	1,2
	Czech Republic	6,8	3,3	7,7	-	11,3	1,5	2,5	1,8
little changes	Poland	30,9	32,0	29,6	12,5	40,7	25,3	46,4	20,9
	Czech Republic	28,8	33,9	53,8	-	30,0	38,0	45,0	21,1
average changes	Poland	34,0	43,3	40,7	62,5	32,6	43,0	35,7	47,7
	Czech Republic	32,2	33,9	30,8	-	30,0	42,3	20,0	26,3
big changes	Poland	18,1	19,3	22,2	25,0	14,0	17,7	17,9	26,7
	Czech Republic	25,4	18,6	7,7	-	20,0	16,8	22,5	22,8
radical changes	Poland	7,4	0,7	7,4	0,0	4,7	3,8	0,0	3,5
	Czech Republic	6,8	10,3	0,0	-	8,8	1,5	10,0	28,1

Source: Own research

Conclusions

Summarizing the results of the Company Competitiveness Barometer 2016 in Poland and the Czech Republic, the following differences and similarities can be identified in the factors shaping the competitiveness of the surveyed companies in these countries.

First of all, Polish companies are different from the Czech companies in the areas of the company functioning, possibilities of introducing improvements by employees, the way of communicating strategies, the pricing strategies used, and the use of flexible forms of employment.

Secondly, you can find great similarities in Polish and Czech companies in the amount of profit gained in 2016 from the core business, the importance of documenting the company's activities, appreciating the creativity of its employees and its impact on the company's

competitiveness, logistics capabilities of delivering products or services, financial fluidity in 2016 and the impact of technological changes on the functioning of the company.

As visible, annual company competitiveness surveys allow to evaluate the condition of the surveyed companies in time and in different aspects. Therefore, the authors plan to carry out the Company Competitiveness Barometer in the coming years in order to draw conclusions about the competitiveness of regions and national economies.

REFERENCES

- [1] Ambastha, A., Momaya, K., 2004. Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models. *Singapore Management Review*. 26 (1), pp. 45-61.
- [2] Blair, J.P., 2004. How local competition for economic activity effects national competitiveness. *Competitiveness Review*. 14 (2), pp. 18-25.
- [3] Cetindamar, D., Kilitcioglu, H., 2013. Measuring the competitiveness of a firm for an award system, Competitiveness Review. *An International Business Journal*. 23(1), pp. 7-22.
- [4] Flak, O., Głód, G., 2012. *Konkurencyjni przetrwają*. Warszawa: Difin, 2012.
- [5] Flak, O., Głód, G., Ludvik, L., Mikolas, Z., 2016. Factors of Competitiveness in Polish and Czech Companies in the Silesian-Moravian Region. Results of the Research. *Proceedings of the International Scientific Conference "Current Problems of the Corporate Sector 2016*, Department of Business, Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, pp. 227-239.

CONTACT

Olaf Flak, PhD, Eng.
University of Silesia in Katowice, Faculty of Radio and Television
Bankowa Street 12, 40-007 Katowice, Poland
E-mail: olaf.flak@us.edu.pl

Grzegorz Głód, PhD
University of Economics in Katowice, Faculty of Economics
1 Maja Street 50, 40-287 Katowice, Poland
E-mail: grzegorzglod@wp.pl

PROCEDURAL ANALYSIS AND CONTROLLING

PROCESNÁ ANALÝZA A CONTROLLING

Lubica Foltínová¹

ABSTRACT

The contribution deals with the procedural analysis of cost ratio and profitability of products, which belongs to the new tools of cost controlling contributing to the improvement and to streamlining of the economic company management. The entity of the procedural analysis methodology is the quantification of the eventual costs for individual products and services in the in the corporation. The procedural analysis also attends to evaluate the profitability of products within the scope of the whol production process and provides important informations about the impact of individual activities to the resultant cost ratio of products and services. The data acquired in this way are in management needed therefor, to have an overview of the causes of the achieved cost ratio, too.

KEY WORDS

controlling, cost controlling, costs, profitability, procedural analysis, processes, management, decision-making

JEL CLASSIFICATION

M12, Q12, Q17

Úvod

Analýzu procesov organizácie zaradujeme v súčasnej manažérskej praxi medzi najvýraznejšie metodiky, ktoré ovplyvňujú reálne riadenie. Analýza procesov (Procesná analýza) je všeobecný pojem pre analýzu toku práce v organizáciách. Pomáha pochopiť, zlepšiť a riadiť procesy v organizácii. Procesná analýza organizácie je založená na jednoduchom princípe v rámci, ktorého napokon dochádza k zásadným zmenám doterajšieho pohľadu manažérov a zamestnancov na riadenie a rozhodovanie v jednotlivých oblastiach riadenia a taktiež v jednotlivých útvaroch podniku. Oblasť výkonnosti organizácie predstavuje široké spektrum od samotnej stratégie podniku, ktorá tvorí základ smerovania a nastavenia výkonnosti až po pracovnú náplň zamestnancov, ktorí túto stratégiu uplatňujú v praxi. Majú potrebné vzdelanie a znalosti?

Keďže procesná analýza predstavuje jeden z nástrojov controllingu, je potrebné definovať pojem controlling aj z tohto hľadiska : „ Controlling je progresívnym prístupom riadenia výkonnosti podniku, pretože manažérom poskytuje rôzne pohľady na podnik alebo jeho časti na základe zostavenia rôznych súborov informácií o priebehu podnikových procesov. Vytvára takzvané multidimenzionálne prostredie hodnotenia výkonnosti.“ [1]

V odbornej literatúre ale i v praxi sa stretávame aj s Procesným controllingom, ktorý definujeme nasledovne: Procesný controlling je zameraný na ekonomickú efektívnosť podnikových procesov, modelovanie dopadov organizačných zmien, optimalizáciu nákladov

¹ Lubica Foltínová, Ing., PhD., asistent FPM EU Bratislava, lubica.foltinova@euba.sk

procesov. Cieľom procesného controllingu je hlavne zvýšenie efektivity riadenia a spriehľadnenie podnikových procesov, taktiež odstránenie duplicít, zbytočných a neefektívnych činností, nastavenie kompetencií a zodpovednosti v procesoch, rýchlejšie procesy, meranie a riadenie výkonnosti procesov, zníženie nákladov na priebeh procesov a osobných nákladov, zaistenie efektívneho a prehľadného riadenia podniku, riadenie rizík, výrazne skvalitnenie vzťahov s dodávateľmi a zákazníkmi, zvýšenie pridanej hodnoty alebo schopnosti tvoriť pridanú hodnotu, optimalizácia procesnej štruktúry podniku pred implementáciou nového alebo rekonfiguráciou zmeneného súčasného informačného systému a podobne. (1)

Medzi základné nástroje nákladového controllingu patria hlavne rozpočty, vnútropodnikové účtovníctvo a kalkulácia nákladov. V rámci procesnej analýzy rozlišujeme aj ostatné systémy pomocou, ktorých je možné hodnotiť výkonnosť podnikových procesov. Nevyhnutným a zároveň najdôležitejším subsystémom je práve podnikový proces, ďalej nasleduje vnútropodnikové účtovníctvo a sústava ukazovateľov. Konečným prvkom je už spomínaný kalkulačný systém. Uskutočnením analýzy controllingu v rámci výkonnosti podnikových procesov je možné dospieť k dvom prístupom :

- a) **nepriamy prístup** – keď controlling prostredníctvom vnútropodnikového účtovníctva odmeria a vyhodnotí určité parametre
- b) **priamy prístup** – keď controlling aplikuje procesnú analýzu a priradzuje režijné náklady bezprostredne na činnosti vyšpecifikovaných podnikových procesov.

Procesné riadenie

Riadenie procesov a činností v organizácii je jednou z funkcií manažmentu súvisiace s organizovaním. Práca ľudí v organizáciách sa odohráva prostredníctvom ich činností, ktoré je potrebné rozvrhovať do organizačnej štruktúry a priradovať konkrétnym pracovníkom na konkrétnych pracovných miestach. Rovnako ako činnosti, existujú prirodzene v každej organizácii tiež procesy. Analýzu podnikových procesov považujeme za základ transformácie hierarchickej funkcionálnej podnikovej organizácie na procesné riadenie spoločnosti.

Z hľadiska **riadenia činností a procesov v organizácii** existujú základné dva prístupy.

Funkčný prístup (funkčné riadenie) - vychádza z tradičnej delby práce podľa špecializácie a je založený na rozložení práce na najjednoduchšie úkony tak, aby boli jednoducho realizovateľné aj nekvalifikovanými pracovníkmi. Funkčný prístup vedie k deleniu práce s dôrazom na jednoduché činnosti. To vedie k rozdeleniu práce medzi organizačné jednotky, ktoré sú rozdelené na základe odborností (funkcií). Funkčné riadenie považujeme za základnú formu riadenia podnikových funkcií (technická, výrobná, ekonomická, personálna a obchodná), z ktorých každá sleduje vlastné ciele. „Funkčný manažment sa zameriava najmä na výstupy, teda je orientovaný na dôsledky, nie príčiny.“ [1] Tradičným nástrojom hodnotenia výsledkov podnikovej činnosti je hlavne finančno-ekonomická analýza, ktorá dokáže identifikovať slabé miesta s nízkou produktivitou práce alebo vysokými nákladmi. Následne na to, je úlohou funkčných úrovní riadenia zistené nedostatky odstrániť. „Pre funkčný prístup je charakteristická strmá pyramída organizačnej štruktúry, princíp združovania činností s jasne vymedzenými právomocami a zodpovednosťou a direktívne riadenia. Rozhodujúcim činiteľom je výroba a kapitál.“[4]

Procesný prístup (procesné riadenie) - „procesné riadenie je prirodzený a komplexný manažérsky prístup k realizácii podnikania vytvárajúci predpoklady pre vysoko efektívnu,

agilnú, inovatívnu a prispôsobivú organizáciu, ktorá ďaleko presahuje možnosti dosiahnuteľné tradičným manažérskym prístupom.“ [3]

Procesný prístup je zameraný na procesy. Ide o novú orientáciu na reťazec aktivít, činností resp. subprocesov podliehajúcich zmenám, ktorých výsledkom je koncový produkt. Procesné riadenie umožní strategicky navrhnuť podnikové procesy v organizácii, zabezpečiť optimalizáciu väzieb medzi nimi, zefektívniť celkovú výkonnosť a tým aj ziskovosť podniku a tiež vytvoriť takú organizačnú štruktúru, ktorá bude priamo túto efektívnosť podporovať. Zároveň je možné systematicky budovať konkurenčnú výhodu procesov a naplňovať stanovené ciele spoločnosti. „Procesný prístup sa nezameriava na výsledky, ale na príčiny. Základnou myšlienkou procesného prístupu je, že príčinou zlých výsledkov podnikových činností sú neefektívne prebiehajúce podnikové procesy, ktoré je potrebné zmeniť tak, aby boli efektívne a dosahovali čo najvyššiu pridanú hodnotu pre zákazníka.“ [1]

Procesný prístup sa stal doslova hitom v 90. rokoch 20. storočia, kedy sa začalo intenzívne hovoriť o procesoch a reengineeringu a to okrem iného vďaka intenzívnemu nástupu moderných informačných a komunikačných technológií, ktoré umožnili radikálnejšie zmeny procesov v organizáciách.

Metódy riadenia procesov sú zamerané na správne nastavenie procesov v určitej oblasti alebo celej organizácii a na inovácie procesov:

Analýza procesov

Dôslednosť a spoľahlivosť podnikových procesov v organizácii považujeme za nutnú podmienku pri realizácii produkcie v stanovenom čase. To znamená, že ak chceme vyrobiť produkt, či už hmotný alebo nehmotný, musíme najprv charakterizovať proces, ktorého výstupom bude želaný produkt a súčasne definovať útvary a prvky organizácie, ktoré ho vytvoria.

Analýza procesov je analýza zameraná na postup práce od jedného človeka k druhému, pričom opisuje vstupy, výstupy, jednotlivé kroky a prípadne tiež spotrebu zdrojov. Zjednodušene je analýza procesov o tom, “ako sa čo robí” alebo “ako čo prebieha”. Môže sa jednať o analýzu jedného konkrétneho procesu alebo komplexnú analýzu všetkých procesov organizácie. Organizácie analyzujú svoje procesy z troch dôvodov:

- Aby boli procesy popísané (napr. na účely popisov pracovných náplní, návodov, postupov práce alebo pre funkčnú špecifikáciu pri vývoji aplikácií)
- Aby boli procesy riadené alebo automatizované (napríklad automatické schvaľovanie faktúr)
- Aby mohli procesy zlepšiť, optimalizovať

Využitie analýzy procesov v praxi: Procesná analýza je jednou z najdôležitejších analytických techník, ktoré organizácia v praxi používajú. Využijeme ju kedykoľvek, keď potrebujeme zistiť či popísať tok práce, zlepšiť výkonnosť, účelnosť, efektívnosť, hospodárnosť alebo profitabilitu. Procesná analýza je východiskový bod pre ďalšiu optimalizáciu či reengineering. Typické príklady **využitie analýzy procesov** sú:

- Popis procesov určený pre vnútorné predpisy / smernica
- Popis procesov pre pracovné náplne
- Popis procesov pre zákazníkov či obchodných partnerov (napr. ako majú postupovať pri nákupe)

- Popis procesov ako podklad pre zavedenie nových systémov, aplikácií informačného systému podniku. Je využívaná ako podklad pre zadanie pre podnikové aplikácie v ktorých sa podpora procesov realizuje (napr. ERP aplikácie, HRM aplikácie, CRM aplikácie a podobne).
- Následná optimalizácia procesov, reengineering procesov s cieľom zlepšenia, zníženie nákladov, zjednodušenie alebo zrýchlenie procesov, odstránenie nedostatkov

Každá práca sa uskutočňuje prostredníctvom procesu. Na to, aby sa mohol podnikový proces zrealizovať je v prvom rade potrebné charakterizovať vstupy. V rámci procesnej analýzy nákladovosti a rentability sa budeme zaoberať z ekonomického hľadiska transformáciou vstupov na výstupy – teda nákladov na výnosy (tržby).

Náklady sú dôležitým syntetickým ukazovateľom kvality činnosti podniku. Úlohou manažmentu je tieto náklady usmerňovať a riadiť. Riadenie nákladov vyžaduje ich podrobné členenie. V posledných rokoch sa náklady začínajú okrem druhového členenia sledovať a riadiť aj podľa jednotlivých činností, resp. procesov – využíva sa procesné členenie nákladov.

Definícia nákladov znie : „náklady predstavujú zníženie ekonomických úžitkov počas účtovného obdobia vo forme odlivu alebo zníženia majetku, alebo vznik záväzkov, čo má za následok zníženie vlastného imania, iné ako je zníženie súvisiace s rozdeľovaním vlastného imania účastníkov.“ [9]

„ Výnosy predstavujú zvýšenie ekonomických úžitkov počas účtovného obdobia vo forme prílivu alebo zvýšenia majetku, alebo zníženia záväzkov, čo má za následok zvýšenie vlastného imania, iné ako je zvýšenie súvisiace s vkladmi účastníkov do vlastného imania.“ [9]

Avšak nesmieme zabudnúť na to, že do transformačného procesu vstupujú okrem kooperačných nákladov aj tzv. vlastné náklady určitej činnosti, ktoré závažne dokážu ovplyvniť jeho efektívnosť a nákladovosť. Pre tieto vstupujúce nákladové druhy sú charakteristické tri vlastnosti : [5]

- **sú prvotné**, predmetom zobrazenia sa stávajú hneď pri svojom vstupe do podniku
- **sú externé**, vznikajú spotrebou výrobkov, prác či služieb iných subjektov
- **sú jednoduché**

Efektívne uskutočňovanie podnikových procesov v organizácii závisí predovšetkým od kvalitne zorganizovanej práce na danom útvare.

Procesná analýza nákladovosti a rentability

Metóda procesnej analýzy predstavuje spôsob, akým je možné sledovať nákladovosť a rentabilitu vo vnútropodnikovom riadení konkrétneho podniku.

Hlavným cieľom metódy je určiť ako účinne pracuje daný útvar respektíve časť podniku (či vytvára zisk alebo stratu). Pre efektívne a objektívne aplikovanie tejto metódy je potrebné, aby boli splnené určité podmienky : [7]

- Vstupy a výstupy sú účtované súčasne **v trhovej cene aj v nákladovej cene**. Trhovou cenou „nechápeme len súčet nákladov výrobku a zisku. Jej úroveň stanovuje trh a závisí od postavenia výrobcu na trhu.“ [9]
- Pre každú „činnosť“ sa účtovníctvo vedie nielen v nákladoch a výnosoch, ale aj **v súvahových účtoch**, ako pre samostatnú firmu

- Využíva sa **vnútropodniková banka** s celým radom funkcií (úvery, interné dotácie, osobné účty, dividendy a pod.)
- **Činnosť** je najmenší subjekt hierarchického ekonomického systému (celok, divízia, stredisko, činnosť) a súčasne ako základný čiastkový proces celého výrobného procesu podniku

Pomocou metódy procesnej analýzy nákladov a rentability je možné:

- určiť rentabilitu konkrétnej činnosti. „Rentabilita nákladov vyjadruje výnosnosť nákladov, znamená pomer zisku (Z) k nákladom (CN) podniku, vyjadruje sa zvyčajne percentuálne : Vyjadruje, koľko halierov zisku sa vyprodukuje na 1 korunu nákladov.“ [5]
- vypočítať výšku nákladov hlavného výrobku v trhovej cene, pri rešpektovaní podmienky, že aj vstupné náklady evidujeme v trhových cenách.
- odpovedať na otázku : do akej výšky sa môže zvýšiť mzdové ohodnotenie pracovníkov danej činnosti, bez toho aby sa znížila jej rentabilita. Tým pádom procesná analýza nákladov a rentability slúži ako efektívny nástroj motivácie nielen manažérov ale aj ostatných pracovníkov podľa vyprodukovaného hospodárskeho výsledku.

Aplikácia metódy procesnej analýzy nákladov a rentability pozostáva z využitia dvoch čiastkových analýz : [7]

- **Vyhodnocovanie „činnosti“ podniku** - úlohou tejto analýzy je zodpovedne vyhodnotiť konkrétny útvar resp. činnosť, akoby išlo o samostatný podnik. Dôležitým aspektom analýzy je aj schopnosť formulovať pocit spoluzodpovednosti jednotlivých tímov za svoj výkon a tým aj výkon celého podniku.
- **Procesná analýza nákladovosti výrobku** - „ukazovateľ nákladovosti vyjadruje, koľko halierov nákladov podnik vynaložil na získanie koruny výnosov : $UN = N : V$, (N – náklady celkom, V – výnosy celkom). Z ukazovateľa vyplýva, že nákladovosť je priamoúmerne ovplyvnená výškou nákladov a nepriamoúmerne výškou výnosov.“ [9] Pre podnik je výhodné, keď hodnota tohto ukazovateľa je nižšia ako 1. Ukazovateľ nákladovosti má však aj pozitívne (zrozumiteľnosť a jednoduchosť výpočtu) aj negatívne (ovplyvňuje ho veľa činiteľov, napríklad: zmena nákladov výrobkov, bez ohľadu na to, čo túto zmenu vyvolalo, zmena cien výrobkov vo výrobnom programe podniku, zmena akostnej štruktúry produkcie, zmeny sortimentu produkcie pri odlišnej rentabilite výkonov“) stránky.

Procesná analýza nákladovosti slúži pre zodpovedanie nasledovných otázok : [7]

- **Za aké náklady vyrábame** v podniku daný výrobok, za aké ceny ho predávame, aká je dosahovaná rentabilita na danom výrobku
- **Akou váhou (ako silno) ovplyvňujú náklady konkrétnej činnosti** nákladovosť analyzovaného výrobku

Záver

Procesné riadenie i procesný controlling patria k náročnejším manažérskym nástrojom. Iba málo podnikov na Slovensku ich naozaj efektívne využíva, hoci v súčasnom turbulentnom trhovom prostredí môžu priniesť zlepšenie výsledku hospodárenia a najmä podporiť dlhodobú úspešnosť podniku.

Procesné riadenie bez merania ekonomickej efektívnosti neumožní plne využiť jeho potenciál. Každé zlepšovanie skôr či neskôr narazí na potrebu znižovania nákladov.

Procesná analýza nákladov a rentability výrobkov predstavuje úspešnú metódu v rámci vnútropodnikového a hierarchického riadenia podnikov. Efektívne podporuje ekonomické riadenie podniku, čím rozumieme „ekonomické riadenie riadiacich, výrobnotechnologických, marketingových a ďalších procesov s cieľom dosiahnutia ich efektívnej súčinnosti, ktorá zabezpečí aspoň udržateľný rozvoj podniku aj z ekonomického hľadiska.“

LITERATÚRA

- [1] ZÁVADSKÝ, J. : 2005. Riadenie výkonnosti podnikových procesov, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici 2005, str. 17, ISBN 80-8083-077-0
- [2] ZÁVADSKÝ, J. : 2004. Procesný manažment, Univerzita Mateja Bela Banská Bystrica 2004, str. 15, ISBN 80-8083-010-X
- [3] HORVÁTH, : 2009. Procesné riadenie spoločnosti a moderné nástroje na zefektívnenie procesov, http://www.efocus.sk/files/1051/13_16.pdf, 11.02.2009
- [4] KOVÁŘ, F a kol. : 2004. Teorie průmyslových podnikatelských systému II., 1.vydanie, Zlín 2004, str. 58, ISBN 80-7318-189-4
- [5] FOLTÍNOVÁ, A. a kol. : 2007. Nákladový controlling, Sprint Bratislava 2007, str. 24, ISBN 978-80-89085-70-5
- [6] HAMMER, M., CHAMPY, J. : 1996. Reengineering – radikální promena firmy: Manifest revoluce v podnikání, 2.vydanie, Praha Management Press 1996, str. 40, ISBN 80-85943-30-1
- [7] MIČÚCH, B. : 2008. Procesná analýza nákladov a rentability jednotlivých výrobkov, Bratislava 2008
- [8] ŘEPA, V. : 2006. Podnikové procesy – procesní řízení a modelování, Praha Grada Publishing, 2006, str. 13, ISBN 80-247-1281-4
- [9] ZALAI, K. a kol. : 2008. Finančno-ekonomická analýza podniku, Sprint Bratislava 2008, str. 74, ISBN 978-80-89085-99-6
- [10] <http://www.krajciovask.sk/index.php?tabs=sluzby/tabs.html&menu=sluzby/menu.php&content=sluzby/vykonnostorganizacie/content.html>, 11.02.2009
- [11] http://www.atpjournalsk/casopisy/atp_02/pdf/atp-2002-11-75.pdf, 11.02.2009
- [12] <http://www.gradient5.sk/inspiracie-pre-riadenie-firiem/>
- [13] http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic7/pdf_doc/hudakova.pdf

KONTAKT

Ing. Ľubica Foltínová, PhD.
Katedra podnikových financií
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: lubica.foltinova@euba.sk

DISHARMONY AND CONFLICTS IN LEGISLATIVE FRAMEWORK OF FAMILY ENTREPRENEURSHIP

DILEMATA A KONTROVERZE PRÁVNÍ ÚPRAVY RODINNÉHO PODNIKÁNÍ

Andrea Folvarčná, Vendula Fialová

ABSTRACT

Entrepreneurship within a family is the oldest and most natural form of entrepreneurship. However, there still does not exist a uniform and unequivocal definition of this form of entrepreneurship in the Czech Republic and there is no comprehensive legislative framework for this form of entrepreneurship. Family entrepreneurship in the Czech Republic has been experiencing a number of contradictory and paradoxical situations which are not regulated by any legislation. If there are some legislative norms dealing with family entrepreneurship, there is a lot of inconsistency. Current legislation for family entrepreneurship is highly inaccurate and for the family itself quite complicated. The article covers the main discrepancies between the nature and content of family entrepreneurship and its legislative regulation, especially from the point of view of ownership and taxes.

KEY WORDS

Entrepreneurship, family, legislative framework, discrepancies, family member, family entrepreneurship

JEL CLASSIFICATION

M19

Úvod

Podnikání v rodině je nejstarší a v podstatě také nejpřirozenější formou podnikání. Přesto dosud neexistuje jednotná a jednoznačná definice této formy podnikání. Rodinné podnikání je v posledních letech často diskutované téma nejen v akademických a výzkumných kruzích, ale také stojí stále více v zájmu samotné podnikatelské veřejnosti. Jak dokazují závěry řady výzkumu problematiky rodinného podnikání (například Mikoláš)¹, je tento specifický sektor z řady důvodů hoden této pozornosti. Přístup zákonodárců, potažmo samotná legislativa svým obsahem, však tuto pozornost zcela jistě nevykazuje.

V podmínkách České republiky neexistuje ucelený legislativní rámec, který by rodinnému podnikání dal určitý řád. Rodinné podnikání se v ČR dostává do řady sporných a paradoxních situací, které nejsou upraveny zákonem a pokud se již některé legislativní normy podnikání v rodině věnují, panuje mezi nimi nesoulad. Současná legislativa je tak pro oblast rodinného podnikání velmi nepřesná a pro samotnou rodinu dosti komplikovaná. V následujícím textu se autorky věnují základním rozporům mezi podstatou a obsahovým vymezením rodinného podnikání a jeho legislativní úpravou, zejména z pohledu vlastnického a daňového.

1 MIKOLÁŠ, Z.: Potenciál rodinného podnikání. S. Majtán (red.), Aktualne problémy podnikovej sfery 2016: zborník vedeckých prác, Bratislava, Vydavateľstvo EKONÓM, 2016, s. 750-757, ISBN:978-80-225

1. Rodinné podnikání

Rodinné podnikání má v České republice dlouhodobou tradici. Jejich počátky lze najít již v období pospolitosti společnosti na našem území.² A přesto, že se toto podnikání muselo vypořádávat s řadou překážek (politické tlaky, socialistický režim apod.), lze i v dnešní době nalézt celou řadu firem s ryze rodinnými charakteristikami. Ani dnešní dobu však nelze hodnotit z hlediska vzniku a rozvoje rodinných firem zcela pozitivně. Jako každé podnikání, lze u rodinného podnikání identifikovat řadu výhod a na druhé straně nevýhod, které jsou s tímto podnikatelským sektorem svázány. To platí také o legislativní úpravě podnikání v rodině, která do velmi specifického způsobu podnikání vnáší spíše nesrovnalosti, v mnohých ohledech je zcela nedostatečná a v rámci různých právních úprav dokonce v konfliktu. Aby bylo možno tento konflikt jasně přiblížit, je nutné se nejprve zaměřit na postatu rodiny a podnikání v rodině.

1.1. Rodina

Jak dokazují i časté diskuze v médiích i u odborné veřejnosti v řadě oblastí (sociologů, ekonomů, politiků, představitelů církve)³, rodina se mění, stejně jako svět, v němž existuje. Jednoznačná definice pojmu rodina je bezesporu problematická a definic je mnoho. V jednom podstatném se však spojuje ve všech definicích tím, že vytváří jakési sociální mikroklima.

Jak uvádí například Kvapilová: *"Rodina je malá, primární, neformální sociální skupina, kterou tvoří jedinci spojení pokrevními, manželskými a adoptivními vztahy. Je to specifická biosociální skupina, ve které se uskutečňují některé společensky i osobně potřebné činnosti a vztahy, které nemohou v plné míře přebírat jiné instituce"*.⁴

Rodina představuje základní prvek socializace, je hlavní reprodukční a socioekonomickou jednotkou. Na rodinu pohlíží jako na skupinu osob přímo spjatých příbuzenskými vztahy, kde jsou dospělí členové této skupiny odpovědní za výchovu dětí, představující základní buňku společnosti. Jak uvádí Mucha: *"ve skutečnosti je mezi svazkem rodinným a svazkem společenským kategoriální rozdíl. Z oblasti soukromí nelze přejít do oblasti veřejných záležitostí nějakým pozvolným vývojem. A dokonce, i kdyby tento předpoklad platil, je přece zjevné, že život soukromý a život veřejný odpovídají dvěma základním tendencím, jež se v průběhu vývoje rozdělily"*.⁵ Rodina má tedy podle něj významnou pozici mezi všemi malými skupinami založenými na osobním vztahu, který je současně významným a neoddelitelným znakem všech rodinných firem, jak dokládají i praktické závěry výzkumu rodinných firem z roku 2015.⁶

S rodinou úzce souvisí pojmy manželství a příbuzenství. Z pohledu rodinného podnikání nebude pravděpodobně stěžejní pohled Muchy na manželství, které definuje *"jako sociálně*

² JAROŇEK, P. *Historie podnikání v Čechách: Jak to všechno začalo a kdy vznikly první podniky?* [online 2013 - 03- 22]. [cit. 2017-20-01]. Dostupný z WWW: <https://mladypodnikatel.cz/historie-podnikani-v-cechach-t4444>

³ Například Otázky Václava Moravce. *Je rodina základ státu? Proč se o její podpoře roky jen mluví?* [online 2017 - 01- 15]. [cit. 2017-28-02]. Dostupný z WWW: <http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/1126672097-otazky-vaclava-moravce/217411030510115-otazky-vaclava-moravce-2-cast>

⁴ KVAPILOVÁ, S. *Kapitoly ze sociální pedagogiky*. Dotisk 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého, 2001. ISBN 80-7067-669-8. 27 s.

⁵ MUCHA, I. *Texty ze sociologie*. Praha: Nakladatelství 999, 2001. ISBN 80-86391-04-3. s. 142.

⁶ MIKOLÁŠ, Z. – KARPETA, J.: *Przedsiebiorczosc rodzinna – wyniki i dalsze kierunki badan*. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 278 · 2016, s. 21 – 29. ISSN 2083-8611

*akceptovaný a posvěcený sexuální svazek mezi dvěma dospělými jedinci*⁷, ale spíše Giddensův pohled, který uvádí, že „*sňatkem dvou partnerů se stávají příbuznými nejen oni sami, ale i jejich rodiče, sourozenci a další pokrevní příbuzní každého z nich*“⁸.

Z hlediska významu a funkcí rodiny se rozlišuje mezi rodinou a širším příbuzenstvím. Bez ohledu na konkrétní společnost a její tradice se lze setkat s typem rodiny, kterou sociologové a antropologové označují jako "rodinu nukleárního typu". Taková rodina se skládá z dospělých jedinců a jejich vlastních či adoptovaných dětí žijících ve stejné, respektive společné domácnosti.⁹ Rodina je orientována k budoucnosti. Pomineme-li již uváděnou biologickou funkci, nejvýraznější přínos pro společnost lze spatřit v tom, že formuje dítě spíše v člověka, než v občana a dává mu schopnosti ke společenskému životu.¹⁰ Rodina je také významným nositelem a udržovatelem tradic, k čemuž bezesporu patří také přenášení etických zásad a morálních pravidel.

1.2. Podnikání v rámci rodiny

Lze říci, že podnikání, které je realizováno v rámci rodiny v sobě spojuje svět businessu s rodinou a jejími hodnotami. V odborné literatuře existuje celá řada definic¹¹, snažících se popsat rodinný podnik dle různých kritérií. Z tohoto důvodu je také mnohdy problematická a diskutabilní srovnatelnost výsledků různých výzkumů, které se zabývají rodinnými podniky.

Širším pohledem na vymezení rodinného podnikání se zabývají například autoři Koráb a spol., kteří mezi základní kritéria vymezující rodinný podnik řadí následující:

- počet generací, které byly a jsou v podniku angažovány,
- počet členů rodiny, kteří ve firmě pracují,
- velikost podniku,
- míru strategického vlivu rodiny na chod podniku.¹²

Jak uvádí autoři Válková a Mikoláš: "*Rodinný podnik je obvykle definován tak, že podnik (firma) je ve vlastnictví rodiny, že dochází k výměně generací v průběhu podnikání (v řadách vlastníků nebo zaměstnanců), ve firmě pracuje vyšší počet rodinných příslušníků, projevuje se zde vliv rodiny na strategické vedení firmy, nebo také že existuje u vlastníků rodinné firmy touha předat podnikání do rukou generace rodinných příslušníků*."¹³

Současně lze v souvislosti se změnami ve společnosti a pohledu na současnou rodinu, kdy v rodinném podnikání nepokračují pouze pokrevní příbuzní, uvést, že se "*jako rodinné podnikání chápe i ta forma podnikání, ve které se udržují hodnoty, styl a duch rodinného podnikání původní rodiny*."¹⁴

⁷ MUCHA, I. *Texty ze sociologie*. Praha: Nakladatelství 999, 2001. ISBN 80-86391-04-3. s. 138.

⁸ GIDDENS, A. *Sociologie*. Praha: Argo, 1999. ISBN 80-7203-124-4. s. 156.

⁹ Tamtéž s. 156.

¹⁰ MUCHA, I.: *Texty ze sociologie*. Praha: Nakladatelství 999, 2001. ISBN 80-86391-04-3. s. 142.

¹¹ například autoři Mikoláš, Koráb, Jurová, Odehnalová, Fishman, Johansson a další.

¹² KORÁB, V. - HANZELKOVÁ, A. - MIHALISKO, M.: *Rodinné podnikání: způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6. s. 20.

¹³ VÁLKOVÁ, D. - MIKOLÁŠ, Z. a kol. *Rodinné podnikání: teorie a příklady z praxe. Studijní opora*. VŠP Ostrava, 2013/14, s. 13–14.

¹⁴ tamtéž, s. 13–14.

Bez ohledu na různé pohledy na vymezení či definici rodinného podnikání, se i rodinná firma, stejně jako jakýkoliv jiný podnik, musí řídit příslušnými legislativními normami, které podnikání, potažmo rodinné podnikání upravují.

Podíváme-li se na jednotlivé pojmy, jakými jsou rodina, podnikatel, podnik respektive závod, z pohledu legislativy, tak česká legislativa vymezuje pouze některé z těchto pojmů.

Na prvním místě je třeba uvést, že **rodina** není v právním řádu ČR explicitně vymezena a je možné se tudíž opírat pouze o výše uvedené skutečnosti týkající se definování rodiny a o problematiku rodinného práva, které je primárně vymezeno v § 655- 975, kde jsou řešeny zejména vznik a zánik manželství, práva a povinnosti mezi manžely, příbuzenství a vztahy mezi rodiči a dětmi.

Podnikatel je následně vymezen zákonem 89/2012, občanský zákoník v jeho § 420-435. V § 420 je uvedeno, že podnikatelem je ten "*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele a pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.*"

Občanský zákoník také uvádí, že podnikatelem jsou osoby zapsané v obchodním rejstříku¹⁵ a jsou to osoby, které realizují své podnikání na základě živnostenského nebo jiného oprávnění podle jiného zákona¹⁶. Z vymezení zmínovaných zákonů jasně vyplývá, že podnikatel může vykonávat svou podnikatelskou činnost jako fyzická osoba či jako právnická osoba, přičemž jakékoliv formy spolupráce či zapojení dalších osob jsou limitovány právě možnostmi a omezeními těchto právních forem podnikání.

Občanský zákon také následně vymezuje jednotlivé složky podnikání, které jsou podnikatelem využívány k jeho podnikatelské činnosti. Tyto složky jsou definovány jako **obchodní závod** (dále jen závod), který je představován "*organizovaným souborem jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu*"¹⁷.

Komparace vybraných oblastí legislativy ve vazbě na podnikání rodiny

V souvislosti s vymezením jednotlivých složek podnikání lze nalézt v legislativě první reálnou vazbu na rodinu a podnikání v rámci rodiny a to v § 700-707 zákona 89/2012 Sbírky, které vymezují rodinný závod a rozsah práv a povinností členů.

1.3. Rodinný závod

V rámci § 700 zákona 89/2012 Sbírky se: "**Za rodinný závod se považuje závod, ve kterém společně pracují manželé nebo alespoň s jedním z manželů i jejich příbuzní až do třetího stupně nebo osoby s manžely sešvagřené až do druhého stupně a který je ve vlastnictví některé z těchto**

¹⁵ Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, ve znění pozdějších novel. [online 2015 - 01- 22]. [cit. 2017-25-01]. Dostupný z WWW <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakon-o-obchodnich-korporacich/>

¹⁶ Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších novel. [online 2015 - 01- 22]. [cit. 2017-25-01]. Dostupný z WWW <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>

¹⁷ *Nový občanský zákoník 2014*. Ostrava: Nakladatelství Sagit, 2012. s. 320. ISBN 978-80-7208-920-8.

*osob. Na ty z nich, ktorí trvale pracujú pro rodinu nebo pro rodinný závod, se hledí jako na členy rodiny zúčastněné na provozu rodinného závodu."*¹⁸.

Na druhou stranu tento zákon také jasně definuje, kdy nelze toto vymezení, včetně vymezení práv a povinností členů rodiny, kteří se účastní provozu rodinného podniku, využít. Rodinné podnikání je pak možno řešit "jen v "mantinelech" obchodní společnosti nebo družstva, smlouvou o tiché společnosti nebo v rámci pracovně právních vztahů, kdy členové rodiny figurují v podnikání jiného člena rodiny jako zaměstnanci.¹⁹

Pokud použijeme intenzivní výklad²⁰ výše uvedených skutečností a uvedeme je do vzájemných vazeb, docházíme k dílčímu závěru, že:

Rodinný závod, ve smyslu zákona 89/2012 Sb., můžeme definovat pouze u podnikající fyzické osoby, kde ostatní členové rodiny se podnikání aktivně účastní, současně se do tohoto podnikání nezapojují jako společníci obchodní korporace, ani nerealizují tuto spolupráci na základě pracovně právního vztahu. Rodinný závod je pak organizovaným souborem jmění, který podnikatel vytvořil ve spolupráci s dalšími členy rodiny a který z jeho vůle, ale i z vůle těchto členů slouží k provozování jeho činnosti.²¹

V ostatních případech se o rodinný závod v pravém smyslu slova nejedná, neboť nemohou být uplatněna ustanovení zákona²² o právech a povinnostech členů rodiny podílejících se na provozu rodinného závodu a jejich práva a povinnosti se řídí zcela jinými právními předpisy.

Pokud přijmeme tento závěr a budeme v dalším srovnávání s právním vymezením rodinného podnikání vycházet ze skutečnosti, že se musí jednat o podnikání fyzické osoby, aby mohla být uplatňována práva a povinnosti v souvislosti s provozováním a spravováním rodinného závodu, mají členové rodiny pouze dvě možnosti, jak se zapojit do rodinného podnikání a to:

- jako osoba spolupracující na základě formální a fakticky realizované spolupráce - tzv. institut "osoba spolupracující"
- jako osoba spolupracující na základě neformální a fakticky realizované spolupráce.

Neformálně realizovaná spolupráce je typickým znakem rodinných firem, jak ostatně vyplynulo i ze závěrů výzkumu druhé etapy mezinárodního výzkumu "Analýza vývoje a stavu malého a středního podnikání v SR a ČR", realizované v roce 2015 ve spolupráci Vysoké školy podnikání v Ostravě a Vysoké školy ekonomie a managementu veřejné správy v Bratislavě, kdy bylo zjištěno, že cílem podnikání v rodině *je zejména osobní uspokojení členů rodiny z dobře odvedené práce a kde zisk z podnikání je podmínkou nutnou pro ekonomický rozvoj firmy, nikoli samotným cílem podnikání.*²³ Řada členů rodiny tak za svou práci a úsilí v rodinném

¹⁸ *Nový občanský zákoník 2014*. Ostrava: Nakladatelství Sagit, 2012. s. 320. ISBN 978-80-7208-920-8.

¹⁹ §700, odst. 2 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Nový občanský zákoník 2014*. Ostrava: Nakladatelství Sagit, 2012. s. 320. ISBN 978-80-7208-920-8.

²⁰ Intenzivní (zužující) výklad právních norem byl zvolen účelově vzhledem k cíli výzkumu, kterým je identifikace rozporů v právních normách upravujících podnikání v rodině a také v kontextu omezení rozsahu prezentovaného výstupu výzkumu.

²¹ Budeme-li do vymezení rodinného závodu aplikovat práva a povinnosti členů rodiny dle § 701-707 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

²² §701-707 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Nový občanský zákoník 2014*. Ostrava: Nakladatelství Sagit, 2012. s. 320. ISBN 978-80-7208-920-8.

²³ HUDÁKOVÁ, M. – MIŽIČKOVÁ, J. – VÁLKOVÁ, D. – MIKOLÁŠ, Z. – FIALOVÁ, V.: *Rodinné podnikanie, teória a príklady z praxe*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. 1. vydání, 164 s. ISBN 978-80-8168-207-0.

podniku není odměňována ve formě podílu na zisku a podílí se na podnikání rodiny zpravidla z jiných než ekonomických důvodů.

V případě formální a fakticky realizované spolupráce zapojený člen rodiny vstupuje do pozice osoby spolupracující, jejíž "existence" je upravena několika právními normami. Přestože institut "osoby spolupracující" jednoznačně logicky vyplývá z definice rodinného závodu, samotný občanský zákoník jej nedefinuje ani blíže neřeší.

1.4. Komparace práv a povinností členů rodiny zapojených do provozu rodinného závodu

Abychom plně pochopili možnosti, ale i omezení a rozpory této formy spolupráce, je důležité se seznámit s její zákonnou úpravou. Ta není příliš obsáhlá, nicméně se nejedná o zcela jednoduchou problematiku. Problematikou osoby spolupracující se zabývají především ***zákon o daních z příjmů, zákony o veřejném zdravotním pojištění, o pojistném na sociální zabezpečení či nemocenském pojištění.***

Stěžejní formulace osoby spolupracující a tím i další přístup k osobě spolupracujícího člena rodiny je obsažen v **§ 13 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů**. Tento paragraf upravuje výpočet příjmů spolupracujících osob.

První část tohoto paragrafu vymezuje spolupráci **jednoho z manželů**: „*Příjmy dosažené při podnikání nebo jiné samostatné výdělečné činnosti [§ 7 odst. 1 písm. a) až c) a odst. 2] provozované za spolupráce druhého z manželů a výdaje vynaložené na jejich dosažení, zajištění a udržení se rozdělují tak, aby podíl připadající na spolupracujícího manžela (manželku) nečinil více než 50 %; přitom částka připadající na spolupracujícího manžela (manželku), o kterou příjmy přesahují výdaje, může činit nejvýše 540 000 Kč, pokud spolupráce trvá po celé zdaňovací období nebo 45 000 Kč za každý i započatý měsíc této spolupráce.*“

Druhá část definuje **spolupráci dalších členů rodiny**, případně manželky (manžela) a dalších členů rodiny: „*V ostatních případech spolupráce manžela (manželky) a ostatních osob žijících s poplatníkem ve společně hospodařící domácnosti, popřípadě za spolupráce jen ostatních osob žijících ve společně hospodařící domácnosti s poplatníkem či člena rodiny zúčastněného na provozu rodinného závodu, se příjmy dosažené při podnikání nebo jiné samostatné výdělečné činnosti rozdělují na spolupracující osoby tak, aby jejich podíl na společných příjmech a výdajích činil v úhrnu nejvýše 30 %; přitom částka připadající v úhrnu na spolupracující osoby, o kterou příjmy přesahují výdaje, smí činit nejvýše 180 000 Kč při spolupráci po celé zdaňovací období nebo 15 000 Kč za každý i započatý měsíc spolupráce.*“

Z výše uvedeného vyplývá několik skutečností. Jednak je jednoznačně vymezen okruh členů rodiny, kteří se mohou stát osobou spolupracující, jimiž jsou:

- osoba žijící ve společně hospodařící domácnosti a nebo
- člen rodiny podílející se na provozu rodinného závodu.

V pohledu vymezení osob podílejících se na provozu rodinného podniku dle občanského zákoníku a zákona o daních z příjmů by se mohlo na první pohled zdát, že v obou právních předpisech lze identifikovat stejnou skupinu osob (členů rodiny), které mohou tvořit užší či širší rodinu s možností zapojení se do podnikání rodiny. Přesto zde nacházíme rozpor v tom, že zatímco na provozu rodinného závodu se mohou podílet osoby, které jsou v příbuzenském vztahu (viz definice rodinného závodu), osobou spolupracující z hlediska zákona o daních z příjmů se mohou stát i osoby žijící s poplatníkem (podnikatelem) ve společně hospodařící domácnosti. S ohledem na skutečnost, že současná rodina již není ani z poloviny reprezentována tradičním modelem manželství a vlastních dětí, je vymezení rodinného závodu nedostatečné z hlediska potřeb a specifik současné rodiny.

Ještě větší rozpor můžeme identifikovat ve vymezení práv a povinností členů rodiny zapojených do podnikání v rodině z pohledu podílu na zisku a účastenství na provozu rodinného závodu. Jak již bylo zmíněno, **§ 13 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů** upravuje výpočet příjmů spolupracujících osob, jednoznačně limituje způsob rozdělení příjmů a výdajů mezi spolupracující osoby a v podstatě znevýhodňuje postavení (podíl na zisku) ostatních spolupracujících členů rodiny vůči podnikateli. Což platí zejména v případě zapojení více členů rodiny do podnikání.

Naopak **občanský zákoník v § 701** vymezuje, že *"členové rodiny zúčastnění na provozu rodinného závodu se podílejí na zisku z něho i na věcech z tohoto zisku nabytých, jakož i na přírůstcích závodu v míře odpovídající množství a druhu své práce. Vzdát tohoto práva se může jen osoba plně svéprávná osobním prohlášením; prohlášení vyžaduje formu veřejné listiny."*²⁴

Současně **v § 702** vymezuje rozsah využití zisku, kdy uvádí, že *"Rozhodnutí o použití zisku z rodinného závodu nebo jeho přírůstků, jakož i rozhodnutí týkající se záležitosti mimo obvyklé hospodaření včetně změn základních zásad závodního provozu nebo jeho zastavení se přijímají většinou hlasů členů rodiny zúčastněných na provozu rodinného závodu. Je-li mezi nimi osoba, která není plně svéprávná, zastupuje ji při hlasování zákonný zástupce, pokud je nezletilá, jinak opatrovník."*²⁵

Ze srovnání práv a povinností členů rodiny zapojených do společného podnikání vymezených v těchto prvních předpisech jasně vyplývá jejich rozpor, zejména ve skutečnosti, že zatímco dle občanského zákoníku by se členové rodiny měli podílet na zisku v míře, která odpovídá rozsahu a druhu jejich zapojení do společného podnikání, alternativy zdanění zisku (respektive rozdělení příjmů a výdajů mezi členy rodiny) jsou direktivně vymezeny a nerespektují jejich reálnou účast).

Obdobný problém a rozpor nastává při praktické aplikaci § 702, kdy zdanění nemusí, případně vzhledem ke svému omezení nemůže, respektovat skutečný podíl členů rodiny na zisku a tudíž i rozhodovací pravomoci a práva členů rodiny jsou ve vazbě na otázku "kdo a co zdanil" diskutabilní. K rozporu přitom nemusí dojít pouze v případě spolupráce manželů a rozdělení příjmů a výdajů v poměru 50:50 a současném nepřekročení maximálního limitu 540.000 Kč. Ve všech ostatních případech, zejména pak při zapojení většího počtu členů rodiny do podnikání (limit 30 % podílu na příjmech a výdajích a současně 180.000 Kč na všechny spolupracující osoby), dochází k jasnému rozporu mezi právy a povinnostmi z pohledu zdanění a z pohledu reálného zapojení do podnikatelské činnosti rodiny dle občanského zákoníku. Tato tvrzení jsou doložitelná jednoduchými propočty možného zdanění různých variant zapojení členů rodiny do podnikání a jejich konfrontací s reálným stavem či vymezením práv a povinností zapojených členů rodiny dle občanského zákoníku.

Tento popsany nesoulad následně ještě umocní **vymezení práv a povinností osob spolupracujících v Zákonu č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, zákonu č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, případně zákonu č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění, ale dalších předpisech**²⁶.

Tyto normy vymezují jako plátce sociálního, zdravotního, popřípadě nemocenského pojištění osoby samostatně výdělečně činné. **Za osoby samostatně výdělečně činné se považují kromě podnikajících fyzických osob také spolupracující osoby osob samostatně**

²⁴ *Nový občanský zákoník 2014*. Ostrava: Nakladatelství Sagit, 2012. s. 320. ISBN 978-80-7208-920-8.

²⁵ *tamtéž*

²⁶ Například zaměříme-li se na problematiku odpovědnosti za škody, profesního pojištění, možnosti a omezení pojištění osob spolupracujících ve vazbě na činnost realizující společně s podnikatelem apod.

výdělečně činných, pokud podle zákona o daních z příjmů lze na ně rozdělovat příjmy dosažené výkonem spolupráce a výdaje vynaložené na jejich dosažení, zajištění a udržení.

Z výše uvedeného pak nikoho nemůže překvapit, že institut "osoby spolupracující" není v praxi využíván pro svou skutečnou postatu a zohlednění reálného zapojení rodinných příslušníků do společného podnikání, ale pouze pro optimalizaci zdanění podnikající fyzické osoby²⁷. Z tohoto úhlu pohledu definice osoby spolupracující v zákonu o daních z příjmů a na druhé straně rodinného závodu v občanském zákoníku ztrácí na významu.

Dále bychom mohli navázat diskuzí na praktický dopad legislativní úpravy § 703 občanského zákoníku, který uvádí, že *"Účastensví na provozu rodinného závodu se váže na osobu člena rodiny a nelze je přenést na jiného, ledaže se jedná o některého z členů rodiny uvedených v § 700 odst. 1 a souhlasí s tím všichni členové rodiny, kteří již jsou na provozu rodinného závodu zúčastněni."*²⁸ případně § 707, který uvádí, že: *"Rodinná společnost vzniká k provozu rodinného závodu bez výslovného ujednání členů rodiny se řídí zvyklostmi a praxí v nich zavedenou, pokud to neodporuje § 700 až 706"*.²⁹

Závěr

Je zřejmé, že si začneme klást otázky:

- ***Mohou podnikající členové rodiny spravedlivě dělit zisk, respektive výstupy svého společného snažení mezi sebe?***
- ***Mohou vůbec členové rodiny, kteří jsou zúčastněni na provozu rodinného závodu většinově rozhodovat o využití či rozdělení zisku?***
- ***Jak umožnit osobám bez příbuzenského vztahu zapojit se do rodinného podnikání, aniž by přišly o práva a povinnosti, které se vztahují na členy rodiny zapojené do provozu rodinného závodu?***

Odpovědi na tyto otázky jen potvrzují naše tvrzení, která jsou uvedena v úvodu tohoto článku, kdy uvádíme, že legislativní úprava rodinného podnikání v České republice v podstatě neexistuje. Je třeba si přitom také uvědomit, že byl věnován prostor pouze obsahovému vymezení rodinného podnikání a jeho konfrontaci s vybranou oblastí upravující daňovou problematiku podnikání.

Naše argumentace by pouze na základě intenzivního výkladu právních norem byla v kontextu různorodosti rodinného podnikání poněkud omezená. Je tedy třeba v dalším kroku pohlédnout na rodinné podnikání v širších souvislostech a doplnit úhel pohledu o další oblasti zkoumání.³⁰

²⁷ Poznámka: Při této optimalizaci je nutno pro každou konkrétní situaci zhodnotit praktické výhody a nevýhody, stejně jako porovnat alternativy možného zdanění, například ve vazbě na definování hlavní a vedlejší činnosti, zařazení do konkrétní skupiny plátců pojistného apod.

²⁸ § 703 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Nový občanský zákoník 2014*. Ostrava: Nakladatelství Sagit, 2012. s. 320. ISBN 978-80-7208-920-8.

²⁹ § 707 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Nový občanský zákoník 2014*. Ostrava: Nakladatelství Sagit, 2012. s. 320. ISBN 978-80-7208-920-8.

³⁰ Extenzivní (rozšiřující) výklad právních norem ve vazbě na vývoj a specifika rodinného podnikání.

Pokud bychom oblast zkoumání rozšířili například na podnikání rodinných firem v rámci obchodních společností (v.o.s., k.s., s.r.o., družstva apod.), jiných forem seskupování či s využitím zapojení člena rodiny do podnikání na základě pracovně právních vztahů v rodině, které jsou v rámci české legislativy pro členy také dosti limitující, dostáváme se opět do sporu mezi tím, co vymezuje a dovoluje zákon a tím, co potřebuje podnikání v rodině. Přidáme-li problematiku propojení osob kapitálově či jinak propojených osob z hlediska zákona o dani z příjmů § 23, odstavce 7., nelze se divit, že rodinné firmy raději využívají možnosti klasického podnikání v rámci obchodní korporace, nejčastěji společnosti s ručením omezeným, a hledisko rodiny ve formální rovině zcela obcházejí.

Rodinné podnikání má mnoho pozitiv, reálně zde funguje pospolitost členů rodiny, existují zde neformální vazby, které jsou mnohem silnější a trvalejší než ty formální, **rodinný podnik je vnímán jako společná hodnota, kterou stojí za to rozvíjet** a podnikání v rodině se tak může opírat o velké podnikatelské nasazení svých zakladatelů a nasazení zainteresovaných členů rodiny.

Rodinné podnikání bývá budováno s **perspektivou dlouhodobé existence** a cílem rodinných firem nebývá primárně zisk, ale spíše snaha vybudovat něco, co přežije a zajistí obživu generaci současné i budoucí a současně mnohem více než jiné podniky investují zisky zpět do rozvoje svého **podnikání**.

Rodinná firma se může jevit jako ideální model pro řízení podniku. Jak dokazují realizované výzkumy³¹, rodinné podnikání bez fungující rodiny nemůže existovat. Pokud se však nepodaří správně toto podnikání nastavit, může stát "hrobem" nejen samotného podnikání, ale i fungujících rodinných vztahů. Absence vhodné legislativy či kontroverze té existující však tomuto "ideálu" nejsou ani zdaleka nakloněny.

ACKNOWLEDGEMENT

Tento příspěvek představuje výstup z Grantového projektu „Soudobá paradigmata rodinného podnikání v ČR na počátku průmyslové revoluce 4.0“ – GAAA6-2/2016 realizovaném na Vysoké škole podnikání a práva, a.s. pod vedením Ing. Zuzany Wozniakové, Ph. D. a je financován z prostředků Grantové agentury Akademické aliance – 2017 – podíl na projektu je 50 %.

REFERENCES

- [14] Giddens, A. *Sociologie*. Praha: Argo, 1999. ISBN 80-7203-124-4.
- [15] Jaroněk, P. *Historie podnikání v Čechách: Jak to všechno začalo a kdy vznikly první podniky?* [cit. 2017-20-01]. Dostupný z WWW: <https://mladypodnikatel.cz/historie-podnikani-v-cechach-t4444>
- [16] Hudáková, M. – Mižičková, J. – Válková, D. – Mikoláš, Z. – Fialová, V.: *Rodinné podnikanie, teória a príklady z praxe*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. 1. vydání, 164 s. ISBN 978-80-8168-207-0

³¹ MIKOLÁŠ, Z.: *Potenciál rodinného podnikání*. S. Majtán (red.), Aktualne problémy podnikovej sfery 2016: zborník vedeckých prác, Bratislava, Vydavateľstvo EKONÓM, 2016, s. 750-757, ISBN:978-80-225

- [17] Koráb, V. - Hanzelková, A. - Mihalisko, M.: *Rodinné podnikání: způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6.
- [18] Kvapilová, S. *Kapitoly ze sociální pedagogiky*. Dotisk 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého, 2001. ISBN 80-7067-669-8.
- [19] Mikoláš, Z.: *Potenciál rodinného podnikání*. S. Majtán (red.), *Aktuálne problémy podnikovej sfery 2016: zborník vedeckých prác*, Bratislava, Vydavateľstvo EKONÓM, 2016, s. 750-757, ISBN:978-80-225
- [20] Mikoláš, Z. – Karpeta, J.: *Przedsiębiorczość rodzinna – wyniki i dalsze kierunki badań*. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 278 2016, s. 21 – 29. ISSN 2083-8611
- [21] Mucha, I. *Texty ze sociologie*. Praha: Nakladatelství 999, 2001. s. 142 ISBN 80-86391-04-3.
- [22] Odehnalová, Pavla. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. 144 s. ISBN 978-80-210-5603-9.
- [23] Otázky Václava Moravce. *Je rodina základ státu? Proč se o její podpoře roky jen mluví?* [cit. 2017-28-02]. Dostupný z WWW: <http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/1126672097-otazky-vaclava-moravce/217411030510115-otazky-vaclava-moravce-2-cast>
- [24] Příb, J. - Ženíšková, M.: *Zákon o nemocenském pojištění s komentářem a příklady od 1. 1. 2016*. 9. vydání. Praha: ANAG, 2016. s. 280. ISBN 978-807263-993-9.
- [25] *Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a změně a doplnění některých souvisejících zákonů*. [cit. 2017-25-01]. Dostupný z WWW <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakon-o-verejnym-zdravotnim-pojisteni/>
- [26] *Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti*. [cit. 2017-25-01]. Dostupný z WWW <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakon-o-pojistnem-na-socialni-zabezpeni/>
- [27] *Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších novel*. [cit. 2017-25-01]. Dostupný z WWW <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>
- [28] *Zákon č. 89 ze dne 26. března 2012*. In: *Nový občanský zákoník 2014*. Ostrava: Nakladatelství Sagit, 2012. s. 320. ISBN 978-80-7208-920-8.
- [29] *Zákon č. 90 ze dne 1. března 2013*. In: *Zákon o obchodních korporacích 2014*. Ostrava: Nakladatelství Sagit, 2012. s. 112. ISBN 978-80-7208-921-5

CONTACT

Ing. Andrea Folvarčná, Ph. D.
Vysoká škola podnikání a práva, a. s.
Vltavská 585/14, 150 00 Praha 5, Česká republika
E-mail: andrea.folvarcna@vspp.cz

STRATEGIC CONTROL OF LOGISTIC PROCESSES

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LOGISTICKÝCH PROCESŮ

Ivo Formánek¹, Radim Farana²

ABSTRACT

In many organizations, logistic processes represent up to 80% of all operations. So when we talk about the optimal strategic management of the organizations we must talk also about optimization of all kinds of logistic operations - and vice versa. But logistic processes have very different character and we have to apply very different control strategies for them. For instance part of these processes can be controlled by automatic control systems (with no human control) and part of them by automated control systems (with a human control). While there are plenty of recommendations for design, synthesis and optimization of automatic control systems, in case of automated control systems the situation is exactly the opposite. Unlike the machine-precision control processes, the human control processes are more or less influenced by the human creativity and many unexpected control interventions. In the article we present our long-term experience we have gained in the industrial contemporary companies when optimizing the material flow control systems.

KEY WORDS

logistics, process analysis, process design; process synthesis; material flow

JEL CLASSIFICATION

C53, D29, L23, L61

Úvod

V současné době se v průmyslové praxi často setkáváme s požadavkem implementovat a optimálním způsobem propojit logistické procesy, z nichž jedna část je řízena automatickými systémy řízení (tj. řízením bez zásahu člověka) a druhá část je řízena automatizovanými systémy řízení (tj. řízením s účastí člověka operátora) [1], [5]. Jako příklad takovýchto procesů lze uvést procesy výrobní a expediční logistiky na válcovacích tratích [3], [4]. Procesy výrobní logistiky bývají řízeny systémy automatického řízení, procesy expediční logistiky zase systémy automatizovaného řízení. Procesy výrobní logistiky realizují tok informací a materiálu a sledování toku materiálu na výrobních linkách. Nosiči materiálu zde bývají různé valníky, řetězové vlečníky, manipulátory, roboty atd. Procesy expediční logistiky zase realizují tok materiálu a sledování toku materiálu z expedičních skladů směrem k zákazníkům. Nosiči materiálu zde bývají různé druhy jeřábů, kamionů a železničních vagonů.

Pokud mezi procesy výrobní logistiky a expediční logistiky existuje dostatečně velký zásobník materiálu, je řešení vzájemné interakce celkem snadné. Procesy výrobní logistiky a expediční logistiky mohou v takovém případě pracovat na sobě nezávisle. Pokud ale mezi

¹ doc. Dr. Ing. Ivo Formánek, Department of Entrepreneurship and Management, University of Entrepreneurship and Law, Vltavská 585/14, 150 00 Praha 5, Czech Republic.

² prof. Ing. Radim Farana, CSc., Department of Informatics, Mendel University in Brno, Zemědělská 1665/1, 613 00 Brno, Czech Republic.

procesy výrobní a expediční logistiky dostatečně velký zásobník materiálu neexistuje, řešení je podstatně složitější. Důvodem je skutečnost, že provádíme syntézu procesů, které mají navzájem zcela odlišný charakter. Liší se především mírou své variability. Logicky se tedy nabízí řešení, že má-li být výroba maximální (procesy výroby a výrobní logistiky nelze zpomalit) a expediční sklady nelze používat jako vyrovnávací zásobník, musí procesy expediční logistiky pracovat stejně plynule a se stejně malou variabilitou, jako pracují procesy výrobní logistiky. Současně je nutné zajistit maximální bezpečnost operátorů, kteří v procesech pracují, a v procesech exportní logistiky dosáhnout maximálního materiálového toku při minimálních přepravních nákladech. V následujícím textu příspěvku se o některé naše zkušenosti podělíme.

1. Procesy výrobní logistiky

Hlavním úkolem výrobní logistiky je zajištění a sledování materiálového toku v procesech výroby. V těchto procesech téměř vždy převažují úlohy s automatickým řízením. Tyto úlohy bývají součástí úloh řídicích systémů výrobních strojů a výrobních linek. Mezi typické představitele těchto řídicích systémů na válcovacích tratích patří [3], [4]:

- standardní a aplikační systémy řízení pohonů (elektrických, hydraulických, pneumatických)
- systémy řízení strojů
- systémy řízení výrobních skupin a výrobních linek
- systémy řízení výrobních provozů

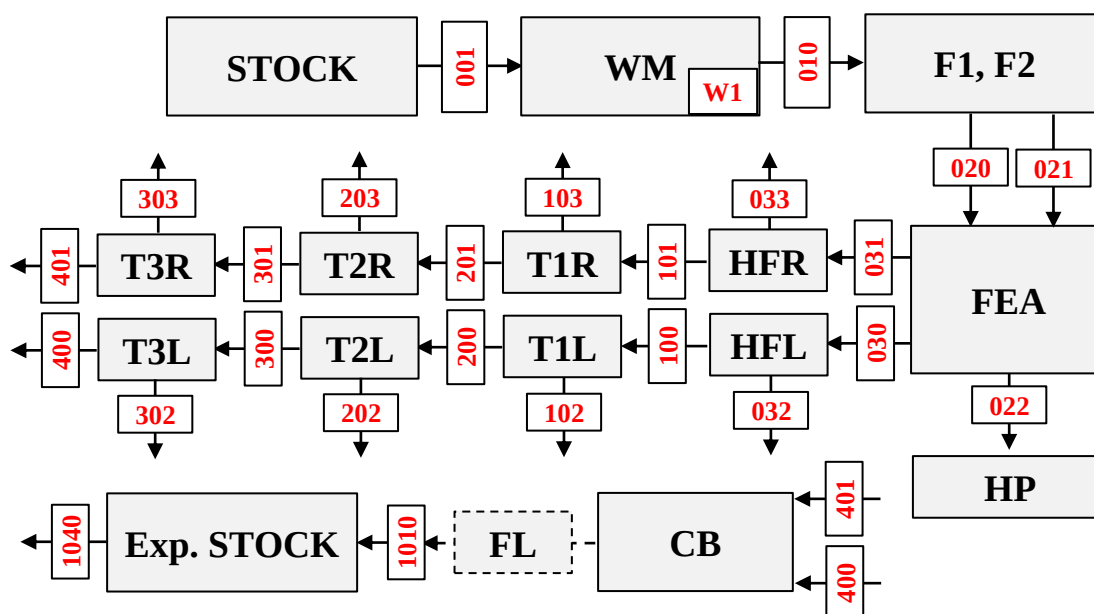
Na úrovni dohledu nad výrobními procesy je pak výhodné modelovat výrobu jako soustavu zásobníků (výrobních zón), do kterých materiál na jedné straně vstupuje a na druhé straně vystupuje. Příkladem takového modelu je model na obrázku 1. Na válcovacích tratích procesy výrobní logistiky většinou končí uložením materiálu v expedičních skladech.

2. Procesy expediční logistiky

Hlavním úkolem procesů expediční logistiky válcovacích tratí je zajištění a sledování materiálového toku od expedičních skladů až po dodání materiálu zákazníkovi. Jako nosiče materiálu zde většinou slouží různé typy jeřábů v expedičních skladech a pak už téměř výhradně kamiony a železniční vagony. V těchto procesech převažují úlohy s automatizovaným řízením, tj. s řízením jehož součástí jsou operátoři a jejich řídicí zásahy. Co se týče řídicích systémů, jedná se zpravidla o různé aplikace v rámci systémů MES. Tyto systémy komunikují se systémy ERP a se systémy průmyslové automatizace. Problém starších MES aplikací bývá v tom, že se jedná o izolované aplikace orientované jen na řešení úzce vymezených úloh expediční logistiky. Ne vždy jsou také data potřebná pro řízení procesů expediční logistiky k dispozici na jednom místě, v jedné databázi. Někdy tato data chybí zcela, jindy jsou „roztroušena“ po různých databázích v různých částech ICT systémů [11]. Jako příklad takovéto situace uvádíme příklad na obrázku 2a. K modelování procesů expediční logistiky na obrázku 2 je použit stejný princip jako na obrázku 1.

Jak již bylo řečeno v úvodu, úzkým místem expediční logistiky bývá u starších válcovacích tratí expediční sklad.

Obrázek 1: Blokové schéma procesů výrobní logistiky (STOCK – sklad předvalků; WM – zóna vážicího zařízení předvalků; W1 – údaj o váze předvalků; F1 & F2 – zóna hlavní ohřívací pece 1 & 2; FEA – zóna předvalků vytažených z hlavní ohřívací pece; HP – zóna „teplé kapsy“; HFR/HFL – zóna pravé/levé udržovací pece; T1R/T1L – zóna pravé/levé žíly 1. válcovacího pořadí; T2R/T2L – zóna pravé/levé žíly 2. válcovacího pořadí; T3R/T3L – zóna pravé/levé žíly 3. válcovacího pořadí; CB – zóna chladníku; FL – zóna úpraven; Exp. STOCK – zóna expedičního skladu; 001 až 1140 – detekce materiálu)



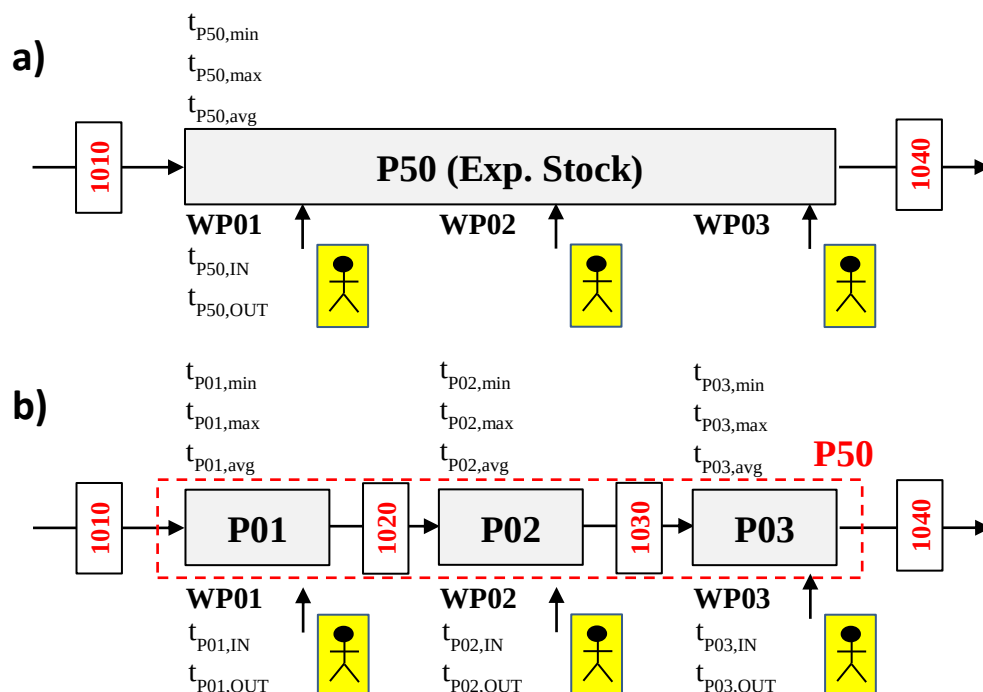
Zdroj: vlastní zpracování

2.1. Problém expedičních skladů

Hlavním problémem expedičních skladů většiny starších válcovacích tratí je skutečnost, že svým uspořádáním a infrastrukturou nejsou přizpůsobeny potřebám kamionové dopravy. V dnešní době však přeprava kamiony převažuje. Tato skutečnost značně komplikuje situaci nejen při plánování výroby, ale i při nakládání materiálu na kamiony. Kamionová přeprava totiž vyžaduje zcela jiné podmínky než železniční přeprava, která převažovala v minulosti. V případě kamionů lze například na jeden kamion naložit materiál o hmotnosti maximálně 25 tun. Tento náklad kamionu může v ideálním případě představovat pouze jednu dodávku. Mnohem častěji však náklad kamionu představuje více dodávek. To nastává především tehdy, kdy mají zákazníci zájem o dodávky malé hmotnosti (např. 2,5 tun, 5 tun, 7 tun atd.). V takovém případě se dodávky malé hmotnosti sdružují do skupin dodávek takovým způsobem, aby bylo dosaženo horního limitu hmotnosti nákladu kamionu 25 tun. Důvodem je snaha o maximální využití kapacity kamionů. Každá dodávka pak může být dále členěna na položky (např. 1 až 10), které představují různé druhy materiálu v rámci dodávky.

Ze stručného popisu vyplývá, že expedice kamiony vyžaduje podstatně lepší organizaci práce expedičních týmů v expedičních skladech, než tomu bylo v případě železniční přepravy. Železniční přeprava umožňovala vyrábět, skladovat, nakládat a přepravovat velké množství relativně stejných výrobků. Kamionová přeprava a požadavky dnešních zákazníků naopak vyžadují výrobu, skladování, nakládání a expedici relativně malého množství velmi různorodých výrobků. I tato skutečnost má vliv na komplikovanou situaci v expedičních skladech.

Obrázek 2: Blokové schéma procesů expediční logistiky (Exp. STOCK – expediční sklad; P50 – proces expedičního skladu; WP – pracovní místo; P01, P02, P03 – podprocesy expedičního skladu; t_{IN} – čas vstupu materiálu do procesu; t_{OUT} – čas výstupu materiálu z procesu; t_{min} – minimální čas průchodu procesem; t_{max} – maximální čas průchodu procesem; t_{avg} – průměrný čas průchodu procesem; 1010 až 1140 – detekce materiálu)



Zdroj: vlastní zpracování

2.2. Řešení pomocí expertních systémů

Při návrhu řešení situace v expedičních skladech lze postupovat různým způsobem. Jedním z možných řešení je nasazení expertních systémů [6], [7], [12], [13], které by umožňovaly skladovat materiál ve skladech takovým způsobem, aby např. nedocházelo ke ztrátám času kvůli nutnosti překládání materiálu z místa na místo. Aby mohly být expertní systémy účinně nasazené pro expediční sklady, musí být splněny především následující předpoklady:

- dostupnost expertních znalostí pro sestavené báze znalostí,
- dostupnost dat o pohybu zboží pro sestavení báze dat,
- nasazení expertního systému a průběžné vyhodnocování správnosti jeho výstupů.

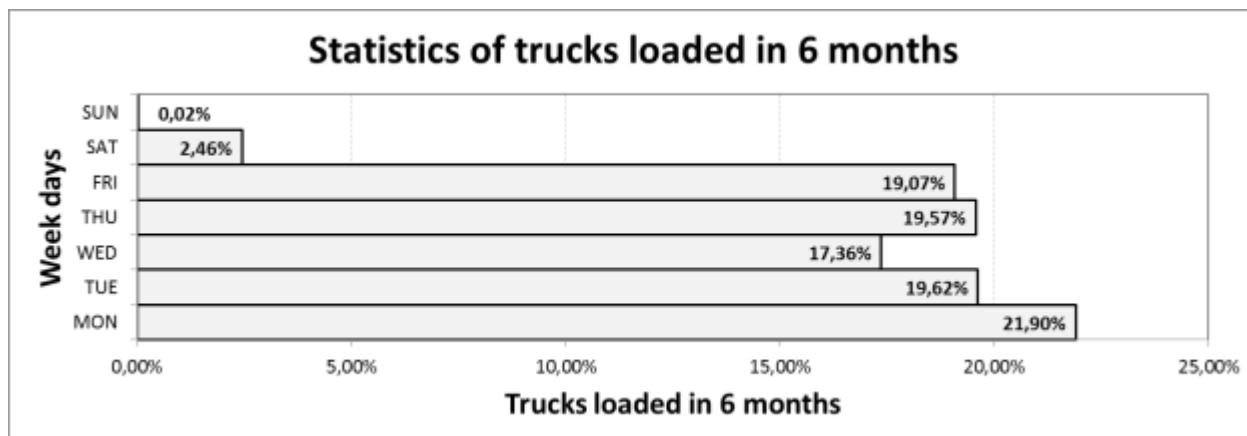
Nasazení expertních systémů pro podporu expedičních skladů je naopak zcela nevhodné ve chvílích, kdy:

- není možné identifikovat parametry ovlivňující vstupy a výstupy skladu,
- není možné popsat závislosti mezi vstupy do skladu a výstupy ze skladu,
- vliv jednotlivých parametrů na chování systému se velmi rychle mění, takže vlivem zastaralých pravidel dochází k velkým chybám v predikci.

Pro případné nasazení expertních systémů lze doporučit např. fuzzy-expertní systém [2], [9], který umožňuje expertům velmi snadno popsat jejich znalosti nástroji běžného jazyka pomocí lingvistických výrazů. Protože při praktických aplikacích expertních systémů v expedičních skladech válcovacích tratí bývá dostupnost potřebných expertních znalostí a dat problematická,

lze nasazení expertních systémů doporučit pouze tehdy, kdy jednodušší metody optimalizace toku materiálu selžou.

Obrázek 3: Procento kamionů naložených za dobu 6 měsíců v jednotlivých kalendářních dnech



Zdroj: vlastní zpracování

2.3. Optimalizace kamionové přepravy

Jak již bylo v předchozím textu vysvětleno, kamiony představují v současnosti hlavní nosiče materiálu v rámci exportní logistiky. Proto musí být kamionová přeprava jedním z důležitých témat při optimalizaci logistiky. Problémem kamionové dopravy je skutečnost, že velkou roli v ní hraje lidský činitel – tj. řidiči kamionů a operátoři v expedičních skladech. Neméně významnou roli hraje i aktuální dopravní situace včetně vlivu počasí. Rovněž nedostatek dostatečně velkých parkovacích ploch v okolí expedičních skladů může hrát důležitou roli. Z tohoto důvodu dochází velmi často k nepravdělnému přistavování kamionů v požadovaných časech a tím k dopravním zácpám před expedičními sklady. Další souvislosti lze vidět z příkladů na obrázku 3 a obrázku 4. Obrázek 3 a obrázek 4 představují výsledky dlouhodobých měření, která jsme prováděli na expedičních skladech dvou válcovacích tratí v rámci aplikovaného výzkumu.

Z obrázku 3 vyplývá, že zákazníci a dopravci preferují pro nakládku kamionů dlouhodobě pondělí. Nejméně využívaným pracovním dnem je pak středa. Tento jev je způsoben částečně tím, že v daném případě přijíždějí kamiony pro materiál až po předchozím vyložení materiálu v jiných firmách. Obvykle tato vykládka probíhá kolem šesté hodiny ránní.

Z obrázku 4 jsou rovněž patrné časté výkyvy v průběhu 24 hodinového cyklu. Pevná pracovní doba má začátky směn stanoveny při 8 hodinové přítomnosti zaměstnance na pracovišti v 06:00, 14:00 a 22:00 hodin. Z obrázku 4 je zřejmé, že začátky a konce směn se významně projevují v narušení plynulosti expedice. Proto i lepší organizace práce v expedičních skladech může značně zlepšit plynulost expedice materiálu kamiony.

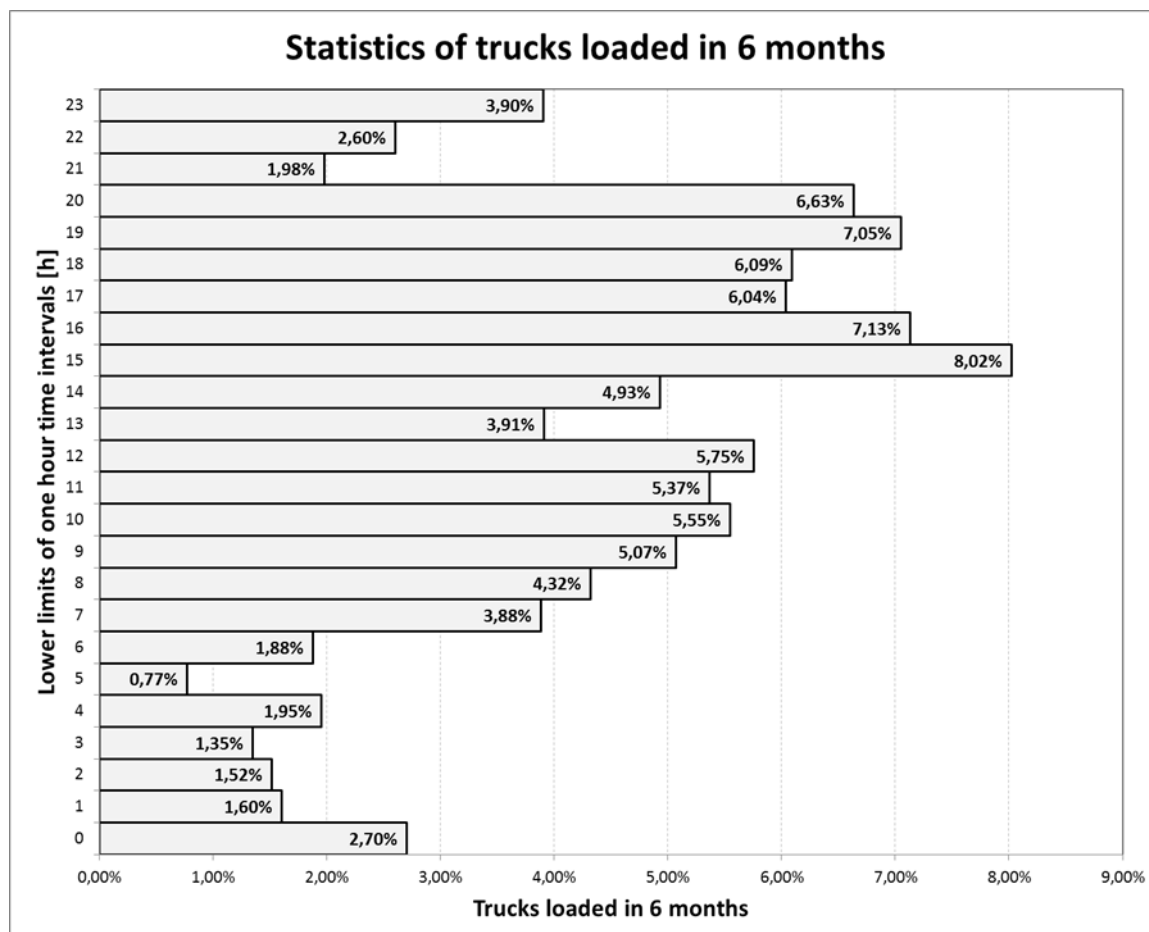
Zajímavý je rovněž pohled na dodržování časových oken kamiony. Například v období sledování kamionové přepravy (obrázek 3 a obrázek 4) byl stav dodržování časových oken, která byla dopravcům přidělena, následující:

- 49 % kamionů přijelo včas, tj. v přiděleném časovém okně,
- 19 % kamionů přijelo příliš pozdě, tj. mimo přidělené časové okno,
- 2 % kamionů přijelo příliš brzy, tj. mimo přidělené časové okno.

Z obrázku 3 a obrázku 4 vyplývá, že se na zvýšené variabilitě procesů expediční logistiky významnou měrou podílí kamionová přeprava. Tato skutečnost způsobuje potíže nejen na

expedičních skladech, ale také na přístupových cestách k expedičním skladům včetně bran. Pro zlepšení situace na expedičních skladech válcovacích tratí je proto důležité věnovat pozornost i optimálnímu řízení kamionové přepravy, při kterém se využívají i systémy GPS a RFID.

Obrázek 4: Procento kamionů naložených za dobu 6 měsíců v jednotlivých časových oknech



Zdroj: vlastní zpracování

3. Doporučení

Opatření, která pro optimalizaci procesů exportní logistiky používáme, se v technické praxi dlouhodobě osvědčují. Na základě zkušeností lze konstatovat několik zásad, které je nutné při úspěšné analýze a syntéze procesů logistiky dodržovat.

- pomocí mapování informačního a materiálového toku vytvořit mapu hodnotového toku [8], [10],
- při analýze důsledně rozdělit všechny procesy na komponenty, jejichž výkon lze efektivně měřit; dekompozice procesů je zřejmá z příkladu na obrázku 2,
- definovat vazby mezi komponentami procesů, především jejich funkci a parametry,
- u vazeb mezi komponentami rozlišovat, zda je jejich vliv na řešený problém škodlivý či užitečný, zda jsou funkce vazeb předdimenzované nebo poddimenzované, jak blízko jsou dané vazby k řešenému problému atd.
- interakce mezi procesy řešit hlavně jednoduchými metodami a opatřeními, která bývají v praxi dlouhodobě akceptovatelná;

- složité metody řešení aplikovat až ve chvíli, kdy jednoduché metody opravdu nevedou k uspokojivému řešení; technická praxe složitá řešení nerada akceptuje,
- těžiště prací klást na analýzu problémů; čím hlubší a důslednější bude analýza, tím sofistikovanější bude syntéza; při aplikovaném výzkumu často věnujeme 90% času studiu analýze problému a pouze 10% času vlastnímu řešení,
- pro syntézu procesů s operátory stačí stanovit pravidla, která mají operátoři dodržovat; dodržování pravidel pomocí ICT systémů měřit, vizualizovat a v případě nutnosti eskalovat.

4. Závěr

Příspěvek prezentuje některé naše zkušenosti, které jsme získali na dvou velkých projektech optimalizace procesů výrobní a exportní logistiky na válcovacích tratích. V rámci optimalizace byla zvažována různá řešení. Jako nejdůležitější a nejúspěšnější se nakonec ukázala řešení, která byla založena na důsledném měření všech činností v procesech a na sledování – kontrole dodržování pravidel, která byla pro procesy stanovena. Součástí úspěšného řešení byl i návrh a realizace informačního systému pro zpracování a vizualizaci provozních dat, která jsou nutná pro účinné a efektivní řízení procesů logistiky. Vytvořený informační systém v příspěvku prezentován není.

ACKNOWLEDGMENT

This work was supported by the Specific university research supported by the Czech Ministry of Education, Youth and Sports.

REFERENCES

- [1] Brown, Stanley A., 2000. *Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of E-Business*. New York: John Wiley.
- [2] Farana, R., – Formánek, I., – Walek, B., 2016. *Expert System for Warehouse Stock Optimization*. Proceedings of the 4th International Conference Innovation Management, Entrepreneurship and Corporate Sustainability, Prague: University of Economics, 2016. pp. 166-175, ISBN 978-80-245-2153-4.
- [3] Formánek, I. – Farana, R., 2014. *Drive dynamic analysis - The key to optimal drive performance*, Applied Mechanics and Materials, vol. 611, pp. 208-215, ISSN 16609336.
- [4] Formánek, I. – Farana, R. 2015. *Rolling Mill Interstand Section Linguistic Fuzzy-Logic Control*. Proceedings of the 2015 16th International Carpathian Control Conference (ICCC), Szilvásvárad, Hungary: IEEE, 2015, pp. 129-132, ISBN 978-1-4799-7369-9.
- [5] Murphy, P. – Knemeyer, M., 2015. *Contemporary Logistics*. 11th ed., Pearson, England, ISBN 978-0132953467.
- [6] Novak, V., 1995. *Linguistically Oriented Fuzzy Logic Control and Its Design*. Int. Journal of Approximate Reasoning, vol. 12, 1995, pp. 263-277.
- [7] Pokorný, M. 1996. *Artificial Intelligence in modelling and control (in Czech)*. BEN – technická literatura: Praha, 189 pp. ISBN: 80-901984-4-9.

- [8] Swift, Ronald S., 2001. *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- [9] Walek, B., & Farana, R., 2015. *Proposal of an Expert System for Predicting Warehouse Stock*. 4th Computer Science On-line Conference 2015, CSOC 2015. Zlín: UTB ve Zlíně, pp. 85-91. ISSN 2194-5357.
- [10] Wallace, W., & Xia, Y., 2015 *Delivering Customer Value through Procurement and Strategic Sourcing: A Professional Guide to Creating A Sustainable Supply Network*. ISBN 978-0-13-388982-6.
- [11] Wang J., 2015. *Data warehousing and mining: concepts, methodologies, tools, and applications*. Information Science Reference: Hershey, PA, c2008, 6 v. (lxxi, 3699, 20 p.). ISBN 978-1-59904-951-9.
- [12] Xu Bin, Liu Zhi-Tao, Nan Feng-Qiang, Liao Xin., 2010. *Research on energy characteristic prediction expert system for gun propellant*. IEEE International Conference on Intelligent Computing and Intelligent Systems (ICIS), Volume 2, pp. 732 – 736, ISBN 978-1-4244-6582-8.
- [13] Zhang Bofeng, Wang Na, Wu Gengfeng, Li Sheng., 2004. *Research on a personalized expert system explanation method based on fuzzy user model*. Fifth World Congress on Intelligent Control and Automation. WCICA 2004, Volume 5, pp 3996 – 4000, ISBN 0-7803-8273-0.

CONTACT

Ivo Formánek
Vysoká škola podnikání a práva
Vltavská 585/14, 150 00 Praha 5, Česká republika
ivo.formanek@vspp.cz

Radim Farana
Mendelova Univerzita v Brně
Zemědělská 1665/1, 613 00 Brno, Česká republika
radim.farana@mendelu.cz

NEW THEORETICAL APPROACHES TO ENTREPRENEURSHIP AND ROLES OF AN ENTREPRENEUR

NOVÉ TEORETICKÉ PŘÍSTUPY K PODNIKÁNÍ A ROLI PODNIKATELE

Jiří Franek¹, Zuzana Čvančarová²

ABSTRACT

The paper deals with the problem of the entrepreneurship in the framework of Austrian economic school and institutional economics approach represented by W. Baumol. The Austrian economics paradigm is focused on the market as the process and theory of entrepreneurial discovery. Institutional economics in W. Baumol's approach is oriented on influence of institutions and social rules on entrepreneurs' decision making. The fundamentals of both aforementioned approaches are compared with mainstream economics represented by the neoclassical paradigm. Results of this comparison suggest that the process of entrepreneurial discovery and entrepreneurial activities is not straightforward and thus the policies focused on its development to stimulate economic growth have to be reconsidered.

KEY WORDS

austrian school of economics, institutional economics, entrepreneurship, entrepreneur.

JEL CLASSIFICATION

E14, L26

Úvod

Během uplynulých dvou desetiletí se objevily nové teoretické přístupy a pohledy na podnikání. Jde v první řadě o rakouskou školu ekonomie (dále RŠ), která svým zavedením podnikatelské funkce do ekonomické analýzy vnesla rozdílný pohled na trh a konkurenci než má ekonomie hlavního proudu. Důsledný subjektivistický přístup RŠ při chápání a hodnocení fungování tržní ekonomiky vedl k ústřední myšlence trhu jako procesu a teorii podnikatelského objevování.

Jistou opozicí vůči přístupu rakouské školy jsou perspektivy podnikání vycházející z neoklasické a institucionální ekonomické školy. Neoklasická škola se opírá o principy „homo oeconomicus“ a racionálních účastníků na trhu, na kterém se setkává poptávka a nabídka. Dochází pak nalezení rovnováhy. Institucionální přístup zastoupený především W. Baumolem, který navazuje na J. Schumpetera, vnímá podnikání jako ústřední hybnou sílu ekonomiky v návaznosti na společenská pravidla, která ovlivňují, jakým způsobem a kdo podniká.

¹ Ing. Jiří Franek, Ph.D. Department of Business Administration, Faculty of Economics, VSB-Technical University of Ostrava, e-mail: jiri.franek@vsb.cz

² Ing. Zuzana Čvančarová, Ph.D. Department of Business Administration, Faculty of Economics, VSB-Technical University of Ostrava, e-mail: zuzana.cvancarova@vsb.cz

1. Rakouská škola a podnikání

V souvislosti s přístupem ekonomie rakouské školy k podnikání a zavedením podnikatelské funkce do ekonomické analýzy objasníme některé základní pojmy a uvedeme, jak je chápe ekonomie hlavního proudu a ekonomie RŠ.

V prvé řadě jde o trh. Představa trhu v pojetí klasických ekonomů je, že trh je prostor, kde se odehrává směna. Z této představy se vyvinula dvě rozdílná hlediska trhu v ekonomické teorii. Prvním hlediskem, které je použito v pracích Walrase, Knighta, Hahna či Debrena, je trh chápán jako metafora (symbol), kde nabídka se rovná poptávce v rovnováze. Pozornost se tedy obrací na konečný stav (rovnováhu) a nikoli na skutečný proces, kterým ceny a veličiny vycházejí najevo.

To je v příkrém protikladu k hledisku RŠ, uvedenému v pracích Hayeka, Misesa a Kirznera, které spatřuje trh jako podstatu ekonomie. Podle Misesa je trh více než řada simultánních obchodů mezi partnery. Je to proces, kterým dochází k uskutečnění společenské harmonie prostřednictvím užití peněžních cen a práv soukromého vlastnictví. Důraz na představu trhu jako procesu (který zahrnuje trh jako fyzický prostor, kde se odehrávají obchody) je něco, co odlišuje tradiční teorii trhu od hlediska RŠ.

Druhým důležitým pojmem problému, který má být zkoumán, je konkurence. Existují v podstatě dva významy pojmu konkurence v ekonomii. Původně konkurence znamenala rivalitu mezi lidmi pro dosažení určitých záměrů. Toto chápání se změnilo ve dvacátém století, když se význam konkurence vyvíjel, podle myšlenek Knighta, od rivality k (statické) situaci (Machovec, 1995). Podle tohoto přístupu existuje konkurenční situace, kdy žádný aktér nemůže sám ovlivnit konečný výsledek trhu, a tudíž aktéři na trhu mají malou nebo žádnou schopnost volby, jak konkurovat. Výsledkem trhu není výsledek volby, kterou činí aktéři s ohledem na cenu a množství. Jednotliví aktéři jsou příliš malí, aby ovlivnili výsledek trhu. Konkurenční řád, který se objevuje, je nezávislý na volbách (pokud jde o ceny a množství), které činí aktéři. Naproti tomu ekonomové RŠ tvrdí, že na skutečném trhu je řád, který se objevuje, výsledkem akcí a rozhodnutí mnoha jednotlivců, kteří všichni jsou propojeni přes cenový systém. Skutečný konkurenční řád je výsledkem individuálních rozhodnutí s ohledem na ceny a množství. Přesněji, je to výsledek volby jednotlivců, kterou činí ve své schopnosti jako podnikatelé. V přístupu RŠ konkurovat představuje akt jednotlivce jako podnikatele. Ekonomové RŠ spatřují v konkurenci aktivitu (tedy snahu přebít konkurenty), která generuje proces, což je právě trh. Tržní proces je procesem konkurence, kterým jednotlivci činí volby, vztahují se k tomu, čeho chtějí dosáhnout a jakým způsobem.

Během doby někteří neoklasičtí ekonomové došli ke stejnému závěru o některých hlediscích konkurence. To je případ W. Baumola, jeho pojmu tržní schopnosti soutěže a jeho pokusu zavedení podnikatele v konkurenčních modelech.

To, co odlišuje ekonomy RŠ od neoklasických kolegů, je hluboké porozumění roli podnikatelské funkce a jejímu uskutečnění v tržním procesu. Ekonomie RŠ usiluje o dosažení tohoto cíle tím, že soustřeďuje pozornost na povahu a funkci čistého podnikatelského objevu. To vede k pojmům podnikání a podnikatelské objevování.

Klíčovým prvkem, který vysvětluje povahu trhu a konkurence, je podnikatelská funkce, která může být zhruba chápána jako lidský sklon objevovat doposud neznámé výnosy z obchodu. Tradiční ekonomie, která, jak bylo dříve uvedeno, chápe trh jako metaforu, předpokládá, že uskutečnění výnosů z obchodu nastává automaticky. Trhy jsou totiž ve stavu dokonalé koordinace, jednotlivci nepotřebují usilovat o zisky z obchodu, protože už byly automaticky známy a využity. Jinými slovy, individuální plány jsou od začátku plně koordinovány a pro podnikatele neexistuje žádný prostor.

Ekonomové RŠ, počínaje již Carl Mengerem, naproti tomu vždy tvrdili, že není žádný důvod předpokládat, že zisky z obchodu jsou od počátku známy a využívány. V souvislosti s tím přišli s myšlenkou podnikatelského objevování, které představuje mechanismus, jímž jsou zisky z obchodu vnímány a využity. Podle tohoto přístupu podnikatel objevuje zisky z obchodu, které byly doposud aktérům na trhu neznámé. Hlavním prvkem v podnikání je tedy podnikatelské objevování.

Ve vztahu k podnikatelskému objevování je podle Kirznera (...) pro objevení příležitostí nezbytná bystrost (angl. alertness) podnikatele. Bystrost není forma lidského kapitálu, spíše je to lidský sklon povšimnout si něčeho, co dříve nebylo známo a co je v jeho vlastním zájmu poznat. Velký důraz, který klade Kirzner na bystrost, neznamena, že nepřihlíží k jiným charakteristikám, které lze považovat za nezbytné pro podnikání, jako je kreativita, fantazie a zdravý úsudek. Znamená to pouze, že dříve, než podnikatel uvolní vlastní kreativitu, fantazii a úsudek, musí dojít k rozpoznání těchto vlastních charakteristik. Kirznerův přístup k bystrosti spočívá v podnikatelském objevování v rámci možného a skutečného (tj. současná realita) a současně umožňuje lidské fantazii (s ohledem na současnou realitu) vytvářet budoucnost.

Omezený rozsah příspěvku neumožňuje šířeji rozvinout výše uvedený přístup s aplikací na tržní proces. Z toho důvodu odkazujeme na (Boettke /ed./, 2010).

2. Pohled institucionální ekonomie a W. Baumola na podnikání

Podnikání může nabývat různých podob avšak ne vždy vše co lze nazvat podnikavostí je pro společnost výhodné. Baumol (1993) tvrdí, že pokud zjednodušeně definujeme podnikatele jako entitu tvořící inovace za cílem zisku nebo získání moci a prestiže, pak nelze jednoznačně říci, že přispívají k růstu výstupu ekonomiky. Je tedy nutné rozeznávat podnikatelské aktivity, které vytvářejí hodnotu a těmi, které mají spíše negativní vliv na výstup. Baumol (1993) rozlišuje produktivní, neproduktivní a destruktivní formy podnikání. Je však složité prokázat, které aktivity mají zcela neproduktivní či destruktivní charakter. Zároveň chybí hlavně empirické ověření.

Produktivní podnikání je dle Baumola (1993) charakterizováno jako činnost, která přispívá přímo nebo nepřímo k čisté produkci hospodářství nebo na schopnost produkovat další výstup. Zatímco neproduktivní či přímo destruktivní formy podnikání jsou způsobeny takovým nastavením struktury výnosů v ekonomice, aby byly neproduktivní činnosti, jako je např. vyhledávání renty, výhodnější než produktivní činnosti. Baumol (1990) zdůrazňuje, že právě slabé a nestabilní institucionální prostředí umožňuje rozvoje podobných forem neproduktivních podnikatelských činností. Nelegální formy podnikání ačkoliv přinášející zisk, lze také považovat za neproduktivní. Zásahy vlády ve formě exkluzivních kontraktů Baumol také považuje za pobídky, které rozvíjejí prostor pro neproduktivní podnikatelské aktivity.

Murphy et al. (1991) poukazuje na souvislost mezi dobýváním renty (rent seeking), které více odměňuje talent než produktivní podnikání, což vede ke stagnaci hospodářství. Výzkum potvrdil vztah mezi zeměmi počtem obyvatel s technickým vzděláním a hospodářským růstem. To tedy znamená, jak uvádí Baumol (2001), že pro ekonomiku je přínosné, jak zvyšování její statické účinnosti a tak jejího růstu. Taková politika znamená, že regulační orgány a soudy měly mít extrémní zdrženlivost v zasahování do společného rozhodování, i když by si měly zachovat určitou míru ostražitosti, aby bylo zajištěno, že takové jednání přejde do protisoutěžního chování na úkor spotřebitelů. Baumol (2008) upozorňuje, že budoucí prosperita každé ekonomiky závisí do značné míry na úspěchu při podpoře podnikání, inovací a účinné a okamžitému importu technologického pokroku ze zahraničí. Velkou roli hrají malé firmy, a zejména ty nově založené mají klíčový vliv na růst ekonomiky. V současnosti se Baumolův

směr uvažování o funkci podnikání v hospodářství se zaměřuje na vhodné modely podpory podnikání a během ekonomické recese. Stangler (2009) uvádí, že téměř 51 procent firem zařazených do žebříčku Fortune 500 vzniklo v době ekonomické recese. Institucionální uspořádání určuje, zda konkrétní podnikatelská aktivita povede k ekonomickému rozvoji nebo nikoli. Pokud například institucionální struktura poskytuje podněty, které odměňují neproduktivní (pirátské) podnikání, pak budou zakládány takové organizace na dobývání renty. Produktivní a neproduktivní podnikatelské aktivity ovlivňují budoucí vývoj institucí a mohou hluboce zakořenit v neformálním institucionálním uspořádání. Proto není možné účelově měnit institucionální strukturu. Hlavním problémem zůstává nalezení optimálního institucionálního uspořádání (Grochová, Otáhal, 2010). To však není reálné a proto je zde neustálá snaha přiblížit se optimu. Institucionalisté se shodují na tom, že základem fungování institucí podporujících podnikání jsou přesně definovaná a vymáhaná soukromá vlastnická práva. V nové institucionální ekonomii je ale struktura vlastnických práv komplikovaná a navíc jsou neformální instituce závislé na minulém vývoji, proto není jednoduché vytvořit optimální institucionální uspořádání.

Rakouští ekonomové tvrdí, že bariéry vstupu omezují podnikatelské aktivity. Na druhé straně institucionalisté argumentují tím, že náklady podnikatelského rozhodování jsou určeny institucionálním uspořádáním, toto uspořádání je vždy výsledkem podnikatelské aktivity, neboť podnikání a institucionální uspořádání jsou propojeny (Grochová, Otáhal, 2010). Zároveň je destruktivní povaha podnikatelské činnosti impulzem ke změně institucionálního uspořádání a vnímání společenské odpovědnosti podnikatelů.

Baumol (1990) argumentuje tím, že i když je nabídka podnikatelů omezená, mohou podněty k podnikání determinované institucionálním prostředím omezit podnikatelskou aktivitu více, než pokles nabídky podnikatelů. Na druhou stranu by se také mohlo zdát, že role institucionálního prostředí je podceněna v neorakouské ekonomii. Kirzner (1985) argumentuje tím, že podnikatelská spekulace je obsažena v každém ekonomickém rozhodnutí a ovlivňuje budoucí ekonomický rozvoj daleko více, než standardní neoklasická teorie připouští. Podle Kirznera (1985) vše, co je mimo standardní neoklasickou analýzu, musí být výsledkem podnikatelského rozhodování.

3. Komparace přístupů s ekonomii hlavního proudu

Základní přístupy a poznatky v problematice podnikání a roli podnikatele, obsažené v publikacích autorů rakouské školy ekonomie (viz např. Otáhal, 2008; Sautet, 2010; Kirzner, 1997; Kirzner, 1998; Holcombe, 2014; Říkovský, 2004) umožňují uvést několik srovnávacích charakteristik přístupu rakouské školy ekonomie (rakouské paradigma), přístupu ekonomie hlavního proudu (neoklasické paradigma) a přístupu institucionální ekonomie a W. Baumola. Srovnávací charakteristiky shrnujeme v tabulce 1.

Oba dva přístupy kritizují neoklasický model dokonalé konkurence. Zdůrazňují neschopnost neoklasické ekonomie vysvětlit nedokonalou konkurenci. Rovnováha je neoklasickou ekonomii vysvětlována jako dokonalé sladění všech zájmů, což implikuje vyloučení podnikatelské konkurence. Existence podnikatele, stejně jako instituce soukromého vlastnictví, je však nutná pro vysvětlení ekonomického rozvoje. Podnikatel je totiž motivován peněžními podněty a hledá nové ziskové příležitosti, které v důsledku vedou k ekonomickému rozvoji a současně k růstu jeho blahobytu. Charakteristika ekonomického systému nepřipouštějící podnikatelskou aktivitu nemůže správně vysvětlit ekonomický rozvoj.

Tabulka 1 Srovnání rakouského a neoklasického paradigma a institucionálního paradigma W. Baumola v podnikání

Srovnávací kritéria	Rakouské paradigma	Paradigma W. Baumola (institucionální paradigma)	Neoklasické paradigma
Trh	Trh jako proces, kterým se uskutečňuje společenská harmonie prostřednictvím peněžních cen a práv soukromého vlastnictví.	Trh je charakterizován tržními selháními, která způsobují ekonomické cykly. Tržní selhání mají být regulována vládou a institucemi.	Trh jako metafora, kde nabídka se rovná poptávce v rovnováze.
Pojetí konkurence	Dynamický proces podnikatelského soutěžení.	Model monopolistické konkurence.	Stav či model „dokonalé konkurence“, který není konzistentní s existencí podnikatele.
Ústřední postava	Tvořivý podnikatel.	Podnikatel jako koordinátor tj. další produkční faktor kromě půdy, práce a kapitálu.	Homo oeconomicus. Firma je bez podnikatele a funguje jako maximalizující automat.
Podnikatelská funkce	Lidský sklon objevovat doposud neznámé výnosy z obchodu.	Podnikání jako výsledek nastavení společenských pravidel.	Individuální plány jsou plně koordinovány a pro podnikání neexistuje žádný prostor.
Hlavní prvek v podnikání	Podnikatelské objevování jako mechanismus vnímání a využití zisků z obchodu.	Dosahování zisku. Příjmy z podnikání jsou větší než ze zaměstnání. Dobývání renty.	Uskutečnění výnosů z obchodu nastává automaticky.
Možnost omylu	Přiznává se možnost podnikatelských omylů.	Zdrojem omylů jsou tržní selhání, které mají vliv na úroveň konkurence a umožňují vznik podnikatelských příležitostí.	Existence omylů není přiznána, neboť veškerá minulá rozhodnutí jsou realizována prostřednictvím nákladů a výnosů.

Zdroj: vlastní zpracování.

Tabulka 2 Srovnání rakouského a neoklasického paradigma a institucionálního paradigma W. Baumola v podnikání (pokrač.)

Srovnávací kritéria	Rakouské paradigma	Paradigma W. Baumola (institucionální paradigma)	Neoklasické paradigma
Povaha podnikatelského zisku	Zisk nebo ztráta jako výsledek podnikatelské činnosti a předvídatosti.	Maximalizace zisku na úrovni marginálních nákladů. Pirátské podnikání – dobývání renty.	Podnikatelský zisk jako renta výrobního faktoru.
Informace a znalosti	Informace a znalosti jsou nedokonalé, subjektivní a rozptýlené.	Dochází k takzvanému spill-over efektu, tj. nové informace znalosti mohou být využity firmami bez nutných investic na jejich vytváření.	Jsou předpokládány úplné, objektivní a neměnné informace (jisté nebo pravděpodobné) o prostředcích a cílech.
Expektace	Expektace jsou chápány v kontextu a závisí na schopnostech a osobních předpokladech účastníků trhu.	Cíle a expektace pozitivně ovlivňují orientaci a chování podnikatelů a tím i výstup firem.	Ekonomické subjekty využívají racionálně všechny dostupné informace, na jejichž základě se rozhodují.
Vztah k ekonomickému růstu	Ekonomický růst pochází nikoliv z akumulace kapitálu, nýbrž z inovací a nových kombinací uskutečňovaných podnikatelem.	Nositeli pokroku a ekonomického růstu jsou podnikatelé, kteří se chovají dle nastavených pravidel. Snaha ovlivnit tato pravidla a změnit instituce.	Ekonomický růst pochází z dlouhodobé produkční a investiční funkce a závisí na práci a kapitálu.
Inovace	Inovace jako zapojení invencí do obchodovatelných produktů.	Inovace jako základ podnikání – kreativní a destruktivní.	Inovace jako další faktor výroby kromě půdy, práce a kapitálu.

Zdroj: vlastní zpracování.

4. Závěr

Rakouská a neorakouská ekonomie výrazně opírá svá paradigmaty o osobu podnikatele hledajícího příležitosti k tvorbě zisku a tím přispívá k ekonomickému rozvoji. Důležitost podnikatele podobně vnímá i institucionální ekonomie, která zakládá svou argumentaci zejména na nastavení společenských pravidel, jež odměňují podnikatelské aktivity. Druhým důležitým aspektem odlišení rakouské i institucionální ekonomie od neoklasiků je nejistota,

kteřá je nedílnou součástí reálné ekonomiky a silně ovlivňuje optimalizaci, na níž je neoklasický dokonale-konkurenční model založen. Podnikatel musí umět nejistotu vnímat a počítat s rizikem, za které pak požaduje daný výnos. Podnikatel v nejistém prostředí činí svá rozhodnutí, která mohou být správná či chybná. Chybným rozhodnutím se vytváří prostor pro další podnikatele, kteří hledají možnosti, jak těchto chyb využít. Vznik těchto chyb je základem nových tržních příležitostí a vzniku mezer na trhu.

Optimální rozhodnutí nelze přesně určit. Je nutné, aby podnikatel neustále pracoval s pravděpodobnostmi, očekáváním a chováním ostatních hráčů na trhu včetně reakce institucí. Nejistý vývoj institucionálního prostředí pak následně ovlivňuje podnikatelské rozhodování. Toto je argumentem pro citlivější nastavování norem a pravidel souvisejících s podporou podnikání a podnikatelským prostředím. Je nutné optimalizovat základní instituce související s podnikáním a zároveň dát prostor podnikatelům pro rozvíjení inovací a jejich komercializaci.

DEDIKACE

Tento článek byl vypracován za podpory projektu Operačního programu pro vzdělávání a konkurenceschopnost č. CZ.1.07/2.3.00/20.0296.

LITERATURA

- [1] Baumol, W. J., 1990. Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive. *Journal of Political Economy*. Vol. 98, Issue 5, pp. 3–22. ISSN 0022-3808.
- [2] Baumol, W. J., 1993. Formal entrepreneurship theory in economics: Existence and bounds. *Journal of Business Venturing*. Vol. 8, Issue 3, pp. 197–210. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90027-3](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90027-3). ISSN 0883-9026.
- [3] Baumol, W. J., 2001. When is inter-firm coordination beneficial? The case of innovation. *International Journal of Industrial Organization*. Vol. 19, Issue 5, pp. 727–737. [https://doi.org/10.1016/S0167-7187\(00\)00091-6](https://doi.org/10.1016/S0167-7187(00)00091-6). ISSN 0167-7187.
- [4] Baumol, W. J., 2014. Stimulating growth amid recession: Entrepreneurship, innovation, and the Keynesian revolution. *Journal of Policy Modeling*. Vol. 36, Issue 4, pp. 629–635. <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2014.03.004>. ISSN 0161-8938.
- [5] Boettke, P. J. (ed.), 2010. *Handbook of contemporary Austrian economics*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2010. ISBN 978-1-84720-411-0.
- [6] Grochová, L. – Otáhal, T., 2010. Podnikání a ekonomický rozvoj: Jaký je rozdíl mezi neorakouskou a novou institucionální ekonomikou. *Politická Ekonomie*. Vol. 58, Issue 5, pp. 623–640. ISSN 2336-8225.
- [7] Holcombe, R. G. 2014. *Advanced Introduction to the Austrian School of Economics*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. 126 s. ISBN 978-1-78195-573-4.
- [8] Kirzner, I. M., 1985. *Discovery and Capitalist Process*. London; Chicago: The University of Chicago Press, 1985. ISBN 978-0226437774.
- [9] Kirzner, I. M., 1994. Entrepreneurship. In: Boettke, P. J. (ed.): *The Elgar Companion to Austrian Economics*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 1994. ISBN 1 85 278 581 0.

- [10] Kirzner, I. M., 1997. Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach. *Journal of Economic Literature*. Vol. XLXV, Issue: March 1997, pp. 60-85. ISSN 0002-0515.
- [11] Kirzner, I. M., 1998. *Jak fungují trhy*. Praha: Liberální institut, 1998. ISBN 978-80-9022-705-8.
- [12] Kirzner, I. M., 2009. The alert and creative entrepreneur: a clarification. *Small Business Economy*. Vol. 32, Issue 2. pp 145-152. ISSN 1573-0913.
- [13] Murphy, K. M., Shleifer, A., & Vishny, R., 1991. The Allocation of Talent: Implications for Growth. *The Quarterly Journal of Economics*. Vol. 106, Issue 2, pp. 503–30. <https://doi.org/10.2307/2937945>. ISSN 0033-5533.
- [14] Otáhal, T., 2008. Teorie podnikatelského objevování. *Politická ekonomie*. Vol. 56 Issue 5, pp. 669–683. ISSN 2336-8225.
- [15] Říkovský, M., 2004. Podnikatelství a konkurenční tržní proces v rakouské škole a v díle J. A. Schumpetera. *Politická ekonomie*. Vol. 52, Issue 2, pp. 221-245. ISSN 2336-8225.
- [16] Sautet, F., 2010. The competitive market is a process of entrepreneurial discovery. In: Boettke, P. J. (ed.): *Handbook of contemporary Austrian economics*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2010. 174 s. ISBN 978-1-84720-411-0.
- [17] Stangler, D., 2009. *The economic future just happened*. Kansas City: Ewing Marion Kauffman Foundation, 2009. http://www.kauffman.org/~media/kauffman_org/research%20reports%20and%20covers/2009/06/theeconomicfuturejusthappened.pdf, [accessed 10.3.2017].

CONTACT

Jiří Franek
VSB – Technical University of Ostrava, Faculty of Economics
Sokolská třída 33, 702 00 Ostrava
E-mail: jiri.franek@vsb.cz

EXISTENCE AND POSSIBILITIES FOR CREATION OF TOURISM CLUSTERS IN INDIVIDUAL REGIONS OF SLOVAKIA

Denisa Gajdová¹

ABSTRACT

Tourism, it is not an independent area in Slovak sectors division, that could be measured by inputs and outputs as an individual system of national accounting e.g. agriculture, chemical industry etc.). It is the group of products and activities from various areas that mean travel industry is a sector influenced by other areas e.g. regional and local development, healthcare, agriculture, education, sport, forestry and environment protection. That is the reason for the Tourism is not active on vertical line but mostly on the horizontal one what mean it could include various areas which could be solved only by cooperation of individual players. Tourism clusters therefore occurs anywhere in the World and Slovakia, too. In this sense, there is possible to find typical holiday destination as Spain, Greece or Portugal, but very a lot of subjects within tourism clusters could be seen also in Norway, Finland, Czech Republic or Slovakia. Clusters are in many documents and statements therefore considered as an important microeconomic factor supported by number of policies and initiatives within the EU countries because of their synergy effect and increased productivity of enterprises joined within clusters. To promote individual enterprise with potential to create a cluster needs careful identification of their potential and potential of regions for smart specialization connected with cluster. For appropriate cluster identification, we have opportunity to use various methods, quantitative and qualitative, too. We have mainly focused on quantitative methods with the perspective to directly determinate achieved outcomes. Our objective in this this paper was to find possibilities of cluster creation and their identification in the area Slovak eight regions. With this aim were have used Location Quotient. Statistical data has been provided from statistic database and they were compared then with the real clusters operating in selected 8 regions within area of Slovakia. Identification of the economic opportunities of tourism clusters creation in individual regions is the precondition of the originality of this paper as the starting point for formation of clusters and cluster initiatives within the regions of Slovakia.

KEYWORDS

Small and Medium Sized Enterprises, Location Quotient, Identification of clusters, Tourism Clusters, Regional development.

JEL CLASSIFICATION

M10, J43

1. Cluster and Cluster Initiatives Philosophy background

Clusters are generally influenced as specifically important regional factor of national economy that support direct foreign investment, create environment suitable for innovation and

¹ Ing. Denisa Gajdová, Ph.D., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, email: denisa.gajdova@euba.sk

creation of knowledge (that is why regions with strong clusters considered as innovation leaders).

Small and Medium Sized companies are, in comparison with larger enterprises, in disadvantage position. They are not able to apply economy of scales, do not have enough capacity and resources for research and education of their employees, information achievement and so on. And this is the reason for their involvement in innovative clusters what could provide them many advantages except of their basic support and survival. Entrepreneurship network is a form of business association forming a group of clusters and networks [9]. Cluster in its basic concept helps increase specialisation, motivate governments invest to region and sector together. And this lead to such positive effect as the development of region is.

According to Porter cluster could be understand as geographical localisation commonly linked companies, specialised suppliers, providers of services, companies in related sectors and joined institutions as universities, agencies or commercial unions which compete and cooperate together [2]. He also mentioned that commonly linked sectors joined geographically are the driving power of the national, regional and local development. As the basic characteristic of cluster, we could indicate: Geographical concentration (enterprises have common region which join them)

1. Specialisation as the common denominator (clusters focus on the specific activity or process which is their common point)
2. Members of cluster (except enterprises there belong research institutions and universities, public administration institutions, enterprises of financial sector and so on)
3. Dynamism and links of cluster (economic competition support competition and together with this is important cooperation within linked enterprises)
4. Critical amount (need of critical amount of cooperating subject for the internal dynamism of cluster achievement) Life-cycle of cluster (cluster is long term developing regional subject)

Many authors, as Weber 1909, Lösch 1940, Schumpeter 1942, [17] Harris 1954, Nordhaus 1962, Olson 1965, etc. [1] have done research about concentration in the industry and economic activity of enterprises. This area has been evident mainly by works of Michael Porter [10] who focused on the areas of regional and local grouping of companies and creation of groups and clusters. Establishment of cooperative networks or larger groups of companies, mostly SMEs is visible as unique element of so called “Network Economy” Zelený & Burget [11]. Importance of SMEs networks stressed various authors. [12] Small and Medium Companies are taken as the main force of the economic growth from the global perspective point of view, which contribute to the creation of new jobs, disinflation and productivity growth. For small and medium-sized enterprises (thereinafter SMEs), common doing business through creation of network could be one of activity how to be competitive in comparison with the large and strong and sometimes also very sophisticated partners [18]. Common and e.g. the marketing activity, distribution, logistic activity could provide so called added value of this network. Shared business is the one way how to extended and obtain new resources, markets, knowledge and of course experiences. Joined entrepreneurship or doing business is characterised (e.g. Zdražilová., [15]) as the mutual interference of supporting enterprises and societies in which they contribute to the provision of final product where they could cooperate in plenty of activities (e.g. research and development, distribution, etc.). Together with this enterprises keep their independency. Regionalisation or cooperation on the regional level of these enterprises is not necessary. ILO [13] understand business network as the group of companies that disposes joined sources for cooperation within joined projects. Beginning of the cluster concept we could find somewhere at the end of the 19th century when the English economist Alfred Marshall initialised investigation of regional concentration within industrial sectors mainly. OECD [8]

determinates clusters as association of horizontally or vertically joined companies from the same or almost same areas which are interfered by supporting organizations. Cluster Union of Slovakia [6] and Gajdová [4] determinates cluster as a group of independent but regionally joined companies and institutions which are supporting each other and which have also potential to be competitive within individual regions of EU. Plenty of authors seen cluster as a unit of subjects which are concentrated in some area (e.g. Pavelková [10]; Strážovská [13]; Gajdová, [3]). Many authors consider terms cluster and a cluster initiative as the identical. In this work we do the same.

2. Clusters in the individual regions of Slovakia

Position of tourism industry gives preconditions for its participation on various sectors activities. These sectors could be economical policy, social policy, foreign policy, internal policy, cultural policy, environmental policy, educational and scientific and technical policy, marketing and promotional policy etc.

Main objective of the Strategy of tourism development till 2020 is the increasing of competitiveness of tourism industry in Slovakia together with usage of its potential with the aim to diminish regional disparities and create new work opportunities. Strategy of tourism includes except main strategical objectives also main areas – product groups of tourism activities in Slovakia which are [15]:

1. Summer travel activities
2. Winter travel activities
3. Spa and cities tourism activities
4. Business tourism activities
5. Tourism activities in villages and agro tourism.

Regionalisation of Slovakia has been changed in the history many times. The reason was because of governmental modifications and sets in Budín, Pressburg, Vienna, Prague or Bratislava.

Fig 1 Historical profilation of Slovak regions



Source: www.telecom.gov.sk.

The above mentioned development of Slovak regions became the reason why we do not have stable administrative division in Slovakia now. Although this situation some localities show characteristics which could be described by some characteristics and they show also some part of patriotism. Historically, we are able to set app. 25 destination area parts. These reflect the

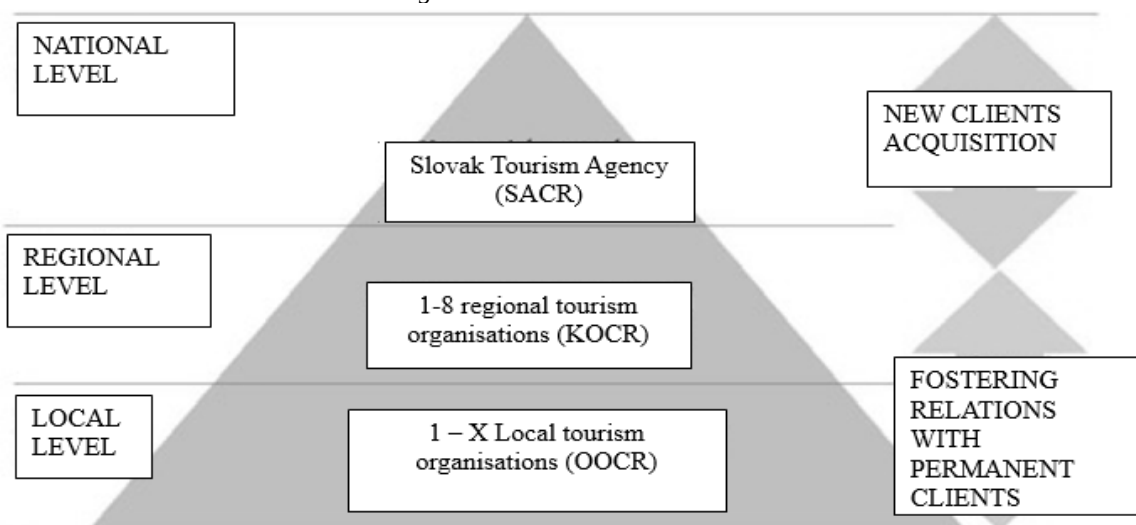
historical principles which has been developed in previous centuries. There is a high precondition that cities and villages in these local units feel higher patriotism.

Also now the Section of Tourism of the Ministry of Transport and Construction of the Slovak Republic which is the highest body for Tourism activity regulation, together with the Slovak Agency for Tourism (SACR) approve the regional division of tourism destination according to the abovementioned historical regions. Every region or destination has its own specifics and its historical development which could very effectively help to the profilation of these regions form marketing and presentation of individual regions in home (incoming) or active (out coming) tourism activities.

During last 20 years, there have been various initiatives which tries to bring new conceptual view on tourism development, development of regions and support of entrepreneurial subjects within them. In document Regionalisation of tourism in Slovakia, there has been said that, according to the research done in 2005, there is no region with zero potential for tourism in Slovakia. Long term horizon shows potential of every region as over regional importance. Going from classic, traditional and historical preconditions, there have been created some regional clusters of tourism last years (Klaster Liptov, Klaster Orava, Klaster Horehronie), or clusters of town type (e.g. Klaster Smolenice, Balnea Cluster in Dudince etc.).

The most important modification has been provided by the Act no 91/2010 about support of tourism in which has been explained two categories – regional and local tourism organisation. Act on support of tourism is the system of modern tourism management in Slovakia (further in text also „Act“). The same system is also in other countries – tourism organisation – OOCR could be considered central organisation for area of some locality or region and regional tourism organisation – KOCR is taken as the headquarter of tourism for area of some region. Due to the fact it is included in 21st century, there is also precondition of operation of these organisations on modern principles of marketing development – so called Destination Management Organisations. Presentation of destination management is the effort for effective, professional and real management of tourism among OOCR, KOCR and SACR with unique marketing of every destination – Slovak Tourism Agency is considered as the organisational unit of the highest level on the national level and umbrella organisation for all destination of Slovakia after involvement of this system of destination management.

Fig 2 Tourism in Slovakia structure

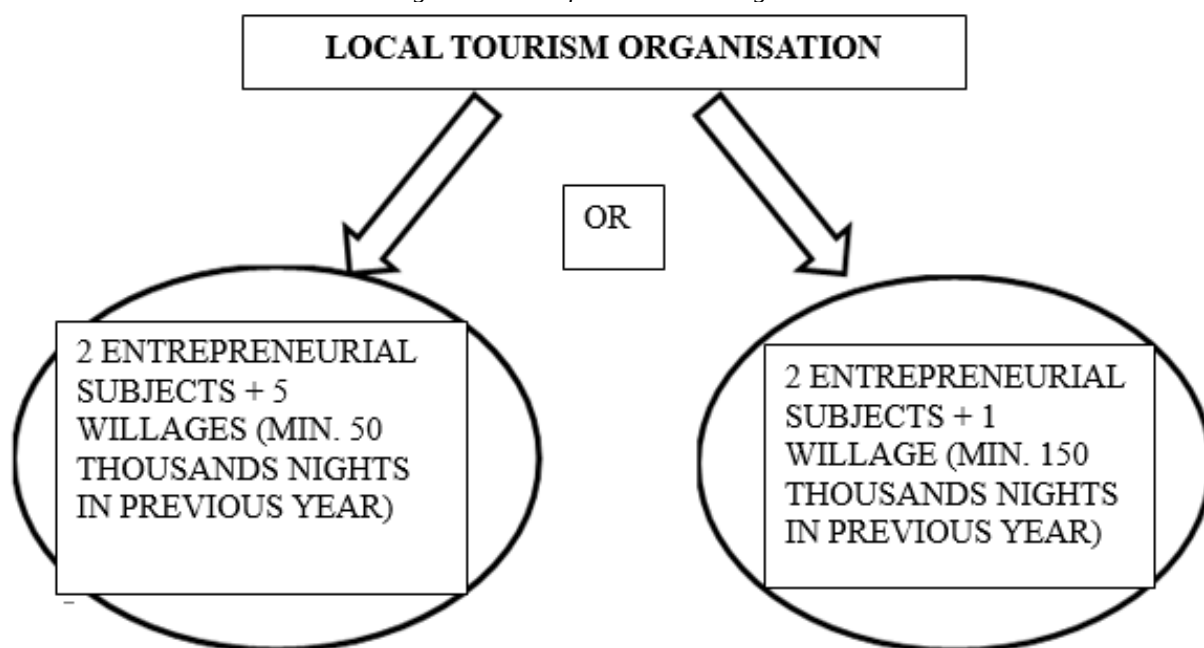


Source: [5]

According to par. 14 part. 1 of this Act Local organisation could be established by agreement:

- a) At least 2 entrepreneurial subjects and also
- b) At least 5 villages (or part of Slovak capital city Bratislava or Košice), while the total amount of nights of visitors in accommodation of mentioned cities or villages in previous year has to be as a minimum 50-thousands or
- c) Less than 5 villages (if the total amount of nights in accommodation premises of cities or villages in previous year was as a minimum 150-thousands).

Fig 3 Creation of local tourism organisation



Source: Act no 91/2010, own proposal

Act no 91/2010 about support of tourism is not giving condition that in one geographically joined area could be created only one local tourism organisation (OOCR). This Act gives possibility, if there is created more OOCR, their joining in larger units which could lead in the future to the creation of strong and effective OOCR. According to mentioned Act, there are established two levels of destination management with connection to national level:

1. Local level represented by OOCR, as form of so called PPP (Public-Private Partnership), which joined mainly local governments, entrepreneurial subjects and other subjects acting or doing business on the area of member cities and villages. Creation of these OOCR is initialised mainly by representatives of these villages and cities and entrepreneurs doing business in.
2. Regional level – represented by regional organisations of tourism (KOCR) which in reality copy division of area according to higher regional units division (VÚC), associates governments of these VÚC and OOCR in their areas. Creation of KOCR is initiated by the head of VÚC.

Members of KOOCR are local government (VÚC) and at least 1 local tourism organisation which is active in its area according to par. 8 part 2.

In spite of efforts and pressure of acting associations of legal persons (PO), mainly tourism clusters or civil associations there is no permission or legislation which could be registered to the network of OOCR, although they could regulated statutes according to Act no 91/2010

about tourism support and provided activities given by law. The reason for this was because laws about non-profit organisation which enables put together living associations only with another association but only with the same legal form. This reality has been reason why had have been associations transformed. This transformation in practice mean mainly establishment of a new organisation with legal form OOCR which joined with existing association of legal persons and by this all rights and obligations on OOCR (work conditions, etc.) by which legal entity had been dissolved. Dissolution through joining with OOCR was impossible within associations of legal persons which had support form EU funds in which continuity must be keeping till period of 5 years after finishing of project realisation. In this case there could be only possible that both organisations operated together and present legal person became member of OOCR. For existing associations of legal persons creation of OOCR was frequently only formal procedure because their management and supporting processes have been operating properly.

OOCR which has been working as associations of legal persons have some advantages because they have been doing these activities longer time and they have experience which could develop further and be with this example of new OOCR in Slovakia.

3. Perspectives of Clusters creation within the tourism regions in Slovakia

In Slovakia, we can find mostly clusters created as top-down initiative with participation of public administration as the member from beginning and also founder of cluster. Basic idea of clusters creation, if we go to Porter theory, is participation of all sectors of economy. The suitable example of cluster with strong representation of local government (VÚC) is Autoklaster Trnava. VÚC Trnava implements regional policy directly to cluster initiatives. This system is working in cluster also back – clusters accept new incentives from regional policy to the development of region.

Except traditional regional clusters, there are also clusters with national character. Example of them could be Slovenský plastikársky klaster with the seat in Nitra. First vision for cluster establishment in 2009 was the reaction of 5 subjects on mutual cooperation and solution of common problems in the area of employees' education, lack of qualified workers, absence of research and applied development, transfer of technologies and so on. There has been also no institution on the market which could be able cover problemacy of this industry concerning area of legislation, communication and cooperation generally. Clustering was evaluated as most effective for common problems solution.

The most known cluster in Slovakia are:

1. slovenský strojársky klaster

Banská Bystrica region

Legal form: Interest Association of Legal Persons

Date of Creation: 4th November 2008

Seat: Detva

Vision: To create highly prestigious and modern machine industry base prepared for creation of supply networks from the human resources, new technology and innovation in the area of strategic projects for production of building machines, Transport industry, Forestry and Agriculture.

Automobilový klaster Slovensko

Trnava region

Legal form: Interest Association of Legal Persons

Date of Creation: 7th December 2007

Seat: Trnava

Vision: Trnava region as the representative of education and technological innovation in material and processes for shaping and connection of plastic material, metal and energetic sources solution, for new challenges of EU in economic development provision.

BITERAP klaster

Košice region

Legal form: Interest Association of Legal Persons

Date of Creation: 30th November 2004

Seat: Košice

Vision: Offer to the bodies of state and public administration ITC support of their processes mainly acquisition of ASP. Support of communication and management processes of teams and communities which demand higher level of secret information solution on the base of widespread SW products on the market.

Elektrotechnický klaster – západné Slovensko

Trnava region

Legal form: Interest Association of Legal Persons

Date of Creation: 23th May 2008

Seat: Galanta

Vision: Cluster as the element assisting to the development of its members through cooperation on various innovative and educational projects financed from public sources and providing service for cluster members in creation and management of projects.

Energetický klaster - západné Slovensko

Trnava region

Legal form: Interest Association of Legal Persons

Date of Creation: 2nd December 2009

Seat: Trnava

Vision: Cluster as partnership institution of Energy industry development and technologically focused companies contributing to the increasing of competitiveness of members in sustainable creation of conditions the best usage of human and technological capacities their qualitative growth and creation of new investment opportunities in region.

Klaster AT+R

Prešov region

Legal form: Interest Association of Legal Persons

Date of Creation: 14th July 2010

Seat: Košice

Vision: Concentrate development capacity of research, production, supply and engineering activities for intensification of country profilation and participation in international associations for the area of automatic technique and robotics. Cluster as catalyser of effective and dynamic power of own activities of cluster members an also as supporter of innovative strategies in regions PO-KE-ZA with the aim to increase employment, qualified workforce in the area of automatic technique and robotics and spreading of international cooperation.

Košice IT Valley z.p.o

Košice region

Legal form: Interest Association of Legal Persons

Date of Creation: 6th March 2007

Seat: Košice

Vision: Support of knowledge Triangle University – local government - IT sector with the impact on quality of information technology education at the university, creation of innovation in Regional Information Centres (RIC) and cooperation with other clusters abroad.

Slovenský plastikársky klaster

Nitra region

Legal form: Interest Association of Legal Persons

Date of Creation: 23th March 2009

Seat: Nitra

Vision: Cluster as the element of Plastic industry development focused on increasing of competitiveness and cooperation of members, support of specialisation, development of common activities and as the central element of cooperation with external environment in the area of legislation, transfer of technologies and international cooperation and communication with financial institutions.

Z@ict

Žilina region

Legal form: Interest Association of Legal Persons

Date of Creation: 30th June 2008

Seat: Žilina

Vision: Improvement of quality of citizens of Žilina region, increasing of its prosperity and attraction as support of competitiveness of institutions and companies acting in the area of information and communication technologies and joined services in the area of Žilina region.

Other important part of clusters acting in Slovakia are tourism clusters which development and creation as other activities are ruled by Act no 91/2010. In Slovakia, there is from the year 2012 officially registered 32 local tourism organisations, so called clusters. The same year of their creation (due to the fact that Act no 91/2010 was initiative which started creation of tourism clusters) give us ideal precondition for comparison of these organisations (clusters) from various point of view. 9 from OOCR are clusters of city type. They are focused mainly on presentation of cultural and historical heritage of cities as Bratislava, Banská Štiavnica, Trnava, Nitra and Košice. The rest 4 - Dudince, Trenčianske Teplice, Piešťany and Senec could be considered as clusters joined with activities as recreation, spa and wellness.

We are not able specifically determinate activity in the rest 23 regional clusters as it was in previous ones although majority of them could seems to be clusters focused on summer or winter tourism (e.g. Nízke Tatry Juh, Region of Vysoké Tatry, SEVERNÝ SPIŠ-PIENINY, Malá Fatra, Stredné Slovensko, Vysoké Tatry - Podhorie, OOCR Kysuce, REGIÓN LIPTOV, TURISTICKÝ NOVOHRAD A PODPOLANIE, OOCR TATRY-SPIŠ-PIENINY, Klaster Orava, SLOVENSKÝ RAJ. The rest of organisation which we did not described yet we can evaluate as clusters with various activities, e.g. OOCR Rajecká dolina is joining spa activity and tourism, OOCR Záhorie which is offering except spa also vine tradition and tourism, OOCR „ŠARIŠ“ BARDEJOV tourism, spa activities and culture.

General evaluation of clusters and cluster initiatives in Slovakia we could conclude:

- Geographically we can speak about regional clusters with the lower density, depth and size of cluster. From geographical expansion of production we can also speak about mainly regional character. The power of competition position is middle and it do not achieve position of World leaders.
- In sense of Enright division we could many clusters (mainly our observed tourism clusters) considered as the policy driven clusters because their existence is joined with the initiative of local governments and local administrators.
- From the configuration or sequence of entrepreneurial activities, the prevalent are horizontal and lateral clusters.
- Concerning the activity, there are dominant service providing clusters in Slovakia (all clusters of tourism and also part of other types of clusters) and also clusters of various activities, small or middle size of the regional type.
- Formally (their legal character is set up directly). Concerning tourism clusters, we can speak about regional or local tourism organisations, the other form is Interest Association of Legal Persons.
- In cluster initiatives, we could see mainly impact of regional policies and state policies (especially in tourism) and policies of foreign investment attraction. In this sense, we could see initiatives as activities for support of clusters creation (mainly in the areas of tourism industry) when initiatives are considered as „ad hoc“ (in tourism, there is creation of local and regional organisations through Act).

Conclusions

Clustering has for joined enterprises and municipalities many advantages as the decreasing of enterprise limit due to their size. Cluster, except of this, helps increase of specialisation of region or city, stimulate governments invest in this region and sector together which lead to the development of region and municipality. Clusters are considered by many experts from practice and theory as important microeconomic factor. Preconditions of clusters creation are also in reality that small and medium enterprises are not able use economies of scale, they do not have enough capacities for research and education of their employees, acquisition of capital, information etc. That is the reason why clusters as potential of their own development within region. Suitability and possible usage of regions for clusters creation is the object of many researches, studies and analysis. Clusters identification and identification of cluster initiatives is very sophisticated and specific process. It is the process in which entrepreneurial subjects in region must be defined and potential of region itself for the potential of cooperation and the cluster creation. The best situation is when cluster or cluster initiative is established spontaneously, as the outcome of entrepreneurial activities which are realised plenty of years within the region. Potential of such regions is evident. Another case is support of clusters creation from state or a region as it is in case of tourism clusters. Counting of Location Quotient showed naturally which regions have preconditions for tourism clusters creations. According to us artificial interventions, as it is in case of this law existence which enable creation mainly of entrepreneurial subjects could significantly influence identification of clusters through existing methods. Tourism activity could makes „a miracle“ and from this non-perspective destination arise cluster type Las Vegas or Hollywood. In case of other types of cluster there could also play role other factor, e.g. support of state as it is in case of automobile clusters in Slovakia. From this point of view, it is important to evaluate potential of individual regions very carefully. At the end, this survey is concluded by the comparison of the already existing

clusters in the examined areas and the regions in Slovakia. We understand that the real perspective of cluster creation depends not only on the amount of employees within the selected area of activity but also on the number and structure of the companies providing this activity, their willingness to cooperate or perform activities via a cluster, etc. Nevertheless, this study could be a beginning for cluster facilitators' work, governments on the local or national level and universities or research institutions in their effort to support innovation and development of particular regions. Moreover, in many cases, it is important to create clusters as a connection of various sectors which are able to support and influence each other. This also forms a significant reason for further research in this area.

ACKNOWLEDGEMENTS

The paper was created with the support of the project „Zvyšovanie konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov prostredníctvom zavádzania inovácií v globálnom hospodárskom prostredí“, VEGA no. 1/0857/16 (50 %) and project „Faktory zvyšovania výkonnosti poľnohospodárskych podnikov vo väzbe na rozvoj vidieka a zabezpečenie primeranej podnikovej sebestačnosti“, VEGA no. 1/0128/15 (50 %).

REFERENCES:

- [1] Andersson, T. et coll. (2004) The Cluster Policies Whitebook. Malmö: IKED.
- [2] Dahl, S. Michael – Pedersen, Ø. R. Christian – DALUM Bent: Entry by Spinoff in a High-tech Cluster Danisch Research Unit for Industrial Dynamics, Working Paper <http://www3.druid.dk/wp/20030011.pdf>
- [3] Gajdová, D. (2015). Vybrané problémy klastrov a klastrových iniciatív. Bratislava: Ekonóm, (pp 123).
- [4] Gajdová, D. (2014). Klastre cestovného ruchu a rozvoj regiónov Slovenska/Tourism clusters and development of Slovak regions. Aktuálne problémy podnikovej sféry/Current problems of the corporate sector 2014. Ekonom.
- [5] Gajdová, D. (2013). Strategický význam podpory malých a stredných podnikov prostredníctvom tvorby a rozvoja klastrov/Strategic importance of support of small and medium sized enterprises throughout creation and development of clusters. Aktuálne problémy podnikovej sféry /Current problems of the corporate sector 2013. Ekonom.
- [6] Gajdová, D. (2008). Združenia, horizontálne a vertikálne siete MSP. Ekonomika, financie a manažment podniku II.: vedecká konferencia doktorandov Fakulty podnikového manažmentu (pri príležitosti 55. výročia vzniku fakulty) [elektronický zdroj]. - Bratislava : Fakulta podnikového manažmentu EU.
- [7] Gajdová, D. (2012). Klastre a klastrové iniciatívy v Slovenskej republike. Aktuálne problémy podnikovej sféry. Bratislava: Ekonóm.
- [8] (OECD: Oslo Manual www.oecd.org/dataoecd/35/61/2367580.pdf).
- [9] Mura, L. & Sleziak, J. (2015): Innovation and Entrepreneurship Network. Conference: 5th Central European Conference in Regional Science (CERS) Location: Kosice, SLOVAKIA Date: OCT 05-08, 2014, pp 643-651.

- [10] Pavelková, D. et al. (2009). *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. Praha: Grada Publishing, pp. 268.
- [11] Porter, M. E.: *Competitive Advantage of Nations*, New York: The Free Press 1990.
- [12] Rozsa, Z. - Mura, L. (2013): THE IMPACT OF NETWORKING ON THE INNOVATION PERFORMANCE OF SMEs. Conference: 7th International Days of Statistics and Economics Location: Prague, CZECH REPUBLIC Date: SEP 19-21, 2013. pp: 1036-1042.
- [13] Smolkova, E.-Borovsky, J. (2005): *Strategické partnerstvá pre malé a stredné podniky*, Bratislava, Eurounion, 2005, p. 343,
- [14] Strážovská, Ľ. 2004. *Malé a stredné podnikanie a rodinné podnikanie: osobitosti marketingu*. Bratislava: CRANIUM, s.r.o., 2004 s. 310. ISBN 80-9684443-7-7.
- [15] International Labour Organization – Sustainable Enterprise Programme (Micro, Small and Medium Sized Enterprises and the Global Economic Crisis – Impact and Policy Responses), Paul Vandenberg 2009.
- [16] *Klastrovanie, predpoklad úspechu*, Ministerstvo hospodárstva a výstavby SR, 2012.
- [17] Zelený, J., & Burget, R. (2013) Cluster-based Page Segmentation - a fast and precise method for web page pre-processing. In *The Third International Conference on Web Intelligence, Mining and Semantics* (pp. 1-12). Madrid: Association for Computing Machinery.
- [18] Zen, A., C., Fensterseifer, J., E., & Prevot, F. (2014). The impact of export performance resources of companies belonging to clusters; A study in the French winery industry. *RBGN Revista Brasileira de gestao de negocios*, 16(52),374-391.

CONTACT

Ing. Denisa Gajdová, PhD.
University of Economics, Faculty of Business Management Bratislava
denisa.gajdova@euba.sk

INTERAKCIE MENOVEJ A FIŠKÁLNEJ POLITIKY: STRATÉGIA A ŠTRUKTÚRA BILANCIE CENTRÁLNEJ BANKY

Lubomíra Gertler¹

ABSTRACT

The article deals with challenges for price stability that arise from interactions between fiscal and monetary policies. It deals with (i) the underlying principles and historical context of the role of sovereign debt in the balance sheet of the central bank; (Ii) a traditional discussion of the threats to monetary policy and fiscal policy on financial stability; (Iii) the importance of the central bank's financial reserves as a guarantee of its independence and, as a result, of price stability.

KEYWORDS

Fiscal Policy, Monetary Policy, Financial Stability, Central Bank

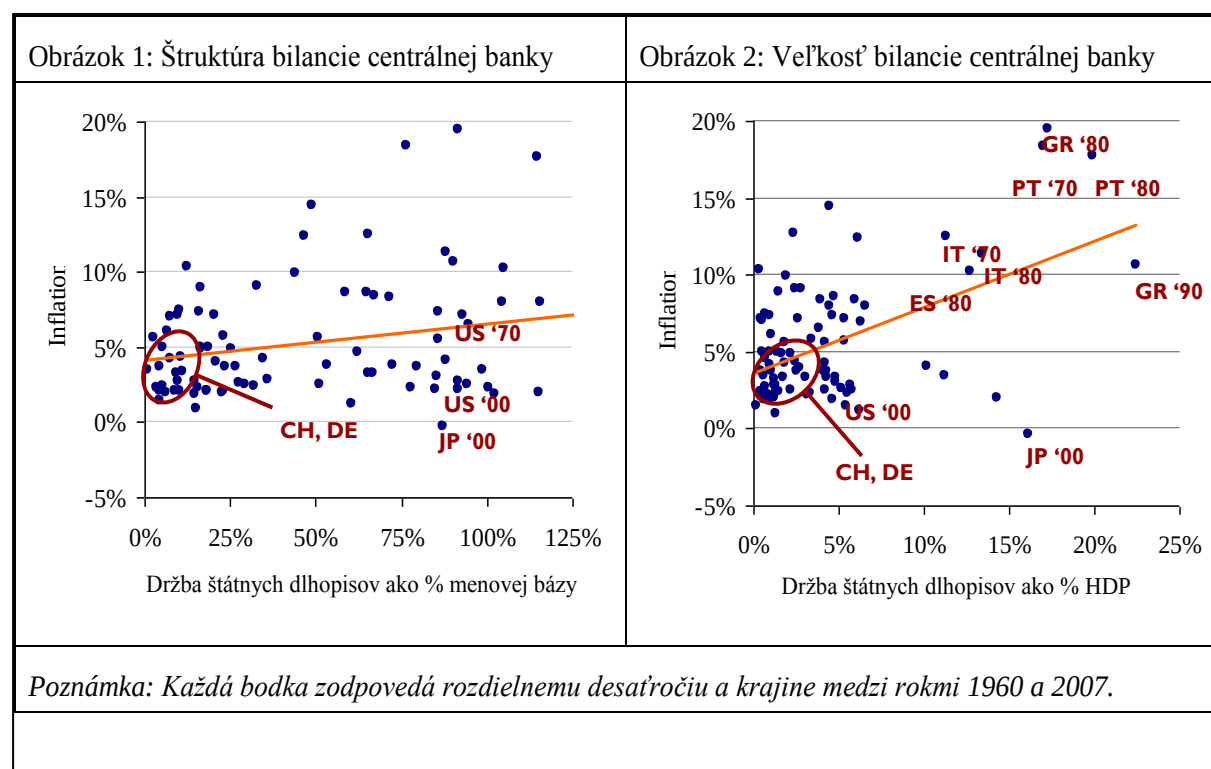
JEL CLASSIFICATION

G10, G21

Úvod

Držba dlhu vlády v bilancii centrálnej banky bývala v menovej stratégii adresovaná iba implicitne a to vo viacerých etapách. Dve hlavné a tradičné stratégie menovej politiky – kvantitatívna teória a doktrína krytej hodnoty – majú k tejto otázke opačný postoj. Kvantitatívna teória vyzdvihuje dôležitosť veľkosti bilancie a jej štruktúru nepovažuje pri dosahovaní cenovej stability za až takú dôležitú. Z tohto hľadiska by nebolo dôležité, či centrálna banka tvorí likviditu nákupom alebo repo obchodmi so štátnymi dlhopismi alebo súkromným dlhom pokiaľ má poskytovaná likvidita proti-cyklický charakter, teda reštrikcia a uvoľňovanie likviditných podmienok v časoch kedy riziká cenovej stability sú vysoké, respektíve nízke. Doktrína krytej hodnoty zas naopak argumentuje dôležitosťou štruktúry bilancie a hovorí, že cenovú stabilitu je najlepšie dosiahnuť, keď sa centrálna banka prispôbi cyklu. To dosiahne tak, že prijíma iba inštrumenty využívané na financovanie reálnej ekonomickej aktivity a tak neakceptuje mimo iného štátne dlhové cenné papiere, ktoré sú vydané na redistribúciu, ale iba tie, ktoré tvoria reálny príjem.

¹ Doc. Ing. Lubomíra Gertler, PhD., Department of Finance, Faculty of National Economy, University of Economics in Bratislava, e-mail: lugertler@hotmail.com



Kým proti cyklická menová politika kvantitatívnej teórie bola jasne v popredí a doktrína krytej hodnoty je bežne chápaná ako prekonaná, vzhľadom k meniacej sa štruktúre bilancie a zaujímavým pozorovaniam za posledné desaťročia sa stáva táto doktrína v ostatných rokoch viac diskutovaná. Za posledných päťdesiat rokov tie banky, ktoré sa rozhodli na svojich bilanciách nedržať veľké objemy štátnych dlhopisov mali históriu nižšej inflácie. Môže to znamenať, že tieto centrálné banky lepšie dokázali obmedzovať požiadavky vlád na monetizáciu svojich deficitov.

Určite nemožno povedať, že prítomnosť štátnych cenných papierov v bilancií centrálnej banky ako taká signalizuje fiškálnu dominanciu. Fiškálna dominancia nastáva vtedy, ak centrálna banka je nútená nakupovať dlh vlády za cenu, ktorú stanoví ministerstvo financií alebo iný orgán verejnej správy (emisná inštitúcia). Avšak už len skutočnosť, že centrálna banka drží vysoké objemy štátnych dlhopisov indikuje, že ceny týchto dlhopisov boli ovplyvnené aktivitou centrálnej banky smerom, ktorý neodzrkadľuje férové ocenenie rizika na trhu. V takom prípade môže byť fiškálna politika uvoľnenejšia ako by sa žiadalo. Takýto stav môže mať za následok, že striktná protiinflačná politika zhmotnená v nadmernom nákupe dlhopisov, môže generovať nestabilnú infláciu v dôsledku uvoľnenej fiškálnej politiky. Preto nezávislosť centrálnej banky s čistým zameraním cenovú stabilitu a fiškálne pravidlá s orientáciou na stabilitu sa stali inštitucionálnym pilierom menovej dominancie. Práve z tohto dôvodu, má eurozóna zakotvené toto pravidlo v Maastrichtskej zmluve a zabezpečuje sa ním disciplína interakcií medzi menovou a fiškálnou politikou.

Situácia sa však môže komplikovať ak do hry vstúpi cieľ finančnej stability. Vláda samotná sa môže stať zdrojom finančnej nestability. Kombinácia nestabilnej fiškálnej pozície s centrálnou bankou, ktorá sa neprispôsobuje a vlády, ktorá nie je ochotná zaviazat' sa k prispôbaniu fiškálnej politiky ohrozuje stabilitu krajiny. Iba v prostredí, v ktorom ekonomika je efektívne izolovaná od dôsledkov takejto nestability a hrozieb insolventnosti bánk, môže menová dominancia hladko fungovať. Centrálna banka by tak iba vo výnimočných prípadoch poskytovala urgentnú podporu

likvidity bankovému systému. Ak je však finančný systém intenzívne napojený na verejný dlh, default krajiny môže viesť k pádu finančného sektora, ktorý stimuluje defláciu. Takáto situácia by stavala centrálnu banku do dilemy, ktorá dáva do rúk vlády inštrument na vytvorenie tlaku na nezávislosť centrálnej banky. Takýto inštrument je navyše lákavejší v prostredí menovej únie, ktorá má silno integrovaný finančný trh a vzájomnú držbu štátnych cenných papierov. Default v jednej krajine sa tak môže ľahšie šíriť do inej krajiny v únii a stáva sa tak rizikovou externalitou pre finančný systém iných zúčastnených krajín.

Menová dominancia centrálnej banky za každú cenu (napríklad obmedzenia pri podpore likvidity solventným inštitúciám) tak môže byť rizikom pre cenovú stabilitu. Ak ale centrálna banka praktikuje kvázi fiškálne politiky za týchto podmienok, vstupuje tak do rizika vyššej inflácie ak fiškálna autorita využíva strategicky svoj priestor. Navyše, zmena smerom k fiškálnej dominancii má schopnosť obnoviť finančnú stabilitu v krátkodobom horizonte, zakladá však problematický precedens opakovaného podobného postoja centrálnej banky v budúcnosti.

V eurozóne dilemu ohľadne trhových turbulencií do istej miery vyriešilo zriadenie EFSF a neskôr jej nástupcu ESM (Európsky stabilizačný mechanizmus), ktorý môže pôsobiť stabilizačne aspoň na niektoré nefunkčnosti na trhu. Bolo preto potrebné rýchle navýšenie kapitálu a schopnosti ESM riešiť problémy nestability trhu tak, aby bola možná efektívna intervencia v prípade potreby na sekundárnom trhu štátnych dlhopisov. Založenie ESM bolo tak signálom bojovať s hrozbou fiškálnej dominancie inštitucionálnym spôsobom. Zároveň však bolo zrejmé, že ESM nebude mať dostatočnú kapacitu plne riešiť prípadný dopad širšej dlhovej krízy. Centrálna banka však má v princípe ďalšie nástroje, ktorými nepriamo dokáže ovplyvňovať dopady kreditných tokov do reálnej ekonomiky.

Príkladom môžu byť nákupy dlžných cenných papierov súkromného sektora alebo sektora nefinančných podnikov. Nákup takýchto cenných papierov si požičiava argumentáciu od doktríny krytej hodnoty, pretože umožňuje centrálnej banke efektívne riadiť štruktúru aktív svojej bilancie s cieľom aktívne poskytovať kreditnú podporu vybraným segmentom reálnej ekonomiky. Vo všeobecnosti je tak dôležité nastaviť motivácie v systéme, a to aj za cenu zmeny pravidiel hry, tak aby sa vierohodne odstránilo riziko fiškálnej dominancie v budúcnosti. V kontexte eurozóny sa Zmluva napríklad nevyjadruje k úlohám ohľadne finančnej stability. Aby bolo možné zabezpečiť menovú dominanciu aj v budúcnosti, bolo dôležité ustanoviť miesto aj pre finančnú stabilitu a pozmeniť inštitucionálnu štruktúru riadenia eurozóny.

Existujú dve možné modelové riešenia inštitucionálneho prostredia:

V prvom – decentralizovanom – modeli sa plne dodržiavajú fiškálne pravidlá a prísna regulácia finančného systému vo všetkých krajinách menovej únie. Cieľom takéhoto systému je minimalizovať pravdepodobnosť systémovej krízy s dopadom na celú menovú úniu, pričom sa udrží zodpovednosť národných štátov za finančnú stabilitu v prípade budúcej krízy systémových rozmerov.

V druhom – centralizovanom – modeli funguje fiškálna pozícia na úrovni únie, s presnými limitmi pôžičiek / transferov medzi krajinami, centrálny finančný dohľad a rezolúcia a zodpovednosť spoločnej centrálnej banky ako banky poslednej inštancie presunutá z národnej úrovne. Zabezpečiť sa tým efektívne zbrzdzenie nákazy a umožní plynulý krízový manažment.

V oboch prípadoch vyžaduje udržanie menovej dominancie izoláciu bilancií centrálnej banky od efektov default suverénnych štátov. Na dosiahnutie tohto cieľa by mala centrálna banka držať veľmi vysoký kapitálový vankúš, podľa možností so striktnými pravidlami oceňovania aktív.

Z prijatých a uplatňovaných neštandardných opatrení menovej politiky Eurosystemu v ostatných rokoch je zrejmé, že fungovanie prebieha na hranici možností inštitucionálneho usporiadania. Všetky prijaté opatrenia bez debaty slúžia menovo-politickému cieľu a niektoré z nich aj boli diskutované a hodnotené, či nie sú v rozpore s Maastrichtskou zmluvou.

Nákup štátnych dlhopisov, či už v programe SMP (program Secondary Market Purchases z rokov 2010-2011) alebo PSPP (program kvantitatívneho uvoľňovania z rokov 2015-2017) mal jasný menovo-politický cieľ. V prvom prípade išlo obnovenie plynulého fungovania konkrétneho segmentu trhu, ktorý bol podstatný pre efektívnu transmisiu menovej politiky. Nákupy prebiehali iba na sekundárnom trhu a rôzne ďalšie podmienky a obmedzenia boli v platnosti s cieľom nevyplývať na primárny trh (napríklad nenakupovať v konkrétne dni a konkrétne emisie). V druhom prípade išlo najmä o spriechodnenie nedokonale fungujúceho transmisného mechanizmu pôsobením na tvar výnosovej krivky v celej únii.

Záver

Expanzia bilancie Eurosystemu bola samozrejým dôsledkom prijatia opatrení neštandardnej menovej politiky po roku 2008. Sprievodný jav zvýšenej expozície bol zdrojom pochybností o možných stratách a či bude možné potenciálne straty absorbovať bez kompromitovania finančnej nezávislosti centrálnej banky. Veľká strata by touto cestou mohla vytvoriť obavu zo straty kredibility, nezávislosti a reputácie. Nedostatok kapitálu a finančných rezerv centrálnej banky pri absencii obnovy tohto kapitálu zo strany národných štátov by mohlo viesť k ohrozeniu ukotvenia inflačných očakávaní.

Vo všeobecnosti, menová politika prirodzene preferuje menovú dominanciu pred fiškálnou. Táto skutočnosť je tiež zavedená v Zmluve, ktorá jasne deklaruje princípy menovej dominancie. Zmluva však nie je jednoznačná pri zodpovednosti za finančnú stabilitu, ktorá predstavuje verejný záujem celej únie. Finančná a dlhová kríza v rokoch 2008 – 2012 poukázala na systémovú nestabilitu, slabú fiškálnu pozíciu v niektorých krajinách eurozóny a citlivosť inštitucionálnej štruktúry na problémy finančnej stability. V prostredí slabých národných vlád, Európska centrálna banka bola nútená prijať niekoľko neštandardných opatrení menovej politiky s cieľom zabezpečiť cenovú stabilitu. Pokiaľ nie je zodpovednosť za otázku finančnej stability riešená inštitucionálne, centrálna autorita musí mobilizovať bilanciu a využiť ju na zaplnenie medzery financovania podľa potreby. To môže viesť v dlhodobom horizonte k zmene motivácií vlád a fiškálnej dominancii.

Z tohto hľadiska identifikujeme ako potrebu zmenu pravidiel hry v inštitucionálnom prostredí fungovania zodpovedností centrálnej banky. Kvázi fiškálne opatrenia centrálnej banky môžu inak buď zvýšiť morálny hazard v systéme a viesť tak k budúcej nestabilite a/alebo viesť významnému riziku vyplývajúcemu z bilancie, ktorá môže v budúcnosti viesť k poklesu nezávislosti centrálnej banky a v dôsledku k ohrozeniu cenovej stability.

LITERATURE

- [1] Artis, M., Winkler, B. (1998): The Stability and Growth Pact: Safeguarding the Credibility of the European Central Bank, *National Institute Economic Review*, (1), pp. 87-98.
- [2] Bergin, P. (2000): Fiscal solvency and price level determination in a monetary union, *Journal of Monetary Economics*, (45), pp. 37-53.

- [3] Jeanne, Olivier (2012): Fiscal Challenges to Monetary Dominance in the Euro Area: A Theoretical Perspective, Banque de France Financial Stability Review, (16), pp. 143-150.
- [4] Leeper, E. (1991): Equilibria under 'active' and 'passive' monetary and fiscal policies, Journal of Monetary Economics, (27), pp. 129-147.

CONTACT

Doc. Ing. Ľubomíra Gertler, PhD.

University of Economics in Bratislava, Faculty of National Economy,
e-mail: lugertler@hotmail.com

DETERMINANTS OF FAMILY ENTREPRENEURSHIP IN MEDICAL FIRMS IN POLAND

Grzegorz Głód¹, Ewa Raczyńska²

ABSTRACT

The article attempts to identify the determinants for the development of entrepreneurship in family medical firms in Poland. The medical services sector is chosen due to its specificity and the functioning of the public and private health care market in Poland

KEY WORDS

family business, entrepreneurship, medical services

JEL CLASSIFICATION

Introduction

Actions involved in the development of entrepreneurship are multi-faceted and concern the development of individual (Shane, Venkataraman, 2000), corporate (Zahara, 2013), academic (Powers, McDougall, 2005), public (Głód, 2016) and social entrepreneurship (Mair, Mart, 2006). They also aim to create the conditions conducive to the development of entrepreneurship at local (Verheul, Van Stel, Thurik, 2006), regional, national, international and global levels (Acs, 2006).

An interest in the development of family entrepreneurship is also growing. Although the theme of family entrepreneurship is investigated as part of economic activity in different sectors of economy, studies in this field are particularly interesting at the level of specific sectors as each sector possesses its own defining characteristics. Hence, we can indicate these types of economic activity that require specialist professional qualifications, namely medical services, legal services, specialist work in manufacturing and service providing firms (e.g. carpentry, jewelry, food processing). Such firms often grew out of one-man businesses run by a founder and expanded to become larger enterprises.

The article is an attempt to identify the determinants of the development of family entrepreneurship in medical firms in Poland. The medical services sector is chosen due to its specificity and the functioning of the public and private health care market in Poland.

¹ Grzegorz Głód, dr hab., University of Economics in Katowice, Faculty of Economics, Department of Entrepreneurship and Innovation Management, e-mail: grzegorz.glod@ue.katowice.pl

² Ewa Raczyńska, mgr, University of Economics in Katowice, Faculty of Economics, Department of Entrepreneurship and Innovation Management, e-mail: ewa.raczynska@uekat.pl

1. The family-owned firm and its defining characteristics

Defining the concept of a family business is usually based on two criteria: ownership and management. The ownership criterion assumes that an enterprise is a family business when the family holds a more than 50 percent stake or when a family is a majority shareholder. The management criterion, on the other hand, embraces soft aspects (such as the influence that a family has on running the business, strong participation of the older generation in managing the business, the fact that the most important decisions are taken by the family, family control in management, at least two generations of control over the business) and hard aspects (such as the fact that a family member is the chairman of the board, more than one member of the board is a family member, the majority of the board is made up of family members) (Mandl, 2008), and they define whether a business is family-owned or not.

The definition based on the management criterion was adopted by Donnelley (1964), who argued that “a company may be considered a family business when it has been closely identified with at least two generations of a family and when this link (between generations) has had a mutual influence on company policy and on the interests and the objectives of the family”.

R. Donckels and E. Fröhlich, on the other hand, adopt the ownership criterion, claiming that an enterprise is a family business when family members own at least 60 percent of the equity (Donckels, Fröhlich, 1991). Contributing to this definition, Gallo added that all over the world family businesses operate based on the same logic and are fundamentally similar in terms of their constitutive components, internal processes and encountered barriers and problems. The most significant characteristics of these businesses are ownership, family succession and family involvement in running the business (Gallo, Sven, 1991). Ł. Sułkowski, in turn, defines a family business as an entity that has a family structure where strategic control is exercised by the family, the family members participate in management, and more than one generation are involved in running the business (Sułkowski, 2005, p. 13).

Discussing the issues involved in defining a family business, K. Zięba (2011) points out that literature offers three different approaches: narrow, wide and transitory. The wide approach recognizes a family business as the one that has at least partial capacity for controlling the firm's strategic moves and persists in retaining this capacity in the family. The scale of direct involvement in day-to-day operations is not decisive, as the substantial share in the firm's equity or the fact that a family member is on the board or the supervisory board fulfill the criterion of being involved in the firm's operations. The transitory approach, while respecting these conditions, also requires that the founder or his descendents are directly involved in managing the firm. According to this approach, firms with only one family member involved in the day-to-day running of the business are also family businesses. The narrow approach is the most restrictive. It requires the participation of more than one generation in the firm's operations. Moreover, the family must be involved in the day-to-day running of the business and, at the same time, more than one person have to perform clearly defined managerial functions.

2. The characteristics of the medical services sector in Poland

The health care environment is characterized (Swayne, Duncan, Ginter, 2012, p. 6) with volatility, complexity, uncertainty, political changes, both national and international, and changes in legislation. Additionally, advancements in modern technologies and medical sciences as well as changes in demographics, life styles and economic prosperity also have a significant impact on the health care sector. NFZ (the Polish equivalent of the National Health Service) is the only state payer and the element of the model of flows (the so-called health care

triangle) (Wieloch, 2008, p. 288-289). The actors in the flow of funds are patients (service recipients), service providers and the payer. The Central Statistical Office in Poland (GUS, 2013) indicates that in the case of primary health care and hospital care the payer is NFZ (97% and 97.6% respectively), whereas in the case of outpatient specialist care there is a growing tendency to use commercial services (40.2% of the surveyed population). As many as 70% of dental services were paid by patients. It is worth noting that the majority of health care entities are privately owned and only hospitals remain predominantly in public ownership (PwC, 2017, p. 11). Health expenditure accounts for 6.3% of GDP (the total of services provided within NFZ and by commercial operators), which means that Poland ranks 25th among the OECD countries in terms of health care outlays (OECD, 2016, p. 117). According to the OECD data, Poland has 2.3 doctors (the lowest number in the OECD) (OECD, 2016, p. 159) and 5.3 nurses (compared to the OECD average of 8.4) per 1,000 population (OECD, 2016, p. 161). The problem of medical staff shortages significantly affects medical entities, constantly seeking medical specialists (a strong employee's market). It is estimated that medical entities spend approx. 52% on labor costs (PwC, 2017, p. 5). The situation on the labor market in medical professions is also complex due to economic emigration from Poland and the widening of the generation gap. The market in this respect is becoming increasingly competitive and market rules are coming into play more and more strongly. Staff shortages and pressure to have still higher earnings (not necessarily possible to be made in one position) are causing serious problems in the area of work time management.

Study programs at medical universities are the most costly form of higher education in Poland. The limited right to work in the profession is granted upon the graduation from a six-year program with a degree in medicine. Then, a 13-month-long internship has to be completed. In order to obtain full professional qualifications, a medical doctor takes the Final Examination in Medicine, the results of which determine specialist training during residency. The number of resident positions in a particular field of medicine is limited. An alternative specialist training scheme is run on a non-residency basis, which is less favorable for a doctor. A basic specialist training scheme lasts from 4 to 6 years, depending on a specialty. A doctor who is not a specialist can provide services under supervision, which ensures patient safety, but on the other hand reduces the number of medical personnel qualified to provide services in smaller entities.

At the same time, the technological environment of the health care sector is changing. The use of increasingly advanced medical technologies makes the treatment process more effective, but it also causes that new employee induction takes more time and has become a process burdened with a growing risk. Additionally, the whole sector is undergoing computerization and new solutions are implemented in the area of e-health and telemedicine. This creates the need for more time allocated for training and professional development of staff – both medical and non-medical – employed in health care entities (Głód, 2016, p. 76).

Increasing competition on the health care market and growing customer (patient) expectations of the accessibility and quality of health care services cause that both public and private health care entities attempt to raise effectiveness in a number of areas of their operations. The approach to effectiveness in health care entities should be multi-faceted, combining financial results with non-financial outcomes and integrating the operational (short-term oriented) perspective with the strategic view. The pursuit of short-term financial results only leads to restrictive decisions on cost reduction, which in consequence makes it impossible to take a strategic view on the growth of organizations in this sector. An argument may be raised, however, that seeking a strategic perspective in the Polish health care sector is difficult in the light of the short financing horizon of agreements with the public payer and frequent changes in public tender specifications in this area.

The outline of the current situation in the health care sector encourages reflection that the entrepreneurial approach to management may improve operations in these organizations. Due to the unique nature of health care services, the application of entrepreneurship in reforming health care tends to be hindered due to the necessity to trigger mental change in people working in the sector. It should be noted that entrepreneurship involving the priority of financial performance over the health and life of patients may also pose a threat to the mission of the organizations operating in this sector (Rauch, 2015).

F. Phillips and A. Garman (2006) clearly indicate the barriers related to the development of entrepreneurship in the health care sector. They identify the following barriers:

- structural – the typical structure of a medical entity and its mission are v to the entrepreneurial attitude,
- economic – the revenue of medical entities come from different sources, e.g. the national payer, but also from widely defined charity,
- organizational – due to their mission, which is clear and easy to understand, entities of different referential levels do not compete against each other; additionally, these organizations have a traditional structure based on hierarchy, psychological effect and authority,
- behavioral – medical professionals accept to take a high level of social and psychological risk, expecting financial reward and job security in return.

These characteristics of the medical services sector and the determinants of entrepreneurial behavior in the health care sector will contribute to the identification of the determinants of family entrepreneurship in the medical services sector.

3. Determinants of the development of family entrepreneurship in the medical services sector

It is certainly not possible to identify all determinants, but – according to J. Lichtarski and M. Karaś – the identification of factors affecting the development of entrepreneurship should embrace not only those forces that reinforce entrepreneurship and its results, but also those that impede the process (Lichtarski, Karaś, 2003, p. 23). Forces defined this way can be identified in family businesses.

A family enterprise significantly differs from an average firm, because emotions and irrational behaviors stemming from family relationships cause significant difficulties in making objective decisions, indispensable in business. Moreover, there are numerous interdependencies between a family and an organization itself (Pounder, 2015). Enterprises tend to pursue a goal defined in terms of profit generation and growth. Family businesses often care less about strong financial performance, but instead focus on fulfilling the needs of the family by ensuring jobs, financial security, the closeness of the family, and developing unique organizational culture based on familiness (which also applies to employees). The characteristic feature of family firms is the focus on their own needs and the expectation of loyalty. Family bonds strongly influence management, reducing the tendency to take risks and use capital market instruments, which stems from the fear of losing control and independence and the need for stability, self-sufficiency and control over capital and management (Leszczyńska, 2016, p. 36). Experts and therapists agree that healthy relationships between family members in a firm are possible only as a result of careful delineation between private and business matters. Family members often fall out over succession, involving a generational change. Founding owners postpone handing control to their successors, who may even hold shares and/or power in a firm, often remain in the shadow of the founders (Laakkonen, Kansikas). Apart from obvious issues relating to the

world view and the ownership structure, the problem of professional management arises. The professionalization of management may be achieved in two ways: through the employment of a qualified manager, who will take over the running of a family business, or by educating a manager out of family members and, at the same time, implementing modern management methods. A. Stewart and M.A. Hitt distinguish six types of professionalization (Stewart, Miner, 2011):

- minimally professional family firms – their capacity for professionalization is limited by organizational conditions;
- wealth dispensing, private family firms – they control their resources seeking independence;
- entrepreneurially operated family firms – familiness allows them to limit standardization and formalization;
- entrepreneurial family business groups – they seek benefits stemming from networks;
- pseudo-professional, publicly listed family firms – their presence on capital markets gives them access to external funding;
- hybrid professional family firms – they pursue the professionalization of management aiming for a family's control over assets.

The professionalization of management encounters many barriers. The basic barrier is the remuneration of a manager, as family firms often cannot afford to pay market rates. Moreover, their character, strongly related to the values important for the family, and the close supervision of family members make it impossible to offer positions that are attractive for management executives. This is often a subconscious act aiming to preserve status quo through favoring a family member, often worse educated, as a chief executive. Hiring an outside manager is often seen as a last resort encountered when it is impossible to find a suitable candidate in the family. However, according to J.J. Martinez, B.S. Stöhr and B.F. Quirog (2007), the choice of an outside manager may positively affect a firm's growth through the elimination of its traditional weaknesses.

The characteristics of the health care sector indicates that there are many family firms that are medical practices run by doctors or groups of one-man businesses (medical practices) tied with strong family and business relationships. The ties are often the result of continuing professional traditions in a family, branding a firm with a family name. Such health care establishments have the trust of patients. Similar relationships concern all family businesses, which enjoy stronger trust than corporate firms (Wang, 2016). The role of trust between family members translates into better care for patients, thanks to its informal and frequent contact between family members involved in treatment.

In view of the aspects of family medical firms presented above and taking into account the dilemmas, indicated by R. Carlock and J.Ward (2001), connected with family firms, Table 1 shows the characteristics of the problem areas determining the development of entrepreneurship in family medical firms.

Table 1 Problem areas in family firms

Problem area	Characteristics in the context of family medical firms
Business requirements and opportunities	- a problem with achieving economies of scale - difficulties in conducting R&D - flexibility and opportunities to create and capture an attractive market niche - simplified procedures

Family needs and wants	- perception of investment risk connected with new medical technologies - passive investment policy - tying investment activity with current financial needs of family member
Control	- insufficient control over family members' work - risk of excessive trust towards workers
Careers	- children's education for career through the prism of the needs of a family business - professionalization as a response to children's decisions to pursue a career outside a family business - difficulties in choosing a career path - problematic career paths for non-family employees
Capital	- difficulties in acquiring external funding - separation of a family's and a firm's capital - reluctance to invite partners from outside a family - lack of differentiation between a firm's and a family's assets
Conflict	- problems with conflict management and the overlapping of family and business matters - willingness to avoid conflict even at the cost of management quality
Culture	- developing the culture of familiness among employees - problems with developing performance-oriented organizational culture among family and non-family employees - attempt to transfer family values to organizational values

Source: own processing

Conclusion

The article presented the selected aspects of the development of family entrepreneurship in medical firms in Poland. The problem areas that were identified will be the basis for further theoretical discussion and future empirical studies. This research area seems to be of significant interest both in terms of management theory and management practice.

REFERENCES

- [1] Wang, Y., 2016. Environmental dynamism, trust and dynamic capabilities of family businesses. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 22 Iss 5 pp. 643 – 670.

- [2] Carlock, R.S., Ward, J.L. 2001. Strategic Planning for the Family Business. *New York: Palgrave*, p.4
- [3] Shane, S., Venkataraman, S., 2000. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, Vol. 25(1)
- [4] Zahra, S.A., 2013. Corporate Entrepreneurship: where are we? Where can we go from here?. *Management*, Vol. 16
- [5] Powers, J.B., McDougall, P.P., 2005. University start-up formation and technology licensing with firms that go public: a resource-based view of academic entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, Vol. 20
- [6] Głód, G., 2016. *Uwarunkowania i pomiar przedsiębiorczości publicznej w jednostkach ochrony zdrowia*. Warszawa: Difin.
- [7] Mair, J., Mart, I., 2006. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, Vol. 41, Issue 1
- [8] Verheul, I., Van Stel, A., Thurik, R. 2006. Explaining female and male entrepreneurship at the country level. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, Vol. 18(2)
- [9] Acs, Z., 2006. How is entrepreneurship good for economic growth?. *Innovations*, Vol. 1, No. 1
- [10] Mandl, I., 2008. *Overview of Family Business Relevant Issues, Final Re-port*, Vienna: Austrian Institute for SME Research.
- [11] Donelley, R., 1964. The family business. *Harvard Business Review*, Vol. 42, No. 4., pp. 93-105
- [12] Donckels ,R., Fröhlich, E., 1991. Are family businesses really different? European Experiences from Stratos. *Family Business Review*, Vol. 42, No. 4, pp. 99-105
- [13] Gallo, M.A, Sven, J., 1991, Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, Vol. 4, No. 2, pp. 1–8
- [14] Sułkowski, Ł., 2005. *Determinanty rozwoju firm rodzinnych*. Toruń: TNOiK, p. 13
- [15] Zięba, K., 2011. Rola firm rodzinnych w kształtowaniu postaw przedsiębiorczych. *Nierówności a Wzrost Gospodarczy*, vol. nr 10
- [16] Swayne, L.E., Duncan, W.J., Ginter, P.M., 2012. *Zarządzanie strategiczne w ochronie zdrowia*. Warszawa: Wolters Kluwer, p. 6
- [17] Wieloch, M., 2008. *System finansowania ochrony zdrowia*. In: Marecki, K. 2008. *Podstawy finansów*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, pp. 288-289
- [18] GUS, 2015. *Ochrona zdrowia w gospodarstwach domowych w 2013*. Warszawa: GUS. Available at: < <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/zdrowie/zdrowie/ochrona-zdrowia-w-gospodarstwach-domowych-w-2013-r,-2,5.html>> [Accessed 4 March 2017].
- [19] PwC, 2017. *Trendy w polskiej ochronie zdrowia 2017*. Warszawa: PwC. Available at: < <http://www.pwc.pl/pl/publikacje/2017/trendy-w-polskiej-ochronie-zdrowia-2017-pwc.html>> [Accessed 14 March 2017].
- [20] OECD, 2016. *Health at a glance 2016*. Paris: OECD Publishing. Available at: < <http://www.oecd.org/health/health-at-a-glance-europe-23056088.htm>> [Accessed 6 March 2017].
- [21] Rauch, J., 2015. Disruptive entrepreneurship is transforming U.S. health care. *Center for Effective Public Management*.
- [22] Phillips, F., Garman, A. N., 2006. Barriers to Entrepreneurship in Healthcare Organizations. *Journal of Health and Human Services Administration*, 28
- [23] Lichtarski, J., Karaś, M., 2003. *Pojmowanie przedsiębiorczości i warunkujące ją czynniki*. In: Jaremczuk K. 2003. *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*. Tarnobrzeg: Wydawnictwo PWSZ, p. 23

- [24] Pounder, P., 2015. Family business insights: an overview of the literature. *Journal of Family Business Management*, Vol. 5 Iss 1 pp. 116 – 127
- [25] Leszczyńska, K. 2016. *Przedsiębiorstwa rodzinne. Specyfika modeli biznesowych*. Warszawa: Difin, p. 39
- [26] Laakkonen, A., Kansikas J., 2011. Evolutionary selection and variation in family businesses. *Management Research Review*, Vol. 34 Iss 9 pp. 980 – 995
- [27] Stewart, A., Miner, A.S., 2011. Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business. *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 2, p. 67
- [28] Martínez, J.I., Stöhr, B.S., Quiroga, B.F., 2007. Family ownership and firm performance: Evidence from public companies in Chile. *Family Business Review*, 20: 83-94
- [29] Wang Y., 2016. Environmental dynamism, trust and dynamic capabilities of family businesses, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 22 Iss 5 pp. 643 – 670

CONTACT

Grzegorz Głód, dr hab.,
University of Economics in Katowice,
Faculty of Economics,
Department of Entrepreneurship and Innovation Management,
e-mail: grzegorz.glod@ue.katowice.pl
Ewa Raczyńska, mgr,
University of Economics in Katowice,
Faculty of Economics,
Department of Entrepreneurship and Innovation Management,
e-mail: ewa.raczynska@uekat.pl

PROBLEMS OF RISK COMMUNICATION IN ORGANIZATION - A MAP OF CURRENT RESEARCH TRENDS

PROBLEMY KOMUNIKACJI RYZYKA W ORGANIZACJI - MAPA AKTUALNYCH TRENDÓW BADAWCZYCH

Iwona Gorzeń-Mitka¹

ABSTRACT

One of the key components of a successful risk management framework in organisation are the communications and reporting structure (architecture). From the other hand, communication is the one of main categories of disruption or inefficiency in risk management process. Therefore, many researchers stress, that the risk management framework needs include good communication and the flow of risk information. Communication arrangements within organizations are part of the risk culture. The primary purpose of this research is to contribute to identification of the main trends in current academic research on risk communication process. Scopus was the database which provided data for the analysis. This paper delivers a outline for main research trends of risk communication process within organisation.

KEY WORDS

Risk, risk management, risk communication, risk communication approach, map of research trends.

JEL CLASSIFICATION

D42, D43

Introduction

Risk communication is crucial elements shaping the effective risk management system in organization. As stress Beretta and Bozzolan (2004), Janoske et al. (2012), Gorzeń - Mitka (2016) it is very important to understood that risk communication takes place as a dialogue between different stakeholders with different interests and different ways of looking at things. Risk communication should be provided against the background of that existing perception. As indicate many researchers to manage risk effectively, it is important to build strong communication flows and data reporting (Hopkin, 2010; Janoske et al. 2012; MComas 2006; Gorzeń-Mitka, Okręglicka 2015). It is needed necessary to employees at all levels in the organization have the information to evaluate and act on risks and opportunities (Mesjasz-Lech 2012; Sipa 2017, Sipa et al. 2016). Risk communication is needed to share recommendations on ways to improve performance while remaining within acceptable risk thresholds (Mikes 2009; Ng and Humby 1997). In company better risk communication starts with clear risk responsibilities: who needs to know what and when they need to act.

¹Ing. Iwona Gorzeń-Mitka Ph.D., Czestochowa University of Technology, Faculty of Management
e-mail: iwona.mitka@zim.pcz.pl

The multidimensionality of variables that shape the effectiveness of the risk communication process in an organization causes, that identification of knowledge on the types of research current trends in the context of risk communication is important for further development of this area. Due to of the above, the aim research questions in this study is: what are current research trends that refer to the risk communication in management.

The author based the analysis on keywords defined by the authors of the publications that refer issues of risk management and communication. Scopus was the database which provided data for the analysis. The Author focused on publications indexed in the selected database in 2000—2016. The resulting database keywords have been ordered and partially aggregated. Based on them, the VOSviewer tool was used to prepare a graphical presentation of frequency and co-occurrence with the rest of the analysed group. Data selection and research procedure using the application VOSviewer was adapted from study by van Eck and Waltman (2016) and Gudanowska (2017).

The objective of this paper is to take a closer look at the current research trends that occur in scientific papers that were published within the last sixteen years. The paper presents an analysis of the data from the Scopus database, where the number of registered publications related to the risk management and communication problems issues appeared higher than in the case of the Web of Science and Science Direct databases.

The rest of the paper is organized as follows. Section 2 (Theoretical background) describes the some remarks from literature review on risk communication. Section 2 presents method of data selection and research procedure. Section 4 presents and describes a map of current research trends within communication problems in risk management. In Section 5 was indicate limitation of this study and Section 6 concludes.

1. Theoretical background

The risk communication literature is now relatively large. The risk communication literature primarily deals with how to communicate with stakeholders (citizens, patient, regulators and others) about hazards (Beretta and Bozzolan 2004; Janoske et al. 2012; Palenchar and Heath 2007). The formal development of risk communication as a subject began in the late 1970s. In this time it was believed that clear, understandable information is enough. Now, most risk communication experts say it is inadequate. Important part of this process is inclusion of risk perceptions aspects (social contexts like for example feelings, instincts, risk attitude). Risk communication is also commonly thought of as communication in crisis circumstances, but this is inadequate. Many researchers points that communication in times of crises is important but the effectiveness of risk communication during a crisis is consequences earlier actions in this area (Hopkin, 2010, Gorzeń-Mitka 2015,2017).

Risk communication is defined in various ways. According Ng and Hamby (1997), risk communication is process of exchanging information among interested parties about the nature, magnitude, significance, or control of a risk. As indicate McComas (2006) risk communication can be broadly understood as an iterative exchange of information among individuals, groups, and institutions related to the assessment, characterization, and management of risk. She points behind Slovic (1999) study, where author stress that inherent to the understanding of risk, and the practice of risk communication, is an awareness that risk encompasses both objective and subjective qualities and that risk judgments are, to some degree, a by-product of social, cultural, and psychological influences. She remarked also (behind Cvetovich and Lofstedt study; 1999), that current research in risk assessment and management indicates an understanding that judgments of risk are not limited to assessments of physical processes but are also reflections

of the understanding of social systems and the actors playing roles within them (McComas 2006, Keley and Fife-Schaw 2010).

Much emphasis in risk communication is placed on attempts to enhance stakeholders trust rather than simply to communicate information about risks. In most risk communication contexts trust comes to the fore since by definition risk communication is about some form of uncertainty. As stresses Kelay and Fife-Schaw (2010) indeed risk contexts are usually characterised by uncertainty. In this case, believing a communication often relies on the trusting that what is being said is complete and accurate.

Mainstream literature points two general trends in this area: formal and informal risk communication in organization. Formal communication within the organization will be undertaken through the risk architecture, most often, related to risk control activities and the collecting of information for external risk reporting purposes. But risk communication may also be more informal (e.g. during risk assessment workshops and at risk training courses). Communication arrangements are a important part of the risk culture. (Hopkin, 2010; Gorzeń-Mitka, 2015, 2017). Organizations with a strong risk-aware culture are characterized by communication founded on mutual trust and a shared perception of the importance of risk management. (Hopkin 2010, Mikes 2009).

Other part of analyses in risk communication context concerned on external communication. For example Beretta and Bozzolan (2004) propose a framework for the analysis of risk communication and an index to measure the quality of risk disclosure. They postulate that, in the analysis of the disclosure of risks made by public companies, attention has to be paid not only to how much is disclosed but also to what is disclosed and how.

The multidimensionality of variables that shape the effectiveness of the risk communication process in an organization causes, that identification of knowledge on the types of research current trends in the context of risk communication is important for further development of this area.

2. Data selection and research procedure

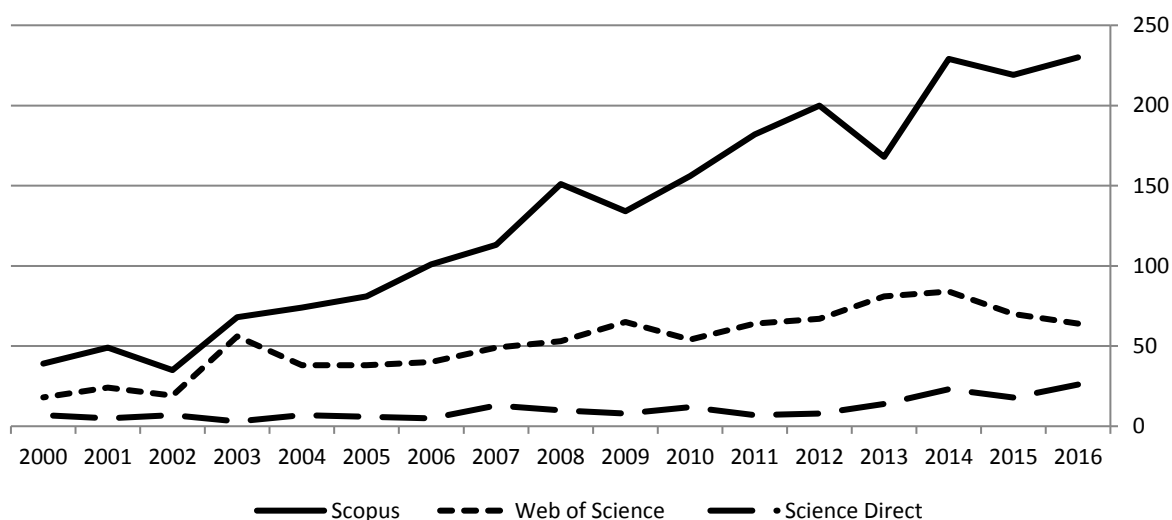
To analyse the current research trends among leading academic publications associated with the communication in risk management area, the Author verified the number of publications available in the Web of Science, Science Direct and Scopus databases (Fig. 1). The number of articles that included references to the communication in risk management area (keywords referred to analyzed area) was: 2 229 in the case of Scopus database, 884 - Web of Science database and 179 - Science Direct database.

The set of generated data contained articles, conference papers, books and book chapters. The figure refers to the period after 2000, when the number of publications increased almost sixfold in the Scopus and fourfold in Web of Science and Science Direct databases. It was used Scopus database for further analysis.

While analysing the number of publications indexed in the Scopus database, a considerable growth in the risk communication subject could be observed. Moreover, it should be noted that in the last decade (from 2006), the number of publications regularly exceeded 100 papers per year.

Because, the objective of the article was to take a closer look at the contemporary trends in risk communication in management area I made a more detailed analysis based on the publications issued within the 2000-2016 years in this subject (2229 papers).

Figure 3: Number of academic literature in risk communication area in the years 2000-2016 by Scopus, Web of Science and Science Direct databases (based on co-occurrence of the authors' keywords)



Source: own processing, data extracted from Scopus, Web of Science and Science Direct databases.

Keywords and their co-occurrence were the elements representing the content mentioned in the articles were. The analysis was based on the key-words included by the authors of the publications. To present a clear visualisation, this paper focuses on those expressions that appeared at least ten times in a group of selected publications. The analysis disregarded the terms "risk communication", "communication of risk", "risk management communication".

The data was analyzed and presented with use the VOSviewer program. It was created map, which visualizing current trends in risk communication research (fig.1.). For each item, the size of the item's label and the size of the item's circle depend on the weight of the item (in this case - keywords). The distance between items in the visualization approximately indicates the relatedness of them in the co-occurrence network. In general, the closer two items are located to each other, the stronger their relatedness in terms of occurrence links in an analysed group of publications (van Eck, Waltman 2016).

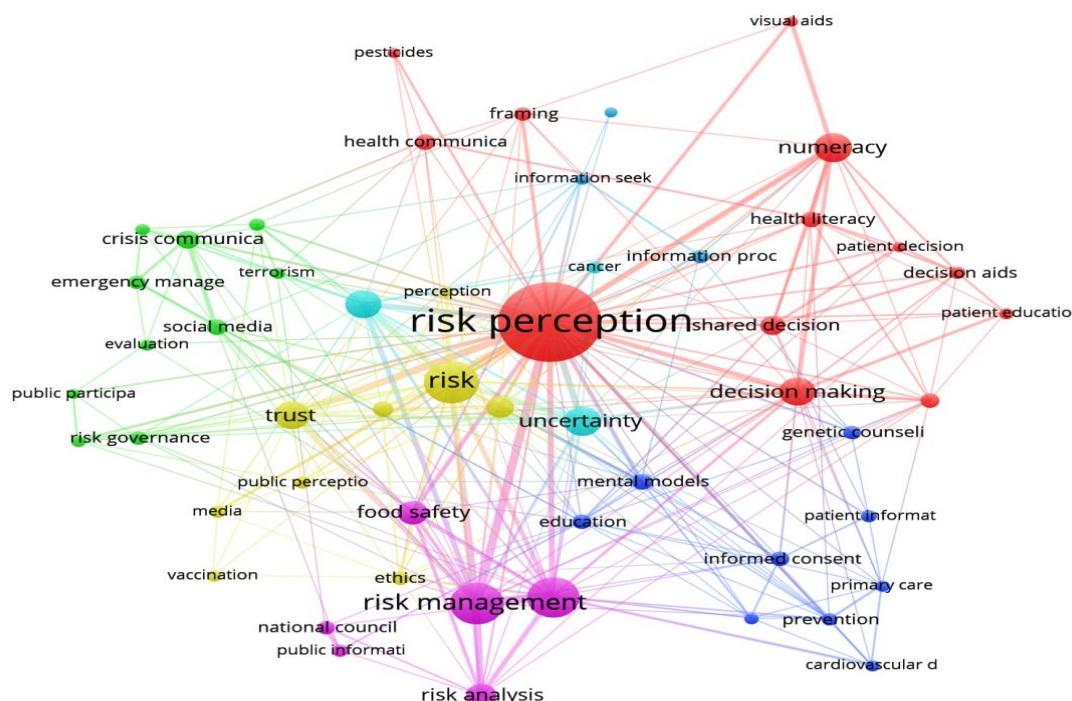
3. A map of current research trends within communication problems in risk management

Within the conducted analysis, it was prepared a map of research trends associated with the risk communication problem based on selected Scopus network data from period 2000-2016. Figure 1 presents the resulting map.

The central part of the map includes the most frequently occurring keywords. The size of the nodes representing each of the appearing keywords as well as the font size, in which the name of a given node is written, correspond to the frequency of the occurrence of a given term. Additionally, the resulting connection network is quite dense and is characterised by numerous connections. Keywords with the highest occurrence ratio (Table 1) are as following: risk perception (277), risk (100), risk management (96), risk assessment (93), uncertainty (54), numeracy (53), trust (52), decision making (51), public health (50), food safety (39), risk analysis (39), climate change (32) and crisis communication (26).

In the next step of analysis it was identified of the clusters, in which the most frequently occurring terms were found. In this case, keywords are grouped in seven clusters (Table 1).

Figure 4: Map of current research trends in publications referring to risk communication in the years 2000-2016 (based on co-occurrence of the authors' keywords)



Source: own processing via VOSviewer program, data extracted from Scopus database.

The first classified cluster in VOSviewer (Cluster 1) was a group of issues associated, among other things, with the risk perception. The most frequent and the most interrelated component in the cluster was numeracy. Numeracy is the ability to reason and to apply mathematical approaches to solve problems in real life (including in this case, risk communication). This element exhibited a very strong relation with decision making and decision aids. In the same cluster, a trend connected with medical aspects like health literacy, patient education and patient decision making, in particular, could be observed. Both areas - risk perception and medicine aspects - were frequently connected with issues, such as visual aids or framing. In the map of trends (Figure 1), risk perception is clearly shifted into the direction towards the centre of the map, which pointed to its numerous though weaker connections with a large number of other issues.

The second classified cluster (Cluster 2) involved issues more consistent than cluster 1, that concerned crisis communication problems. Undoubtedly, the crisis is the consequence of risk realization. This cluster included as frequently co-occurring aspects of crisis communication - associated with the notion of emergency management risk governance and disaster. Within the cluster, these terms often occurred together with the notion of social media, preparedness and evaluation. This cluster also contains publications concerning the aspect of nanotechnology, terrorism and public participation.

The third classified cluster (Cluster 3) involved issues that concerned education problems. This cluster included as frequently co-occurring aspects of education - associated with the notion of methodological approaches - like mental models and qualitative research. Within the cluster we can find a large group of notions concerning medical aspects (see Cluster 1). Education and mental models are also occurred together with the notion like

informed consent, genetic counselling, prevention, patient information, cardiovascular disease and primary care.

Table 9: Risk communication clusters - analysis results

KEYWORD		Ooccur- rences	Total link strength
Cluster 1	risk perception	277	213
	numeracy	53	51
	decision making	51	52
	health literacy	19	27
	framing	15	14
	decision aids	14	22
	patient education	11	13
	patient decision making	10	16
	pesticides	10	5
	visual aids	10	13
KEYWORD		Ooccur- rences	Total link strength
Cluster 2	crisis communication	26	25
	social media	20	23
	emergency management	15	12
	risk governance	15	11
	preparedness	13	13
	disaster	12	8
	evaluation	12	5
	nanotechnology	11	12
	terrorism	11	10
	public participation	10	6
KEYWORD		Ooccur- rences	Total link strength
Cluster 3	mental models	21	25
	education	17	21
	informed consent	17	13
	genetic counseling	16	10
	prevention	14	21
	patient information	13	7
	cardiovascular disease	11	12
	primary care	11	13
	qualitative research	11	12
KEYWORD		Ooccur- rences	Total link strength
Cluster 4	risk	100	123
	trust	52	51
	climate change	32	30
	ethics	16	23

	media	13	14
	public perception	13	13
	perception	10	13
KEYWORD		Ooccur- rences	Total link strength
Cluster 5	risk management	96	111
	risk assessment	93	89
	food safety	39	34
	risk analysis	39	39
	national council on radiation protection and measurements	15	12
	fish consumption	10	2
KEYWORD		Ooccur- rences	Total link strength
Cluster 6	uncertainty	54	56
	public health	50	57
	breast cancer	18	20
	cancer	13	9
KEYWORD		Ooccur- rences	Total link strength
Cluster 7	information processing	15	10
	public information	13	11
	information seeking	11	15
	fish consumption	10	2

Source: processing via VOSviewer program, data extracted from Scopus database

The fourth classified cluster (Cluster 4) involved issues that concerned generally on risk problems. This cluster included co-occurring aspects of trust, ethics and perception - associated with the notion of climate change and public perception.

The fifth classified cluster (Cluster 5) involved issues that concerned on risk management aspects. This cluster included co-occurring aspects of risk assessment and risk analysis, with context of protection and measurements - associated with various elements like food safety (especially fish consumption), radiation and public information.

The sixth classified cluster (Cluster 6) involved issues that concerned on health aspects. This cluster included co-occurring aspects of uncertainty, public health, breast cancer and cancer. This cluster corresponds to the part of cluster 1 and cluster 3.

The last cluster (Cluster 7) involved issues that concerned on information aspects. This cluster included co-occurring aspects of information processing, public information and information seeking.

4. Limitation of this Study

While this study contributes to both literature, some limitations open up avenues for further research. First, risk communication is undoubtedly a multidimensional concept, and in this study is investigated only leading trends in risk management areas in it. There are many other areas of challenges in risk communication and future research should investigate the relationships between other dimensions of this concept. Second, this research aimed to identify selected challenges in an exploratory way. Future research could extend this research concept here identified complementing it with dedicated areas such as business aspects. Finally, based on this study, future research could use this findings in management practice.

Conclusion

By summarizing, in the context of management, the trends in contemporary research on risk communication indicated above, one may say that this area undoubtedly constitute great challenges to modern entities. The complexity and multidimensionality of the variables that determine contemporary decision-making processes require the decision-makers to take a closer look also at the layer of “soft” behaviours.

Undoubtedly, risk communication is a notion that resists clear classification. With respect to the conducted analyses, one should emphasize the fact that the current trends in this area are multidimensionality. In the author’s opinion, the results of research presented in this study may provide a basis for further work in this area.

ACKNOWLEDGEMENT

The research project founded by the Czestochowa University of Technology, Faculty of Management (grant no. BS/PB - 603/3015/2014).

REFERENCES

- [1] Beretta, S., Bozzolan, S. 2004. A framework for the analysis of firm risk communication. *International Journal of Accounting*, Vol. 39, Issue 3, pp. 265-288.

- [2] Cvetkovich, G., Lofstedt, R. E. (Eds.). (1999). Social trust and the management of risk. London: Earthscan Publications
- [3] Gorzeń-Mitka, I. 2015. Management challenges in the context of risk culture. *Problems of Management in the 21st Century*, Vol. 10, Issue 2, p. 60.
- [4] Gorzeń-Mitka, I. 2016. Leading Risk Management Determinants of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): An Exploratory Study in Poland. *Eurasian Studies in Business and Economics*, Vol. 3, Issue 1, pp. 289-298.
- [5] Gorzeń-Mitka, I. 2017. Bricolage concept in risk culture assessment. *European Journal of Sustainable Development*, Vol. 6, Issue 1, pp. 335-343.
- [6] Gorzeń-Mitka, I., Okręglicka, M., 2015. Review of Complexity Drivers in Enterprise. In *Proceedings of 12th International Conference Liberec Economic Forum 2015*, Liberec, pp. 253-260.
- [7] Gudanowska A. E. 2017. A map of current research trends within technology management in the light of selected literature. *Management and Production Engineering Review*, Vol. 8, Issue 1, pp. 78-88. DOI: 10.1515/mper-2017-0009
- [8] Hopkin, P., 2010. *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*. London, England ; Philadelphia, Pennsylvania; New Delhi, India : Kogan Page, 2014.
- [9] Janoske, M., Brooke L., Sheppard, B. 2012. *Understanding Risk Communication Best Practices: A Guide for Emergency Managers and Communicators*, Report to Human Factors/Behavioral Sciences Division, Science and Technology Directorate, U.S. Department of Homeland Security. College Park, MD: START, 2012.
- [10] Kelay, T., Fife-Schaw, Ch. 2010. *Techneau. Effective Risk Communication: A Guide to Best Practice*.
<https://www.techneau.org/fileadmin/files/Publications/Publications/Deliverables/D6.3.1-2.report.pdf> [accessed 7.04.2017].
- [11] McComas, K. A. 2006. Defining moments in risk communication research: 1996-2005. *Journal of Health Communication*. Vol. 11, Issue 1, pp. 75-91.
- [12] Mesjasz-Lech, A. 2012. *Efektywność ekonomiczna i sprawność ekologiczna logistyki zwrotnej*. Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej.
- [13] Mikes, A. 2009. Risk management and calculative cultures. *Management Accounting Research*, Vol. 20, Issue 1, pp. 18-40.
- [14] Ng, K. L., Hamby, D. M. 1997. Fundamentals for establishing a risk communication program. *Health Physics*, Vol. 73, Issue 3, pp. 473-482.
- [15] Palenchar, M.J. Heath, R.L., 2007. Strategic risk communication: Adding value to society. *Public Relations Review*, Vol. 33, Issue 2, pp. 120-129.
- [16] Sipa, M. 2017. Innovation as a Key Factors of Small Business Competition, *European Journal of Sustainable Development*, Vol.6, Issue 1, pp. 344-356.
- [17] Sipa, M., Skibnski, A., Gorzeń-Mitka, I. 2016. Intergenerational Cooperation in the Organization - View from a Gender Perspective. In *Proceedings of 1st International Conference Contemporary Issues in Theory and Practice of Management*, Czestochowa University of Technology, pp. 384-389.

- [18] Slovic, P. (Ed.). (2000). The perception of risk. London: Routledge.
- [19] van Eck N.J., Waltman L., VOSviewer Manual. Manual for VOSviewer version 1.6.5, software documentation, 2016

CONTACT

Ing. Iwona Gorzeń-Mitka Ph.D.
Czestochowa University of Technology, Faculty of Management
Dabrowskiego Street No. 69, 42-201 Czestochowa, Poland
E-mail: iwona.mitka@zim.pcz.pl

FROM A COMPANY'S OFFLINE REPUTATION MANAGEMENT TO ITS ONLINE REPUTATION MANAGEMENT

OD MANAŽMENTU OFFLINE REPUTÁCIE K MANAŽMENTU ONLINE REPUTÁCIE PODNIKU

Katarína Grančičová¹

ABSTRACT

In today's turbulent business environment it is not enough in order to be successful just to have good technology and products, the company's reputation has been playing an increasingly more important role. Good reputation thus becomes effective and potent weapon against competitors and at the same time it affects the market value of the company. This article presents different ways of understanding a company's reputation and at the same time points out the rapidly developing trend in this area, the management of online reputation. In the final part it addresses the role of communication in the process of creation and management of a company's reputation. Writing of this article was based on the use of methods of literary research, description, part analysis and synthesis

KEY WORDS

reputation, offline reputation, online reputation, communication

JEL CLASSIFICATION

M31

Úvod

Reputácia, či už je offline alebo online je len jedna a treba sa o ňu starať. Získanie reputácie/dobrej povesti je pritom spravidla záležitosťou niekoľkých rokov, stratiť sa však dá v priebehu niekoľkých hodín. To prečo je reputácia pre podnik taká dôležitá uvádzajú zahraničné prieskumy² - až 89% spotrebiteľov sa rozhoduje pri kúpe medzi dvoma porovnateľnými produktmi na základe reputácie firmy; 72% opýtaných zároveň uvádza, že reputácia podniku významným spôsobom ovplyvňuje ich obchodné a investičné rozhodnutia; 80% zamestnancov uprednostní pracovať v podniku s vynikajúcou reputáciou dokonca za nižšiu mzdu ako v podniku s priemernou alebo pochybnou reputáciou. Možno preto povedať, že reputácia podniku odzrkadľuje to, ako jej hodnotu, kvalitu produktov a spoločenské pôsobenie hodnotia, zákazníci, investori, obchodní partneri, zamestnanci, akcionári, štát, samospráva, médiá a široká verejnosť. Preto stojí za to venovať jej v rámci podnikového riadenia adekvátnu pozornosť.

¹ Ing. Katarína Grančičová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, katarina.grancicova@euba.sk

² VACULČIAKOVÁ, J. (2003). *Reputácia ovplyvňuje hodnotu firmy*, Dostupné na internete: www.etrend.sk

1. Manažment offline reputácie podniku

Reputácia³ je pojem neuchopiteľný a zároveň zložitý. Často býva používaný dokonca aj napriek tomu, aby užívateľ poznal jeho presnú definíciu. Preto je možné sa stretnúť s tým, že sa spája s rôznymi nepresnosťami a posúva sa do iného významu. Práve tieto skutočnosti nachádzajú svoj odraz aj v snahe definovať ho. To čo všetko môže zahŕňať reputácia možno naznačiť uvedením aspoň niekoľkých spôsobov jej vymedzenia, ktoré sú navyše stále diskutované.

Za všetky možno uviesť aspoň výsledky dvoch rešerší. Goldstein et al.⁴ uvádza, že napr. Fombrun a van Riel pod reputáciou podniku chápu súhrnné vyjadrenie všetkých uskutočnených podnikových aktivít a dosiahnutých výsledkov, ktoré charakterizuje schopnosť podniku poskytovať/ponúkať hodnotné výstupy všetkým svojim záujmovým skupinám. Ide teda o chápanie reputácie ako spojenia podnikovej identity a imidžu, t.j. ako integrujúce spojenie vnútorného a vonkajšieho pohľadu na pôsobenie firmy. Imidž a identita sú spojené so podnikovými stakeholdermi a shareholdermi. Kým ale identita je spojená s osobami, ktorí tvoria samotnú firmu - zamestnanci, manažment. Imidž je spojený s „externistami“ teda osobami, ktoré stoja mimo firmu a vnímajú jej aktivity. Barnett et al. v období rokov 2003 – 2006 identifikoval v odbornej literatúre 49 definícií pojmu reputácia. Na základe analýzy ich následne rozdelil do 3 kategórií:

- awareness - reputácia ako povedomie o podniku;
- assessment - reputácia ako hodnotenie podniku/nefinančné;
- asset - reputácia ako aktívum - istá forma nehmotného aktíva podniku.

Tieto tri kategórie naznačujú, že pojem reputácie podniku sa najčastejšie spája a zamieňa s pojmami: podniková identita⁵, imidž⁶ a majetková hodnota. Na základe toho navrhli vlastnú definíciu pojmu reputácia „kolektívne posúdenie podniku pozorovateľmi, založené na finančných, sociálnych a enviromentálnych vplyvov pripisovaných spoločnosti v priebehu času.“

V nadväznosti na to Doorley a Garcia⁷ uvádzajú, že reputácia sa v skutočnosti týka vnímania a predstavy (imidžu), ktoré majú rôzne zainteresované strany o podniku a vytvorili v tomto slova zmysle pre tento pojem aj vzorec:

$$\text{REPUTÁCIA} = \sum \text{IMIDŽOV} = (\text{VÝKON a SPRÁVANIE}) + \text{KOMUNIKÁCIA}$$

³ z lat. dobrá povest', dobré meno. Podľa zdroja: IVANOVÁ-ŠALINGOVÁ, M. – MANÍKOVÁ, Z. (1990). *Slovník cudzích slov*, Bratislava: SPN, 1990, ISBN 80-08-00006-6, Podľa zdroja www.mojislovník.sk aj úcta, vážnosť, meno na verejnosti.

⁴ GOLDSTEIN, K. – DOORLEY, J. – TURNER, P. (2011). *Corporate Reputation Management in the U.S. Pharmaceutical Industry*. Dostupné na <http://www.instituteforpr.org/corporate-reputation-management-in-the-us-pharmaceutical-industry/>

⁵ Strategicky naplánovaná predstava vychádzajúca z podnikovej filozofie, vízie a cieľov. Vlastné JA podniku, t.j. aký by chcel podnik byť. Musí byť potvrdzovaná podnikovým správaním a akoukoľvek vnútornou aj vonkajšou komunikáciou. Podľa zdroja: HORÁKOVÁ, I. - STEJSKALOVÁ, D. – ŠKAPOVÁ, H. (2000). *Stratégie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2000, 215, ISBN 80-85943-99-9

⁶ Obraz podniku vnímaný jeho okolím. To do akej miery sa zhoduje podnikový imidž (to ako je vnímaný okolím) s podnikovou identitou (tým kým chce byť) závisí od činnosti podniku a kvality jeho komunikácie. Podľa zdroja: HORÁKOVÁ, I. - STEJSKALOVÁ, D. – ŠKAPOVÁ, H. (2000). *Stratégie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2000, 215, ISBN 80-85943-99-9

⁷ DOORLEY, J. – GARCIA, H. F. (2007). *Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication*. New York: Routledge. 2007. ISBN 978-0415801850.

V tejto definícii reputácie sa zdôrazňuje predovšetkým imidž, a to čo tvorí jeho základ. Teda vo vzťahu k reputácii má význam výkon/správanie podniku z dlhodobého hľadiska a tiež komunikácia, keďže má za úlohu prezentovať a komunikovať podnikové aktivity a výsledky dotknutým stranám.

Napriek tomu, že reputácia podľa literárnej rešerše M. Kozuba⁸ sa opiera o vymedzenia tohto pojmu mnohými inými autormi, možno tu vidieť prakticky tú istú paralelu ako u Goldsteina et al. Napríklad Nový et al používa pojem reputácia ako synonymum pojmu imidž. Zároveň uvádza, že ide o najčastejšie zamieňané pojmy. Na druhej strane spomína aj autorov, ktorí tieto pojmy odlišujú. Pelsmacker et al, ktorý vymedzuje rozdiel medzi imidžom a reputáciou predovšetkým z časového hľadiska. Kým imidž považuje za krátkodobý a relatívne rýchlo sa vytrácajúci, reputácia je stabilná a dlhodobá, silno zakorenená v povedomí ľudí. Rindova, V. P. vidí v týchto pojmoch určitý vzťah, keďže reputáciu vysvetľuje ako kumuláciu mnohých imidž firmy v dlhšej časovej rade. Podobne aj Svoboda vidí väzbu medzi týmito pojmami, keďže považuje pojem reputácie ako dokonalejšie synonymum pre imidž, pričom formy a prostriedky budovania reputácie nie sú až tak zásadne odlišné od tých, ktoré sa používajú na budovanie imidžu. Reputácia podniku reflektuje stratégiu, hodnoty a kultúru firmy. Brown, B. et al podobne ako vyššie uvedený Barnett, M. reputáciu chápe ako dlhodobú kombináciu hodnotenia podniku z hľadiska toho ako napĺňa očakávania svojich záujmových skupín a ako celkový podnikový výkon zapadá do socio-politického prostredia.

Horáková et al⁹ sumarizuje, že reputácia podniku je jeho základným hodnotovým kameňom. Je odrazom podniku v čase, z pohľadu záujmových skupín. Spolu s podnikovými výsledkami tvorí hodnotu firmy na trhu. Zároveň dopĺňa, že „reputačný kapitál“ podniku možno určiť ako rozdiel, o ktorý trhová hodnota firmy prevyšuje hodnotu jej aktív. Reputácia firmy tak dostáva aj konkrétny rozmer ako forma podnikového kapitálu.

Uvedené prístupy dopĺňa aj konštatovanie podľa Siltaoja, že reputácia býva označovaná aj ako najväčšia konkurenčná výhoda, ktorú podnik môže mať.¹⁰ Reputácia tak môže predstavovať rozhodovací faktor napr. pre investorov. Výkon resp. finančné výsledky vyjadrujú, čo podnik už dokázal. Naopak nefinančné ukazovatele sú často indikátorom toho, čo ešte len bude schopný urobiť. A to je pre investorov často omnoho dôležitejšie. Väčšina vrcholových manažérov preto považuje reputáciu firmy za veľmi dôležitú. Fortune uviedol, že mať dobrú reputáciu t.j. byť rešpektovanou firmou má dnes takú hodnotu ako nikdy¹¹. V tejto súvislosti Fortune každoročne uverejňuje rebríček najrešpektovanejších podnikov USA a sveta¹².

Rovnako ako neexistuje jednotná definícia reputácie – dobrého mena, neexistuje ani žiaden štandardný model, ktorý by popisoval ako reputáciu hodnotiť/merať, čo je teda jej konkrétnym obsahom a tiež ako ju riadiť. V tejto oblasti existuje viacero modelov/prístupov, ktoré majú aj niektoré spoločné prvky.

⁸ KOZUB, M. (2010). *Modely měření reputace firem*. In: Ekonomika a management organizací – výzkum, výuka a praxe. Recenzovaný sborník příspěvku z mezinárodní vědecké konference. Brno: Masarykova Univerzita, 2010, ISBN 978-80-210-5273-42

⁹ HORÁKOVÁ, I. - STEJSKALOVÁ, D. – ŠKAPOVÁ, H. (2000). *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2000, 215, ISBN 80-85943-99-9

¹⁰ KOZUB, M. (2010). *Modely měření reputace firem*. In: Ekonomika a management organizací – výzkum, výuka a praxe. Recenzovaný sborník příspěvku z mezinárodní vědecké konference. Brno: Masarykova Univerzita, 2010, ISBN 978-80-210-5273-42

¹¹ HORÁKOVÁ, I. - STEJSKALOVÁ, D. – ŠKAPOVÁ, H. (2000). *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2000, 215, ISBN 80-85943-99-9

¹² <http://beta.fortune.com/worlds-most-admired-companies/>

Na základe zadefinovania tohto pojmu sem Svoboda zaraďuje: emocionálny apel/argumenty, výrobky a služby, finančná prezentácia, vízia a vodcovstvo, pracovné prostredie, sociálnu zodpovednosť. Rovnako Fombrun uvádza ako aspekty hodnotenia reputácie v počte 6 komponentov: finančná výkonnosť, kvalita produktu, pracovné podmienky, sociálna zodpovednosť, enviromentálna zodpovednosť, firemná správa. Schultz et al. v tejto súvislosti hovorí o 7 komponentoch: zodpovednosť k životnému prostrediu, cenu, ľudské zdroje, spoločenskú zodpovednosť, medzinárodný rozmer podnikovej činnosti, finančnú silu a užitočnosť pre spoločnosť.¹³

Asi najznámejším modelom merania reputácie je už vyššie naznačený Fortune AMAC (American Most Admired Companies), ktorý vznikol v roku 1983 pre časopis Fortune (USA) a zostavil rebríček najlepších spoločností v USA. Zostavenie rebríčka bolo založené na hodnotení takých atribútov ako je: inovatívnosť; kvalita manažmentu; dlhodobé investície ich kvalita; spoločenská a enviromentálna zodpovednosť; schopnosť prilákať, udržať a rozvíjať talentované osobnosti; kvalita produktov a služieb; finančné zdravie a využitie aktív spoločnosti. Tieto atribúty boli hodnotené na 11 miestnej škále. Z tej bol potom vytvorený aritmetický priemer – tzv. ORS – overall reputation score. Respondenti o počte 8000 boli z radou stredného a vyššieho manažmentu, o ktorých sa predpokladá, že majú dostatočné povedomie o svojom odbore.¹⁴ Na prvých miestach tohto hodnotenia reputácie sa umiestňujú firmy, ktorých mená a značky sú dnes už symbolom. Mnohé z nich sa objavujú v rebríčku opakovanne – napr. Apple, Berkshire Hathaway, Toyota, Google, GE, Microsoft. Súčasne je o mnohých známe, že prešli aj problémovými situáciami, ktoré predstavovali hrozbu pre ich dobré meno, vďaka dlhodobej a systematickej starostlivosti o dobré meno podniku sa im podarilo tieto momenty úspešne prekonať.

Tento model bol ďalej rozvíjaný – kde hodnota ORS bola použitá ako závislá premenná a doplnená o rad nezávislých premenných, ako napr. ekonomická výkonnosť, riziko, veľkosť podniku, charita a ďalšie. Všetky tieto premenné boli operacionalizované a boli spracované pomocou analýzy hlavných komponentov (Principal Component Analysis - PCA). Z tejto analýzy vzišiel tzv. factor score. Na tento model nadväzuje Fortune GMAG, ktorý sa používa pre hodnotenie reputácie podnikov v rámci globálneho hľadiska. Nedostatkom týchto modelov je ich prístup k stakeholderom, za ktorých považujú širokú verejnosť. To je možné akceptovať, no nie sú tu zahrnuté také záujmové skupiny ako zamestnanci, dodávatelia, odberatelia, vlastníci a ďalší. Pritom možno očakávať, že každá z týchto skupín bude mať inú váhu/vplyv na vnímanie celkovej reputácie podniku.¹⁵

Dnes je už rebríčkov v oblasti hodnotenia reputácie podnikov hneď aj niekoľko, z nich možno spomenúť ešte Dow Jones Sustainability Indexes, Financial Times – World's Most Respected Companies, či The Reputation institute.

Reputačný manažment je súhrn aktivít realizovaných podnikom s cieľom vytvoriť určitý, predovšetkým pozitívny obrazu o sebe v očiach verejnosti. Vo vzťahu k riadeniu reputácie podniku je to proces identifikácie toho, čo o podniku a jeho službách hovoria iní a snaha, aby sa všeobecné vnímanie zhodovalo s jeho vlastnými cieľmi a hodnotami. Základnými zložkami

¹³ KOZUB, M. (2010). *Modely měření reputace firem*. In: Ekonomika a management organizací – výzkum, výuka a praxe. Recenzovaný sborník příspěvku z mezinárodní vědecké konference. Brno: Masarykova Univerzita, 2010, ISBN 978-80-210-5273-42

¹⁴ KOZUB, M. (2010). *Modely měření reputace firem*. In: Ekonomika a management organizací – výzkum, výuka a praxe. Recenzovaný sborník příspěvku z mezinárodní vědecké konference. Brno: Masarykova Univerzita, 2010, ISBN 978-80-210-5273-42

¹⁵ KOZUB, M. (2010). *Modely měření reputace firem*. In: Ekonomika a management organizací – výzkum, výuka a praxe. Recenzovaný sborník příspěvku z mezinárodní vědecké konference. Brno: Masarykova Univerzita, 2010, ISBN 978-80-210-5273-42

riadenia reputácie sú: identifikácia záujmových skupín podniku, meranie a ohodnotenie, a strategický plán riadenia reputácie¹⁶.

Prvým krokom v rámci procesu riadenia reputácie je identifikovanie všetkých záujmových skupín, ktoré môžu ovplyvniť podnikové ciele. Môžu ísť o zamestnancov, zákazníkov, štát a samosprávu až po konkurentov. Následne je potrebné u každej cieľovej skupine zistiť, aké je jej vnímanie podniku a akým smerom je potrebné ho zmeniť či posunúť. Na základe toho potom vymedziť komunikačnú stratégiu, podľa toho akým spôsobom jednotlivé záujmové skupiny prijímajú informácie. Následne potom určiť akčný plán a pripraviť jeho implementáciu. Dôležitou súčasťou tohto procesu je aj odhadnutie rizík, ktoré môžu reputáciu podniku ovplyvniť a pripraviť sa na ich zvládnutie. Reputácia je tak veľmi úzko prepojená aj s riadením rizika.

V celom procese je mimoriadne dôležitý aj súlad medzi tým čo firma navonok deklaruje napr. prostredníctvom komunikačných aktivít a jej správaním/tým čo dokáže zabezpečiť. Dôležité je teda stavať na transparentnosti, dôveryhodnosti a vodcovstve. Dobrým manažmentom reputácie sa docieli, že spoločnosť bude pozitívne vnímaná cieľovými skupinami, bude čitateľná, hodná dôvery a úcty k svojim výsledkom a konaniu.¹⁷

Reputácia podniku je teda pojem veľmi komplexný až multidisciplinárny, ktorý v sebe zahŕňa rôzne aspekty, od psychologických – cez vnímanie, tvorbu názorov a postojov až po technický – keď je reputácia chápaná ako aktívum. Podľa toho ako je chápaný sa líšia aj modely/prístupy, ktoré sa snažia reputáciu skúmať a hodnotiť, aj keď často majú mnoho spoločného. Vychádzajú hlavne z finančných, ale aj množstva nefinančných hľadísk, či ich kombinácie.

2. Manažment online reputácie

Éra internetu zmenila pravidlá pre reputáciu. Kým v minulosti bola reputácia ťažko zaslúžená a dobre strážená. V súčasnosti práve vďaka možnostiam, ktoré ponúka internet môže byť reputácia podniku zničená v priebehu niekoľkých minút. Internet ponúka ľuďom, ktorí chcú reputáciu podniku zámerne zničiť – nespokojní zákazníci, konkurent resp. neúspešný uchádzač o prácu, možnosť zasiahnuť do online reputácie podniku rýchlym šírením nepravdivých resp. skreslených informácií. Ak je ale podnik pripravený, dokáže svoju reputáciu úspešne brániť.

Internet nemožno ignorovať, nie je to trend, ktorý by mal v blízkej dobe zaniknúť. Práve naopak jeho sila rastie. Aj v prípade, že podnik svoju reputáciu na internete nesleduje, môžu ju sledovať všetci ostatní – klienti, zamestnanci, konkurenti a informácie, ktoré nájdu formujú ich pohľad/postoj na podnik. Na druhú stranu internet prináša možnosti aj podniku pracovať so svojou reputáciou, tým že bude komunikovať – formovať a šíriť taký obsah, ktorý zaujme a podporí dôveru.¹⁸

Podobne ako offline reputácia, ani online reputácia nemá jednotnú definíciu/vymedzenie. Janouch¹⁹ charakterizuje **online reputáciu** ako celkovú prítomnosť na internete, ako

¹⁶ GOLDSTEIN, K. – DOORLEY, J. – TURNER, P. (2011). *Corporate Reputation Management in the U.S. Pharmaceutical Industry*. Dostupné na <http://www.instituteforpr.org/corporate-reputation-management-in-the-us-pharmaceutical-industry/>

¹⁷ BENEDIGOVÁ, M. (2003). Reputáciu firmy nemožno ponechať len na PR manažéra. Dostupné na: www.etrend.sk

¹⁸ FERTIK, M. – THOMPSON, D. (2010). *Wild West 2.0: How to Protect and Restore Your Reputation on the Untamed Social Frontier*, New York: Amacom, 2010

¹⁹ JANOUGH, V. 2010. *Internetový marketing*. Brno: Computer Press. 2010. ISBN 978-8025127957.

zanechávajú stôp. Všetky aktivity, predovšetkým marketingové, sú na internete prepojené, vzájomne sa dopĺňujú a podmieňujú, a preto je dôležité využívať všetky dostupné nástroje a priestor. Podnik má často nielen svoju webovú stránku, ale tiež vydáva správy o svojej činnosti, popisuje svoju ponuku v rôznych článkoch/príspevkoch a tiež sa aktívne zapája do diania na sociálnych sieťach. Existencia na internete tzv. Google trail – historická stopa a dostatok informácií o podniku – podmieňujú vnímanie podniku ako legitímneho. Podnik, ktorý nemá stopu môže byť vnímaný ako podvodný a nedôveryhodný.²⁰

Tvorbou a riadením online reputácie sa zaoberá tzv. **online reputačný manažment**. Túto oblasť podnikových marketingových aktivít možno charakterizovať napr. ako spojenie monitorovania online reputácie podniku a zároveň eliminácia negatívneho obsahu. Jednou z možností je potlačovanie viditeľnosti negatívnych referencií vo vyhľadávačoch. Základnou myšlienkou online reputácie je ale skutočnosť, že online reputácia nie je len o tom zabrániť kríze alebo negatívnej recenzii, ale predovšetkým o prevencii. V tejto súvislosti veľký význam pre dobrú online reputáciu zohráva obsahový marketing (content marketing), keďže vyhľadávače sú navrhované tak, aby vyhľadávali a priorizovali obsah na základe porovnania kľúčových slov a vyhľadávaných slov.²¹

Podobne charakterizuje manažment online reputáciu Stradtman²² - ide o proces práce s online reputáciou - proces zaist'ovania zobrazenia správnych informácií, v prípade, že ich ktokoľvek vyhľadáva buď cez vyhľadávače ako sú Google, Bing či Yahoo alebo na sociálnych sieťach ako Facebook, Twitter či LinkedIn. Hlavnou úlohou je minimalizovať negatívny obsah a podporovať ten pozitívny.

Progres v technológiách a rozšírenie internetu má na svedomí, že všetko čo bolo v minulosti privátne, je dnes verejné, čo bolo lokálne, je dostupné po celom svete. A čo bolo vierohodné, je dnes nespoľahlivé a ľahko spochybniteľné. Problémy spojené s online reputáciou sú spôsobené aj samotnou štruktúrou internetu. Počítače, ktoré internet podporujú, nevedia a ani sa nezaujímajú aký obsah sa jeho kanálmi šíri. Všetky informácie sú len digitálne zobrazenia, počítač nerozlišuje informácie pravdivé či falošné, pozitívne či negatívne, privátne alebo verejné. Počítač zverejní to, čo mu užívateľ prikáže zverejniť.

Pri riadení online reputácie si treba uvedomiť všetky **špecifiká online prostredia**:

- tvorba obsahu, ktorí vytvárajú samotní užívatelia - môžu do neho prispievať svojimi myšlienkami, názormi, fotkami či iným spôsobom a ďalej ho zdieľať s miliónmi užívateľov;
- dostupnosť historických údajov kedykoľvek z akéhokoľvek miesta. Obrovské množstvo informácie vkladanych na internet je dostupných až dovtedy kým nie sú vymazané. Vďaka neobmedzenému priestoru sú na internete archivované údaje aj z doby pred internetom, práve kvôli zachovaniu pre budúce generácie.
- bezprostrednosť a aktuálnosť internetu, všetky informácie sú dostupné okamžite;
- anonymita internetu, aj keď anonymné informácie majú nízku kredibilitu a skôr sa považujú za menej dôveryhodné, môžu podnikovej reputácii pomôcť ale aj poškodiť.

Sasko, J. expert na digitálny marketing na Slovenku na svojom blogu²³ uvádza, že reputačný manažment v prostredí internetu sa častokrát označuje aj ako reputačný manažment vo vyhľadávačoch a zahŕňa hneď niekoľko hlavných činností:

- online monitoring internetu a užívateľov,
- komunikáciu s užívateľmi,

²⁰ STRADTMAN, L. R. (2012). *Online reputation For Dummies*. 2012. p. 384. ISBN 978-1-118-33859-9.

²¹ LIEB, R.(2012). *How your content strategy is critical for reputation management*, <http://marketingland.com>

²² STRADTMAN, L. R. (2012). *Online reputation For Dummies*. 2012. p. 384. ISBN 978-1-118-33859-9.

²³ www.reputation.sk

- vyhodnocovanie výsledkov,
- a v prípade potreby aj krízový reputačný manažment.

Online reputačný manažment považuje za neoddeliteľnú súčasť marketingu každého podniku. Prostredníctvom online reputácie sa podnik môže dozvedieť, čo si o nej myslia zákazníci, obchodní partneri, ale aj zamestnanci, zároveň vie včas predísť nežiadúcemu poškodeniu mena v online prostredí.

3. Úloha komunikácie vo vzťahu k budovaniu offline a online reputácie podniku

Rýchlosť zmien, ktorými prechádza súčasná ekonomická a spoločenská realita sa stále zvyšuje. V takýchto podmienkach podnik obstojí iba vtedy, ak dokáže nadviazať funkčný dialóg s verejnosťou a bude systematicky pracovať na svojej dobrej povesti, ktorá je veľmi krehká. Záujem ľudí sa bude obracať inam pokiaľ nebudú mať opakovaný dôvod podniku dôverovať. Dôveru a podporu verejnosti môže podnik získať len vtedy ak bude dlhodobo riadiť svoju podnikovú komunikáciu.

Mnohí autori (Van Riel a Fombrun; Zerfass et al; Hawadhay et al) preto uvádzajú, že kvalitná podniková komunikácia je v globálnych podmienkach jedným zo základov úspechu budovania reputácie.²⁴ V súčasnosti rastú požiadavky verejnosti na transparentnosť podnikovej činnosti, na čitateľnosť jej vízie, poslania, vyznávaných hodnôt a postojov k problémom tohto sveta. Podniková komunikácia musí v tejto súvislosti informovať, vysvetľovať, presvedčať a viesť dialóg s verejnosťou, lebo jej úlohou je aktívne vytvárať prostredie porozumenia a podpory pre rozvoj a úspech podniku.²⁵ Preto bez komunikačného systému, ktorý je zosúladený/integrovaný, vyjadruje identitu podniku a komunikuje so všetkými relevantnými záujmovými skupinami sa úspešná firma nezaobíde. Systematická starostlivosť o značku, imidž, dobré meno je strategické rozhodnutie podniku ako podnet k investičnému, nákupnému a zamestnaneckému rozhodovaniu.

Proces riadenia reputácie by zároveň nemal byť náplňou len podnikových PR. Reputáciu totiž ovplyvňujú mnohé činnosti, ktoré zdanlivo ani nesúvisia s dosahovaním podnikových cieľov, ako napr. neformálne vyjadrenia zamestnancov k podnikovým záležitostiam, vyjadrenia o firme v médiách, alebo vyjadrenia nespokojného klienta. Súčasne nemá za úlohu len zabrániť šíreniu sa negatívnej informácie o firme. Ide teda o zložitý proces, ktorý si vyžaduje aktívne zapojenie predovšetkým vrcholového manažmentu podniku. Ten musí určovať smer a zabezpečiť dostatočné zdroje - finančné a predovšetkým ľudské. Okrem toho proces budovania reputácie súvisí a zasahuje aj do ostatných oblastí podnikovej činnosti – od riadenia ľudských zdrojov, cez finančný manažment; výskum, vývoj, tiež výrobu až po marketing.²⁶

Ako bolo vyššie uvedené (časť 1.) rebríček najrešpektovanejších firiem sveta obsahuje viacero základných kritérií: schopnosť inovovať, kvalita vrcholového vedenia firmy, schopnosti a zručnosti zamestnancov, kvalita výrobkov a služieb, dlhodobá hodnota investícií, finančná stabilita, spoločenská zodpovednosť a využitie firemných aktív. Ďalšími dôležitými faktormi sú kreativita, pracovné prostredie, dôveryhodnosť, jedinečnosť a príkladnosť firmy.

²⁴ ROMENTI, S. (2010). *Reputation and stakeholder engagement: an Italian case study*. Journal of Communication Management. Vol. 14 Iss: 4 pp. 306 – 318. Dostupné na <http://dx.doi.org/10.1108/13632541011090428>

²⁵ HORÁKOVÁ, I. - STEJSKALOVÁ, D. – ŠKAPOVÁ, H. (2000). *Stratégie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2000, 215, ISBN 80-85943-99-9

²⁶ BENEDIGOVÁ, M. (2003). Reputáciu firmy nemožno ponechať len na PR manažéra, Dostupné na:

Možno povedať, že reputácia je výsledkom hodnotenia týchto kritérií, t.j. že tieto kritériá sú vlastne jej základom a základom dobrého mena. Tieto nehmotné aktíva pritom závisia hlavne na schopnostiach a zručnostiach vedenia a všetkých zamestnancov, preto v stratégii podnikovej komunikácie predstavujú zamestnanci jednu z najvýznamnejších záujmových skupín. Prieskumy naznačujú, že efektívna komunikácia vedie k výraznému nárastu spokojnosti v zamestnaní, vyššej motivácii, k omnoho vyššej lojalite a celkovo k lepšej nálade zamestnancov. Systematická a profesionálna komunikácia umožňuje nielen udržať si tých najlepších zamestnancov, ale tiež získať nové špičkové posily.²⁷

Komunikácia s jednotlivými záujmovými skupinami sa stáva veľmi komplexným procesom, ktorý je šitý na mieru ich rôznym informačným potrebám a záujmom. Ľudia sú stále náročnejší na informácie, ich počet, kvalitu, relevantnosť. Sú kritickejší k tomu čo, od koho a akým spôsobom sa dozvedia, vyžadujú možnosť aktívne sa zapojiť do komunikácie, preto bude stále zložitejšie ich efektívne osloviť. Chcú nielen vedieť čo firma robí, ale chcú mať možnosť to kontrolovať, či skutočne robí to čo navonok deklaruje.

Internet dnes umožňuje ľuďom sledovať dobré aj zlé správy z celého sveta v priamom procese. Zároveň svojimi interaktívnymi možnosťami vytvára podmienky, pre efektívne presadzovanie záujmov verejnosti, na lokálnej aj globálnej úrovni. Práve rozšírenie internetu sťažuje firmám možnosť sledovať informácie, ich šírenie a identifikovanie ich zdrojov. Preto musia oveľa aktívnejšie sami komunikovať a snažiť sa riadiť verejnú mienku správnym smerom na základe dostatočného prísunu informácií.

Komunikačná stratégia podniku, ktorá zabezpečí systematickú starostlivosť o dobré meno/reputáciu v očiach všetkých záujmových skupín, sa preto dnes považuje za dôležitý nástroj vytvárania konkurenčnej výhody (reputácia ako KV) a získavania a udržiavania pozície na trhu.

ZÁVER

Na záver možno konštatovať, že podniková reputácia dnes patrí k populárnym a rýchlo sa rozvíjajúcim oblastiam výskumu, pričom ide o veľmi komplexnú a multidisciplinárnu kategóriu. Vďaka možnostiam, ktoré v súčasnosti ponúka internet je najrýchlejšie sa rozvíjajúcou témou v oblasti reputácie práve online reputačný manažment. A súčasne je v tejto oblasti veľkou témou aj samotná podniková komunikácia, o ktorej mnohí autori tvrdia, že v procese budovania podnikovej reputácie zohráva kľúčovú úlohu a to tým, že načúva očakávaniam verejnosti, adresuje im požadovaný komunikačný obsah a kultivuje vzťahy s najdôležitejšími záujmovými skupinami²⁸.

Uvedený príspevok je výstupom riešenia projektu č. APVV-15-0511 „Výskum problematiky online reputačného manažmentu (ORM) subjektov pôsobiach v odvetví automobilového priemyslu“ – podiel 50 % a projektu č. 1/0546/15 „Hodnotenie výkonnosti moderných marketingových prístupov a ich dosah na výkonnosť podniku“ – podiel 50 %.

²⁷ HORÁKOVÁ, I. - STEJSKALOVÁ, D. – ŠKAPOVÁ, H. (2000). *Stratégie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2000, 215, ISBN 80-85943-99-9

²⁸ ROMENTI, S. (2010). *Reputation and stakeholder engagement: an Italian case study*. Journal of Communication Management. Vol. 14 Iss: 4 pp. 306 – 318. Dostupné na <http://dx.doi.org/10.1108/13632541011090428>

REFERENCES

- [1] BENEDIGOVÁ, M. (2003). Reputáciu firmy nemožno ponechať len na PR manažéra, Dostupné na: <https://www.etrend.sk/podnikanie/reputaciu-firmy-nemozno-ponechat-len-na-pr-manazera.html>
- [2] DOORLEY, J. – GARCIA, H. F. (2007). Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication. New York : Routledge. 2007. ISBN 978-0415801850.
- [3] FERTIK, M. – THOMPSON, D. (2010). Wild West 2.0: How to Protect and Restore Your Reputation on the Untamed Social Frontier, New York: Amacom, 2010.
- [4] FOMBRUN, R. 1995. Reputation. Harvard Business School, Boston, MA.
- [5] GOLDSTEIN, K. – DOORLEY, J. – TURNER, P. (2011). Corporate Reputation Management in the U.S. Pharmaceutical Industry. Dostupné na <http://www.instituteforpr.org/corporate-reputation-management-in-the-us-pharmaceutical-industry/>
- [6] HORÁKOVÁ, I. - STEJSKALOVÁ, D. – ŠKAPOVÁ, H. (2000). *Stratégie firemní komunikace*. Praha: Mnagement Press, 2000, 215, ISBN 80-85943-99-9.
- [7] IVANOVÁ-ŠALINGOVÁ, M. – MANÍKOVÁ, Z. (1990). *Slovník cudzích slov*, Bratislava: SPN, 1990, ISBN 80-08-00006-6.
- [8] JANOUGH, V. 2010. *Internetový marketing*. Brno: Computer Press. 2010. ISBN 978-8025127957.
- [9] LIEB, R. (2012). *How your content strategy is critical for reputation management*. Dostupné na: <http://marketingland.com/how-your-content-strategy-is-critical-for-reputation-management-16073>
- [10] KOZUB, M. (2010). *Modely měření reputace firem*. In: *Ekonomika a magement organizací – výzkum, výuka a praxe*. Recenzovaný sborník příspěvku z mezinárodní vědecké konference. Brno: Masarykova Univerzita, 2010, ISBN 978-80-210-5273-42.
- [11] ROMENTI, S. (2010). *Reputation and stakeholder engagement: an Italian case study*. Journal of Communication Management. Vol. 14 Iss: 4 pp. 306 – 318. Dostupné na <http://dx.doi.org/10.1108/13632541011090428>
- [12] STRADTMAN, L. R. (2012). *Online reputation For Dummies*. 2012. p. 384. ISBN 978-1-118-33859-9.
- [13] VACULČIAKOVÁ, J. (2003). *Reputácia ovplyvňuje hodnotu firmy*. Dostupné na internete: <https://www.etrend.sk/podnikanie/reputacia-ovplyvnuje-hodnotu-firmy.htm>
- [14] www.mojslovník.sk
- [15] www.reputation.sk
- [16] www.visibility.sk

CONTACT

Ing. Katarína Grančičová, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu

Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovenská republika

E-mail: katarina.grancicova@euba.sk

MONOPOLY ADVERTISING EXPENDITURE MODEL

MODEL REKLAMNÝCH VÝDAVKOV MONOPOLU

Nora Grisáková, Jakub Kintler ¹

ABSTRACT

In presented paper we formulate and solve dynamic optimization models of firms in the field of imperfect competition. From the market structure of imperfect competition we choose monopoly with static and dynamic price. The paper through these models solves connection of profit maximization, diffusion of new product on the market and advertising expenditures in the time through optimal control theory.

KEY WORDS

Monopoly, Optimal control theory, Dynamic price, Advertising expenditures

JEL CLASSIFICATION

D42, M37, L16, 033

Úvod

V predkladanom príspevku analyzujeme jeden prípad trhu nedokonalej konkurencie a to monopol. Budeme uvažovať model reklamných výdavkov monopolu pri zavádzaní nového produktu na trh. V analýze sa sústredíme na statický a dynamický model monopolu.

Fendek (Fendek, 2008) hovorí o trhovej štruktúre nedokonalej konkurencie ak dochádza k porušeniu jednej alebo niekoľkých podmienok existencie trhu dokonalej konkurencie. K prípadu dokonalej konkurencie podľa uvedeného autora prichádza vtedy, ak žiadny účastník trhových procesov nemá dostatok ekonomickej sily na to, aby dokázal určitým spôsobom (samozrejme vo svoj prospech) ovplyvniť trhovú cenu výrobkov. Pre dokonalú konkurenciu implicitne predpokladá splnenie nasledovných podmienok na strane dopytu a ponuky:

- rovnocennosť spotrebiteľov z hľadiska výrobcov a homogénnosť štruktúry výrobkov a služieb z hľadiska spotrebiteľa,
- vysoký počet aktívnych výrobcov a spotrebiteľov pôsobiach na trhu,
- individuálni výrobcovia i spotrebiteľia sú dokonale informovaní o situácii na trhu,
- neexistujú žiadne prekážky na etablovanie výrobcov a spotrebiteľov na trhu, ale ani pre odchod z trhu.

Pri nedokonalej konkurencii sa firmy snažia ovplyvniť, alebo kontrolovať trh. Koncentráciou a centralizáciou výroby dochádza k tomu, že malá časť výrobcov (spotrebiteľov) kontroluje značnú časť celkovej ponuky alebo dopytu po určitom tovare alebo službe.

¹ doc. Ing. Nora Grisáková, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, nora.grisakova@euba.sk

Ing. Jakub Kintler, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, jakub.kintler@euba.sk

Pri tvorbe modelov vychádzame z agregovaných dát pre určitý typ spotrebiteľov alebo firiem. Tvorbou trhových segmentov na základe socio-kultúrnych vlastností spotrebiteľov sa venuje napríklad Štetka (Štetka, P., 2014)

1. Optimálny reklamný plán

V posledných rokoch nastala veľká snaha v oblasti optimalizácie reklamných výdavkov vzhľadom k efektívnejšiemu rozdeleniu rozpočtu firmy. Najvšeobecnejšia mikroekonomická špecifikácia týkajúca sa reklamy u a predaja x sa opiera o input-output sústavu pre agregáciu odozvy spotrebiteľov. V diskretnom čase je táto sústava definovaná ako $x_{t+\tau} - x_t = \tau g(u, x)$, kde τ predstavuje zmenu v čase a g je funkciou reklamy a predaja. S takýmto modelom uvažovali Bass a Clarke (Bass, F. M., Clarke, D. G., 1972). V prípadoch, kedy sa jednotlivci môže rozhodnúť o kúpe ponúkaného produktu v hocijakom časovom intervale – teda keď uvažujeme so spojitým časom a autonómnym systémom – je sústava definovaná pomocou diferenciálnych rovníc v tvare $x' = g(x, u)$, kde $x' = dx/dt$. Feinberg (Feinberg, F. M., 1992) vo svojej práci uvažuje s modelom, v ktorom chce firma maximalizovať diskontovaný tok zisku, ktorý po vhodnej úprave môže byť vyjadrený ako rozdiel medzi trhovým podielom a mierou výdavkov na reklamu pri diskontnej miere r . Problém dynamickej optimalizácie je nasledovný:

$$\max_{u(t)} J = \int_0^{\infty} [x(t) - u(t)] e^{-rt} dt$$

$$x' = g(x, u), \quad x(0) = x_0$$

Modifikácia uvedeného systému je samozrejme možná pridaním ohraničení pre kontrolnú premennú u (napríklad maximálne reklamné výdavky v stanovenom časovom horizonte $u \leq uT$, kde uT predstavuje hornú hranicu reklamných výdavkov) alebo pridaním ohraničení pre stavovú premennú x (napríklad, že trhovú podiel firmy nesmie klesnúť pod určitú kritickú hodnotu $x \geq xL$, kde xL predstavuje hodnotu, pod ktorú nesmie trhovú podiel klesnúť). Taktiež je možné v modeli uvažovať s ohraničeným časovým intervalom alebo so záchrannou hodnotou², prípadne v čase sa meniacou diskontnou mierou $r(t)$.

V príspevku je uvažovaná podobná formulácia dopytovej funkcie ako ju formuloval Bass (Bass, F. M., 1969) vo svojom difúznom modeli s parametrami závisiacimi od miery reklamných výdavkov³. Nami uvažovaná dopytová funkcia (súčasná miera predaja), $Q'(t) = Q'$, bude mať tvar:

$$Q' = g(Q, u) = [\alpha + \beta u + (\gamma + \delta u)Q](M - Q)$$

Všetky parametre sú nezáporné, v čase konštantné, pričom:

- α koeficient inovácie,
- β koeficient súvisiaci s efektívnosťou reklamy vzhľadom k inovátorom,
- γ koeficient imitácie,
- δ koeficient súvisiaci s efektívnosťou reklamy smerom k imitátorom,
- M saturačná úroveň dopytu,
- $Q = Q(t)$ miera predaja firmy,
- u miera reklamy.

² Záchranná hodnota je spojená s aktívami firmy v konečnom bode – v čase, kedy bude projekt dokončený.

³ Tvorbou funkcie dopytu v podmienkach Slovenska sa zaoberajú napríklad Kintler a Bilik (Kintler, J., Bilik, D., 2015)

Inovátori sú jednotlivci, ktorí akceptujú nový produkt nezávisle od rozhodnutia ostatných. *Imitátori* sú jednotlivci, ktorí kúpia nový produkt iba na základe odporúčania tých, ktorí produkt už vyskúšali.

V práci je uvažované, podobne ako už uviedli Hirschmann (Hirschmann, W. P., 1964), Teng a Thompson (Teng, J. T., Thompson, G. L., 1983), Dockner, Jorgensen (Dockner, E., Jorgensen, S., 1988b), Dockner, Fruchter (Dockner, E., Fruchter, G. E., 2004) a iní, s logistickou funkciou produkčných nákladov v tom zmysle, že náklady produkcie klesajú s rastom produkcie. Hirschmann (Hirschmann, W. P., 1964) vo svojom výskume ukázal, že jednotka produkčných nákladov (v peňažnom vyjadrení) nového produktu klesá v intervale od 10 % do 50 % v každom časovom okamihu, keď sa akumulovaná produkcia zdvojnásobí. Autor uvádza, že ak by sme nakreslili produkciu a náklady v log-log priestore, graf uvedených funkcií by bol približne priamka s negatívnym sklonom – z . Matematicky tento fakt môžeme zapísať ako

$$C(Q) = c_0(Q_0/Q(t))^z$$

kde

$C(Q)$ je jednotka nákladov produkcie v čase t ,

c_0 počiatočné náklady produkcie v čase začatia projektu t ,

Q_0 sú počiatočnými hodnotami nákladov produkcie a predaja a z , je konštanta z intervalu⁴
 $0,1 \leq z \leq 0,5$.

Predpokladáme kvadratickú mieru výdavkov na reklamu $A(u)$ v tvare

$$A(u) = a^\circ + b^\circ u(t) + c^\circ u(t)^2$$

kde a° , b° a c° sú nezáporné konštanty. Konštanta a° predstavuje fixné reklamné náklady, ktorými môže byť napríklad zavedenie nového produktu do katalógu. Konštanta b° predstavuje sklon firmy k reklame. A znamienko pri konstante c° udáva, či sú výdavky na reklamu najprv klesajúce a neskôr rastúce, alebo naopak. V príspevku prijímame pre oba modely predpoklad, že predaj sa rovná miere produkcie. Taktiež predpokladáme súčasnú hodnotu tržieb firiem.

2. Diskusia

Ako sme už uviedli, v predkladanom článku budeme skúmať optimálny reklamný plan monopolnej firmy v dvoch prípadoch – pre monopol s konštantnými cenami produkcie a monopol s dynamickými cenami produkcie.

2.1. Optimálne reklamné výdavky monopolu s konštantnými cenami

Pri tomto type modelu predpokladáme monopolistickú firmu, ktorá prichádza na trh s novým produktom dlhodobej spotreby. Firma je na trhu monopolom dovtedy, kým konkurenčné firmy s podobným sortimentom produkcie nezačnú vyrábať konkurenčný produkt.

Monopol chce maximalizovať zisk z predaja nového produktu. Určíme marketingový (reklamný) postup počas vopred daného časového intervalu tak, že celkový diskontovaný zisk z predaja produktu očistený o reklamné výdavky je maximalizovaný pri difúznom ohraničení.

$$\max J = \int_{t_0}^{t_1} e^{-rt} \left[\left(p - c_0 \left(\frac{x_0}{x} \right)^z \right) x' - (x + bu + cu^2) \right] dt$$

⁴ Uvedený interval vychádza z Hirschmannovho (1964) výskumu. (Hirschmann, W. P., 1964)

$$x' = g(x, u) = [\alpha + \beta u + (\gamma + \delta u)x](1 - x), \quad x(t_0) = x_0$$

kde

- u miera reklamy, miera reklamného úsilia (kontrolná premenná),
- x dosiahnutý trhový podiel (stavová premenná),
- p konštantná cena,
- $(a + bu + cu^2) = A$ kvadratická miera výdavkov na reklamu, a, b, c nezáporné konštanty,
- r diskontná miera,
- z miera poklesu nákladov produkcie,
- c_0 konštantné náklady produkcie,
- x_0 počiatočný trhový podiel firmy,
- α koeficient inovácie,
- β koeficient súvisiaci s efektívnosťou reklamy smerom k inovátorom,
- γ koeficient imitácie,
- δ koeficient súvisiaci s efektívnosťou reklamy smerom k imitátorom.

Dockner a Jorgensen (Dockner, E., Jorgensen, S., 1988a) uvádzajú dve trhové situácie, kedy sú ceny produktov konštantné a firmy napriek tomu svoje produkty reklamujú:

- a) Firma pôsobí v štátom regulovanom odvetví a cenová konkurencia je zakázaná.
- b) Firmy majú medzi sebou dohodu, že nebudú meniť cenu svojej produkcie. V tomto prípade môžeme tiež predpokladať, že množstvo potenciálnych zákazníkov (potenciálny trhový podiel) nie je ovplyvňovaný cenami.

V analýzach **modelu monopolu s konštantnými cenami** je 13 parametrov, jedna stavová premenná – trhový podiel firmy a jedna kontrolná premenná – miera reklamy, z ktorej je pomocou funkcie $(a + bu + cu^2)$ vypočítaná miera reklamných výdavkov. Ako kritérium konvergenzie sme zvolili porovnanie absolútnych rozdielov v hodnotách účelových funkcií na jednotlivých iteráciách algoritmu. Za dostatočnú konvergenciu sme považovali, ak sa uvedené absolútne hodnoty blížili k nule.

V analýzach sme vychádzali zo zvolených počiatočných hodnôt parametrov, ktoré sme neskôr menili pri podmienkach ceteris paribus. Východiskové hodnoty parametrov sme zvolili na základe viacerých simulácií tak, aby boli ich zmeny dobre viditeľné.

Východiskové hodnoty parametrov sú tieto:

- diskontná miera $r = 0,005$,
- konštantná cena nového produktu $p = 100$,
- miera poklesu produkčných nákladov $z = 0,1$,
- konštantné náklady produkcie $c_0 = 70$,
- počiatočný trhový podiel firmy $x_0 = 0,4$,
- koeficienty funkcie reklamných nákladov $a = 0, b = 0,07, c = 0,04$,
- koeficient inovácie $\alpha = 0,005$,
- koeficient súvisiaci s efektívnosťou reklamy smerom k inovátorom $\beta = 0,006$,
- koeficient imitácie $\gamma = 0,003$,
- koeficient súvisiaci s efektívnosťou reklamy smerom k imitátorom $\delta = 0,007$,
- časový interval zavedenia nového produktu $0 \leq t \leq 31$ (firma uvažuje s 31 – týždennou reklamnou kampaňou zavedenia nového produktu).

V parametroch uvádzame počiatočný trhový podiel monopolistickej firmy. Je to preto, lebo nepredpokladáme, že monopol pokryje celý trh okamžite. Monopol je síce na trhu jediným výrobcom novinky, ale aj napriek tomu, pri jej zavedení na trh sa predpokladá, že novinku si v prvých okamihoch kúpi iba určitý podiel z celkového počtu potenciálnych spotrebiteľov.

Pri výpočtoch nás zaujíma vplyv zmeny jednotlivých parametrov na premenné modelu a samozrejme na hodnotu účelovej funkcie.

2.2. Optimálne reklamné výdavky monopolu s dynamickými cenami

V tomto modeli si monopolná firma kladie za cieľ maximalizáciu zisku z predaja nového produktu, očisteného o výdavky na reklamu pri difúznom ohraničení pri predpoklade dynamických cien. Cena produkcie bude riadiacou premennou, to znamená, že jej zmena tak, ako zmena výdavkov na reklamu, vplyva na výšku trhového podielu firmy. Budeme uvažovať s nasledovnou cenovou funkciou $f(p) = e^{-dp(t)}$

Uvedený tvar cenovej funkcie navrhli Robinson a Lakhani (Robinson, B., Lakhani, C., 1975). Autori uvádzajú že parameter d je kladný a že predstavuje citlivosť dopytu na zmenu ceny (price sensitivity). Predtým, ako budeme meniť jednotlivé parametre tohto modelu, nájdeme interval pre zmenu parametra d , ktorý je vhodný pre model.

$$\max J = \int_{t_0}^{t_1} e^{-rt} \left[\left(p(t) - c_0 \left(\frac{x_0}{x} \right)^z \right) x' - (x + bu + cu^2) \right] dt$$

$$x' = g(x, u) = [\alpha + \beta u + (\gamma + \delta u)x](1 - x)e^{-dp(t)}, \quad x(t_0) = x_0$$

kde ceny, meniace sa v čase, ovplyvňujú zisk monopolistickej firmy a cenová funkcia $f(p)$ ovplyvňuje veľkosť trhového podielu firmy,

- u miera reklamy, miera reklamného úsilia (kontrolná premenná),
- x dosiahnutý trhový podiel (stavová premenná),
- p konštantná cena,
- $(a + bu + cu^2) = A$ kvadratická miera výdavkov na reklamu, a, b, c nezáporné konštanty,
- r diskontná miera,
- z miera poklesu nákladov produkcie,
- c_0 konštantné náklady produkcie,
- x_0 počiatočný trhový podiel firmy,
- α koeficient inovácie,
- β koeficient súvisiaci s efektívnosťou reklamy smerom k inovátorom,
- γ koeficient imitácie,
- δ koeficient súvisiaci s efektívnosťou reklamy smerom k imitátorom.

Na výpočet uvedeného problému teórie optimálneho riadenia použijeme algoritmus Tenga a Thompsona (Teng, J. T., Thompson, G. L., 1983), ktorý v tomto prípade musíme rozšíriť o druhú riadiacu premennú p , nakoľko autori uvažovali iba s jednou riadiacou premennou.

V analýzach **monopolu s dynamickými cenami** sme vychádzali zo zvolených počiatočných hodnôt parametrov, ktoré boli neskôr menené pri podmienkach *ceteris paribus*. Východiskové hodnoty parametrov sme zvolili na základe viacerých simulácií tak, aby boli ich zmeny dobre viditeľné.

Východiskové hodnoty parametrov sú tieto:

- diskontná miera $r = 0,005$,
- konštantná cena nového produktu $p = 100$,
- miera poklesu produkčných nákladov $z = 0,1$,
- konštantné náklady produkcie $c_0 = 70$,
- počiatočný trhový podiel firmy $x_0 = 0,4$,
- koeficienty funkcie reklamných nákladov $a = 0, b = 0,07, c = 0,04$,
- koeficient inovácie $\alpha = 0,005$,
- koeficient súvisiaci s efektívnosťou reklamy smerom k inovátorom $\beta = 0,006$,
- koeficient imitácie $\gamma = 0,003$,
- koeficient súvisiaci s efektívnosťou reklamy smerom k imitátorom $\delta = 0,007$,

- časový interval zavedenia nového produktu $0 \leq t \leq 31$ (firma uvažuje s 31 – týždennou reklamnou kampaňou zavedenia nového produktu).

V parametroch uvádzame počiatočný trhový podiel monopolistickej firmy. Je to preto, lebo nepredpokladáme, že monopol pokryje celý trh okamžite. Monopol je síce na trhu jediným výrobcom novinky, ale aj napriek tomu, pri jej zavedení na trh sa predpokladá, že novinku si v prvých okamihoch kúpi iba určitý podiel z celkového počtu potenciálnych spotrebiteľov. Trhový podiel monopolu (a následne oligopolu) predstavuje tú časť potenciálnych spotrebiteľov, ktorí si produkt už zakúpili z celkového množstva potenciálnych spotrebiteľov. Pri výpočtoch nás zaujíma vplyv zmeny jednotlivých parametrov na premenné modelu a samozrejme na hodnotu účelovej funkcie.

V skúmanom modeli monopolu je 14 parametrov a jedna stavová premenná – trhový podiel firmy a dve riadiace premenné – cena produktu a miera reklamy. Na základe postupných zmien parametra d prijímame predpoklad, že jeho hodnoty by mali byť väčšie ako 0 a menšie ako 0,01, $0 < d \leq 0,01$. Ak by bol parameter d väčší, trhový podiel firmy by sa v čase takmer nemenil. Ako východiskovú hodnotu uvedeného parametra budeme uvažovať hodnotu $d = 0,005$.

Záver

Pre model monopolu s konštantnými cenami bolo vytvorených dvadsaťšesť zmien parametrov, z ktorých môžeme sformulovať nasledovné závery:

- vo všetkých prípadoch zmeny parametrov bol smer zmeny miery reklamy a miery reklamných výdavkov rovnaký,
- zvyšovanie miery poklesu produkčných nákladov z malo za dôsledok nárast všetkých sledovaných premenných modelu,
- zvyšovanie hodnôt koeficientov vo funkcii miery výdavkov na reklamu znižuje hodnotu zisku firmy a trhového podielu monopolu a, samozrejme, zvyšuje hodnotu miery výdavkov na reklamu,
- zmena diskontnej miery r má za dôsledok opačnú zmenu diskontného faktora e^{-r} a všetkých ostatných sledovaných premenných modelu okrem trhového podielu monopolu, ktorého smer zmeny je rovnaký so zmenou diskontnej miery,
- zmena ceny produktu p má za dôsledok zmenu všetkých pozorovaných premenných v rovnakom smere,
- zmena konštantných nákladov produkcie vyvoláva opačnú zmenu všetkých sledovaných premenných,
- zmena uvažovaného počiatočného trhového podielu má za následok opačnú zmenu takmer všetkých sledovaných premenných modelu okrem trhového podielu monopolu, ktorého zmena je v rovnakom smere ako zmena počiatočného trhového podielu,
- zmeny v koeficientoch inovácie α a imitácie γ majú za dôsledok rovnaký smer zmeny sledovaného trhového podielu monopolu a hodnoty účelovej funkcie a opačný smer zmeny miery reklamy a miery výdavkov na reklamu,
- zmeny v koeficientoch efektívnosti vplyvu reklamy na inovátorov β a imitátorov δ vyvolávajú rovnaký smer zmeny všetkých premenných modelu,
- zmena dĺžky plánovaného časového obdobia zavádzania produktu má za dôsledok zmenu v trhovom podieli firmy a v miere jej zisku rovnakým smerom, akým je zmena dĺžky plánovaného obdobia, opačným smerom sa mení iba miera reklamných nákladov.

Pre model monopolu s dynamickými cenami bolo vytvorených taktiež dvadsaťšesť zmien parametrov, z ktorých môžeme opäť vysloviť nasledovné závery:

- smer zmeny miery reklamy u a miery reklamných výdavkov A rovnaký pre všetky skúmané zmeny parametrov,
- pre zvýšenie miery poklesu nákladov produkcie z vykazujú všetky sledované parametre modelu okrem ceny nárast (cena produkcie v tomto prípade klesá),
- zavedenie miery konštantných reklamných nákladov a má vplyv iba na mieru zisku firmy a na mieru reklamných výdavkov, jej zavedenie má za dôsledok zvýšenie uvedených premenných,
- zmena diskontnej miery m má za dôsledok rovnakú zmenu trhového podielu monopolu, všetky ostatné premenné modelu vykazujú opačnú zmenu ako je zmena diskontnej miery,
- zmena citlivosti dopytu na zmenu ceny d má za dôsledok opačnú zmenu všetkých sledovaných premenných modelu,
- pri zmene konštantných nákladov produkcie k vyazuje rovnaký smer zmeny iba cena produkcie, všetky ostatné premenné vykazujú opačný smer zmeny,
- zmena počiatočného trhového podielu π má za dôsledok rovnakú zmenu dvoch premenných modelu a to ceny a dosiahnutého trhového podielu,
- zmeny v koeficientoch inovácie α a imitácie γ majú za dôsledok zmenu hodnoty účelovej funkcie, trhového podielu a priemernej ceny v rovnakom smere, ostatné premenné sa menia opačným smerom,
- pri zmene koeficientov vplyvu reklamy na inovátorov β a imitátorov δ vykazujú všetky premenné modelu rovnaký smer zmeny.

ACKNOWLEDGEMENT

Článok je výstupom riešenia projektu: VEGA č. 1/0697/15 „Optimalizačné modely a metódy ako nástroje efektívnej regulácie v modernej teórii organizácie sieťových odvetví“ v rozsahu 50 %, vedúci riešiteľ prof. Michal Fendek, PhD. a VEGA č. 1/0662/15 „Ekonomicko sociálne nástroje ako faktor tvorby pracovných miest v podnikoch“, vedúci riešiteľ prof. Helena Majdúchová, PhD. v rozsahu 50%. Spoluautorský podiel autorov je 50%.

REFERENCES

- [1] Bass, F. M. (1969). A New Product Growth Model for Consumer Durables. *Management Science*(15), pp 215 - 227.
- [2] Bass, F. M., Clarke, D. G. (1972). Testing Distributed Lag Models of Advertising Effect. *Marketing Research*, pp. 298 - 308.
- [3] Dockner, E., Fruchter, G. E. (2004). Dynamic Strategic Pricing and Speed of Diffusion. *Journal of Optimization Theory and Application*(123), pp 331 - 348.
- [4] Dockner, E., Jorgensen, S. (1988a). Optimal Advertising Policies for Diffusion Models of New Product Innovation in Monopolistic Situations. *Management Sciences*(34), pp 119 - 130.
- [5] Dockner, E., Jorgensen, S. (1988b). Optimal Pricing Strategies for New Products in Dynamic Oligopolies. *Marketing Science*, 4(7), pp 315 - 334.
- [6] Feinberg, F. M. (1992). Pulsing Policies for Aggregate Advertising Models. *Marketing Science*(11), pp 195 - 226.
- [7] Fendek, M. F. (2008). *Mikroekonomická analýza* (Ekonomia. vyd.). Bratislava: Iura Edition.

- [8] Hirschmann, W. P. (1964). Profit from the Learning Curve. Harvard Business Review(44), pp 125 - 139.
- [9] Hirschmann, W. P. (1964). Profit from the Learning Curve. Harvard Business Review(44), pp 125 - 139.
- [10] Kintler, J., Bilik, D. (2015). Analýza faktorov ovplyvňujúcich dopyt po liekoch na Slovensku. In Š. a. Majtán, Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015 (s. pp 275 - 282). Bratislava: Ekonóm.
- [11] Robinson, B., Lakhani, C. (1975). Dynamic Price Models for New-Product Planning. Management Science(21), s. pp 1113 -1122.
- [12] Štetka, P. (2014). Profilovanie individualistického a kolektivistického socio-kultúrneho trhového segmentu. In Š. a. Majtán, Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014 (s. pp 478 - 484). Bratislava: Ekonóm.
- [13] Teng, J. T., Thompson, G. L. (1983). Oligopoly Models for Optimal Advertising when Production Cost Obey a Learning Curve. Management Science(29), pp 1087 - 1101.

CONTACT

doc. Ing. Nora Grisáková, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: nora.grisakova@euba.sk

Ing. Jakub Kintler, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: jakub.kintler@euba.sk

CONTROLLING IN THE CONTEXT OF THE PERCEPTION OF THE BENEFITS AND BARRIERS TO SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE

KONTROLING V KONTEXTE VNÍMANIA JEHO PRÍNOSOV A BARIÉR V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV

Diana Hamáry Gurová, Mariana Sedliačiková¹

ABSTRACT

The current dynamic environment when the managers have to process a large amount of information, create a space for a growing need to implementation of controlling in small and medium enterprises. Controlling is a management tool to promote active management of the future company. Despite all expectations from controlling, managers of small and medium enterprises perceived some barriers regarding its implementation to the company. The aim of this paper is to identify key barriers and benefits perceived by managers of small and medium enterprises in Slovakia in the context of this management tool. It can be concluded from the empirical survey which was carried out on the sample of small and medium enterprises in Slovakia that most managers have mainly fears related to the implementation process of controlling and costs associated with the implementation of information system based on controlling in the company. On the side, it plays an important role the psychological aspects of perception of this instrument. Improving of efficiency of information processing, management of costs and variations are the main benefits of this tool.

KEY WORDS

Controlling, controlling information system, psychological aspects, SMEs.

JEL CLASSIFICATION

M15, M21

Úvod

V súčasnom dynamickom prostredí sú manažéri malých a stredných podnikov denne zahlcovaní veľkým množstvom informácií, ktoré musia čo najrýchlejšie spracovať a urobiť správne manažérske rozhodnutia. Kontroling je manažérsky nástroj, ktorý slúži na podporu aktívneho riadenia a rozhodovania podniku. Vo svojej podstate je to flexibilný nástroj, ktorý je možné prispôbiť na podmienky akéhokoľvek podniku. Základom pre jeho úspech je nielen efektívny a flexibilný informačný systém, ale aj správne pochopenie konceptu kontrolingu. Napriek všetkým očakávaniam od kontrolingu vnímajú manažéri určité bariéry týkajúceho sa jeho implementácie. Bariéry, resp. obavy manažérov, majú nie len monetárny ale aj

¹ Ing. Diana Hamáry Gurová. Matej Bel University in Banská Bystrica, Faculty of Economics, Departement of Corporate Economics and Management, e-mail: didi.gurova@gmail.com

Doc. Ing. Mariana Sedliačiková, PhD. Technical University in Zvolen, Faculty of Wood Science and Technology, Departement of Business Economics, e-mail: sedliacikova@tuzvo.sk

psychologický charakter. Pri zavádzaní nových procesov alebo systémov do podniku môžu priniesť do podniku aj strach a neistotu. Cieľom predloženého príspevku je identifikovať kľúčové bariéry a výhody vnímané manažermi malých a stredných podnikov na Slovensku v kontexte kontroľingu ako manažérskeho nástroja.

1. Materiál a metodika

1.1. Materiál

Na Slovensku vzniká ročne niekoľko tisíc, ktoré sa kategorizujú ako mikro, resp. malé podniky. Podnety pre vznik nových podnikov sú rôzne, napr. finančné zabezpečenie rodiny, preferencia samostatnosti, využívanie získaných zručností, sebarealizácia a pod. Rast novovzniknutého podniku závisí od manažérskych schopností a zručností podnikateľa, pričom medzi najväčšie motívy je možné zaradiť finančnú a životnú istotu (Hazudin, 2015). S rastom podniku rastie aj množstvo prijímaných informácií, ktoré je potrebné čo v najkratšom čase spracovať a na ich základe urobiť správne manažérske rozhodnutie. Vzhľadom na neustále zmeny prebiehajúce v podnikateľskom prostredí, vznikajú nové požiadavky na riadenie podnikov v oblasti integrácie a koordinácie. Pre splnenie týchto nových úloh je predurčený kontroľing ako podporný nástroj riadenia a rozhodovania v podniku (Feldbauer-Durstmüller, 2009).

Kontroľing ako integrovaný manažérsky nástroj riadenia a rozhodovania je flexibilný inštrument, ktorý sa vie dokonale prispôbiť podmienkam akéhokoľvek podniku. V podnikateľskej praxi sa pojem kontroľing častokrát nesprávne zamieňa s bežne vykonávanou kontrolou. Pod kontroľingom sa v skutočnosti skrýva celý systém, ktorý je možné rozdeliť ďalej na nižšie subsystémy, akými sú strategický, operatívny, finančný, investičný a nákladový kontroľing. Hlavnou úlohou kontroľingu je zabezpečenie dosiahnutia podnikových cieľov, predovšetkým pomocou cielenej koordinácie všetkých opatrení aj nad limit prevádzkových možností podniku. Zahŕňa to aj inovatívny vývoj a zavedenie do budúcnosti orientovanej riadiacej filozofie a nových manažérskych nástrojov potrebných pre jej uskutočnenie. Základným predpokladom pre úspech kontroľingu v podniku je dobre fungujúci informačný systém, ktorý kopíruje cieľavedomé postavené finančné, resp. manažérske, účtovníctvo (Gurčík, 2004; Jung, 2014; Gurová, 2015).

V kontroľingu hrajú dôležitú úlohu aj psychologické komponenty. Medzi kontrolérom a líniovým manažérom alebo zamestnancami, ktorí prijímajú jeho rady a služby, existuje šesť psychologických pravidiel (motivácia, spätná väzba, komunikácia, vytvorenie dôvery, presadzovanie, zmena), ktoré je vhodné pre efektívny priebeh kontroľingu aplikovať. V prípade, že by došlo k narušeniu daných pravidiel, vytvorili by sa tak určité bariéry a kontroľing by nemohol účinne plniť svoje úlohy. Obsah jednotlivých pravidiel sa vzájomne prelína a dopĺňa, teda nie je možné vynechať niektoré z pravidiel (Waniczek, 2002).

Každý nový proces zavádzaný do podniku so sebou prináša nejakú neistotu a strach u zamestnancov a môže mať vplyv na širokú škálu pracovných oblastí. Postihnuté môžu byť nie len monetárne aspekty, ale pri implementácii sa vyžaduje aj brať ohľad na faktor "človek" ako vzdorný a konfliktný komponent. Zmeny spôsobujú uvoľnenie strachu a neistoty. Je možné, že pri zavádzaní prebehnú zmeny aj v pracovnej a riadiacej štruktúre a budú spochybňované osobné kvalifikácie a zaradenie zamestnancov, ale aj kvalifikácia a vhodnosť jednotlivých zamestnancov, riadiacich kompetencií, prevádzkových všeobecných podmienok a súčasnej podnikovej štruktúry ako celku. Transparentná komunikácia a poskytovanie

informácií o priebehu zavádzania rovnako aj skorá integrácia a školenia postihnutých osôb sú preto nevyhnutné pre úspešné zavádzanie procesu. (Dunser, 2013).

1.2. Metodika

Výskum prebiehal v štyroch kľúčových fázach. V *prvej fáze riešenia* bolo potrebné na základe vykonanej *analýzy sekundárnych zdrojov* realizovať *rešerš vedeckých a odborných časopiseckých domácich ako aj zahraničných zdrojov*. V tejto fáze boli použité rôzne metódy vedeckej práce, napr. *sumarizácia, analýza a syntéza poznatkov*, s cieľom *komparácie* pohľadov rôznych autorov na skúmanú problematiku. V *druhej fáze* bol realizovaný nezávislý *empirický prieskum* na výberovej vzorke mikro, malých a stredných podnikov, ktoré svoju podnikateľskú činnosť vykonávajú na území stredného Slovenska. Prieskum bol vykonaný v priebehu roka 2016. Reprezentatívnosť výberovej vzorky respondentov bola zabezpečená pomocou štatistickej metódy, kde sme použili vzťah (1) pre stanovenie minimálnej vzorky respondentov (Kozel, 2006).

$$n \geq \frac{(z^2 \times p \times q)}{\Delta^2} \quad (1)$$

Vzhľadom k tomu, že výber respondentov bol čisto náhodný, pomer respondentov, ktorí poznajú skúmanú problematiku bol rozdelený na 50 %. Pravdepodobnosť tvrdenia bola stanovená na hodnotu 2, ktorá nám zabezpečuje komplexnejší pohľad s 95,4 % spoľahlivosťou tvrdenia. Po dosadení do vzťahu (1) výšky maximálnej prípustnej chyby na úrovni 5 %, bol určený minimálna vzorka respondentov na úrovni 400. Pre zber primárnych údajov bol použitý dotazníkový prieskum, ako prostriedok opytovacej metódy výskumu. Výberový súbor pozostával z 1 100 podnikateľských subjektov. Návratnosť dotazníka bola 37,45 %. Údaje z empirického prieskumu boli vyhodnotené na základe popisných a štatistických analýz. Jednofaktorová analýza rozptylu (ANOVA) bola použitá na určenie významných rozdielov pri zmene veľkosti podniku. Všetky štatistické analýzy boli urobené v štatistickom program STATISTICA 12.0. V *tretej fáze* bol na základe *analýzy primárnych a sekundárnych zdrojov* navrhnutý model „SPAİK“. V *záverečnej fáze* boli *metódou sumarizácie* zhodnotené dosiahnuté výsledky a identifikované prínosy pre vedu, teóriu a prax mikro, malých a stredných podnikov.

2. Výsledky a diskusia

2.1. Analýza súčasného stavu v praxi malých a stredných podnikov

Na základe uskutočneného empirického prieskumu na vzorke respondentov vykonávajúcich svoju podnikateľskú činnosť na území stredného Slovenska, boli zistené skutočnosti o aktuálnom stave vnímaných obáv a očakávaní respondentov od kontroľingu a informačného systému vytvoreného na báze kontroľingu.

Z prieskumu vyplýva, že medzi najčastejšie faktory, ktoré ovplyvňujú podnikateľov pri rozhodovaní o implementácii kontroľingu do ich podniku, sú v prvom rade dlhý proces implementácie a tiež obava z nedostatku finančných prostriedkov (viac ako 60 % respondentov). Tieto faktory sú z pohľadu vplyvu veľkosti podniku štatisticky nevýznamné, ale vzhľadom na vysoký počet respondentov potvrdzujúcich dané obavy, je možné ich považovať za všeobecný fakt.

Na jednej strane patrí dlhý proces implementácia medzi najväčšie obavy podnikateľov, ale na druhej strane je to nevyhnutný faktor pre úspešný priebeh implementácie. Pracná a dôsledná implementácia systému pomôže jeho presnému zadefinovaniu a zavedeniu do podniku. Dlhý

proces implementácie slúži rovnako aj pre odhalenie prípadných nedostatkov ešte v testovacej fáze, čím sa predchádza prípadným chybám systému pri jeho plnej prevádzke (Fui-Hoon Nah, 2001).

Mikro a malé podniky (počet zamestnancov menší ako 50) sú charakteristické určitými deficitmi, medzi ktoré je možné zaradiť aj deficit finančných prostriedkov. Tieto deficity ich robia málo atraktívnymi pre externé subjekty, ktoré ich kvôli tomu považujú za príliš rizikové (Musa, 2016). Súčasný kontrolingové informačné systémy, ktoré sú ponúkané na trhu, sú preplnené veľkým množstvom funkcií a subsystémami, ktoré v prevažnej miere nie sú ani vhodné pre podmienky mikro a malých podnikov. Externé subjekty poskytujúce tieto systémy a služby s nimi spojené ich ponúkajú formou licencií, ktoré je potrebné každoročne obnovovať, t. j. platiť každoročne tisíce eur. Práve z tohto dôvodu vzniká u podnikateľov obava z nedostatočných finančných prostriedkov, ktoré by bolo potrebné vynaložiť pri zavádzaní podobných systémov do podniku. Feldbauer-Durstmüller (2009) vo svojej publikácii poukazuje na to, že kontroling sám o sebe ako nástroj podpory riadenia podniku a tvorby manažérskych rozhodnutí, vo svojej podstate je vhodný aj pre mikro a malé podniky, ktoré dokážu využívať všeobecnú škálu nástrojov pre svoje potreby. Všeobecné nástroje kontrolingu pritom nemusia byť umiestnené do zložitých komplexných informačných systémov, ale dajú sa vytvoriť aj v prostredí Microsoft Office (Gurová, 2015), ktorý patrí medzi najpoužívanejšie kancelárske balíky.

V nasledujúcej tabuľke 1 sa nachádzajú štatisticky významné obavy a očakávania respondentov z pohľadu veľkosti podniku. Údaje sú doplnené o percentuálne vyjadrenú početnosť odpovedí respondentov.

Tabuľka 1 Štatisticky významné obavy a očakávania respondentov

Názov	Odpovede respondentov (%)			Pearsonov Chi-Kvadrát	Cramerovo V
	Áno	Neviem	Nie	p-level	
Obavy					
Implementácia neprinesie očakávaný efekt	71,46	8,59	19,95	0,0000	0,4222
Prínosy z implementácie budú nižšie ako náklady na implementáciu	57,58	7,83	34,60	0,0000	0,5993
Zo zbytočného vynaloženia finančných prostriedkov na implementáciu	47,47	4,80	47,73	0,0000	0,4621
Neprijatie daného nástroja zamestnancami	45,20	3,79	51,01	0,0000	0,3377
Vznik chaosu v riadení podniku	43,18	7,58	49,24	0,0000	0,4565
Nedostatok know-how	70,20	12,63	17,17	0,0000	0,4284
Nedostatok technického vybavenia	56,06	3,28	40,66	0,0000	0,3203
Očakávania					
Zvýšenie hodnoty podniku	86,62	3,54	9,85	0,0009	0,1879
Zefektívnenie podnikových procesov	71,71	2,27	26,01	0,0012	0,1839
Riadenie odchýlok, systém včasného upozornenia	53,79	5,81	40,40	0,0000	0,3315
Sprehľadnenie informácií podporujúcich rýchle a optimálne manažérske rozhodovanie	84,60	2,53	12,88	0,0000	0,2778
Efektívne riadenie nákladov	73,23	15,66	11,11	0,0000	0,3203

Zdroj: Vlastné spracovanie

Obavy z dlhého procesu implementácie a z deficitu finančných prostriedkov pramenia z nedostatku informácií. Jednou zo štatisticky významných obáv prezentovaných v tabuľke 1 je aj deficit know-how. Deficit know-how je spôsobený tým, že mikro a malé podniky zamestnávajú prevažne osoby, ktorých vzdelanie nevyžaduje potrebné znalosti o rozličných

metódach a nástrojoch, ktoré sa používajú v procese kontroľingu. Úlohy kontroľingu preto často rieši samotný majiteľ, resp. podnikateľ, ako doplnkové úlohy k jeho bežnej pracovnej náplni (Urigshardt, 2008). Práve táto obava vytvára veľkú bariéru pre využívanie kontroľingu v mikro a malých podnikoch. Častokrát si pojem kontroľing zamieňajú s bežnou kontrolou vykonávanou v podnikoch. Pod kontroľingom je zhrnutý celý systém strategických, operatívnych, finančných, nákladových a investičných subsystémov s množstvom metód merania výkonnosti podniku, dodržiavania stanovených plánov a cieľov, a pod. Pre mikro a malé podniky to znamená, že vykonávajú kontroľingové úlohy, ak sa venujú napr. finančnej analýze, finančnej kontrole, tvorbe rozpočtov, investičného plánovania, operatívneho plánovania a pod. (Sedliačiková, 2016). Ďalší deficit vnímaný podnikateľmi spočíva v technickom vybavení. Prevažne mikro podnikatelia, napr. samostatne hospodáriaci roľníci, alebo malé predajne, nemusia mať nové technologické vybavenie pre spustenie komplexného informačného systému na báze kontroľingu. Vhodným variantom pre týchto podnikateľov je zabezpečiť kontroľingové úlohy formou outsourcingu u podnikateľského alebo daňového poradcu (Feldbauer-Durstmüller, 2009).

V tabuľke 1 sú ďalej znázornené štatisticky významné obavy z pohľadu veľkosti podniku akými sú obavy, že implementácia neprinesie očakávaný efekt, prínosy z implementácie budú nižšie ako náklady na implementáciu alebo zbytočné vynaloženie finančných prostriedkov. Tieto obavy z časti podnikateľský subjekt ovplyvniť nevie. V praxi existuje množstvo odborníkov, ktorí sa danou problematikou zaoberajú, ale aj množstvo firiem, ktoré sa prezentujú tým, že dokážu vytvoriť podobné informačné systémy. Podnikateľ by mal veľmi dobre zvážiť komu zverí budovanie informačného systému. Na jednej strane sa pre vytvorenie dobrého informačného systému vyžadujú citlivé údaje o podniku a na druhej strane osoba, ktorá bude ten systém využívať, musí dokonale poznať podnik a aj samotný proces kontroľingu, aby dokázala presne prispôbiť systém podniku. O tom, či prínos z implementácie bude vyšší ako náklady vynaložené na ňu, už závisí na samotnom podnikateľovi. V prípade, že je informačný systém vyskladaný dobre a je vhodne prispôbený na požiadavky podniku, závisí len od podnikateľa a jeho know-how a manažérskych zručností, ako tento systém pretaviť do výsledkov.

Medzi tie menšie obavy podnikateľov patrí aj neprijatie nástroja zamestnancami, či vznik chaosu v riadení podniku. Pre úspech kontroľingu nie je dôležité len zavedenie efektívneho informačného systému na báze kontroľingu do podniku, ale aj v správnom pochopení celého konceptu kontroľingu. Práve pre zamedzenie vzniku konfliktov a spochybňovania kvalifikácií a zaradení zamestnancov je dôležitá komunikácia na pracovisku (Dunser, 2013). Dlhý proces implementácie slúži v tomto prípade aj ako postupná príprava zamestnancov a celého chodu podniku na zavedenie informačného systému. Počas tohto procesu môže manažér vykonať školenie k danému systému, vytvoriť motivačný program pre jeho používanie a iné pozitívne aktivity, ktoré zamestnancami uvítajú.

V druhej časti tabuľky 1 sa nachádzajú štatisticky významné očakávania respondentov od kontroľingu a informačného systému na báze kontroľingu. Napriek veľkým obavám očakávajú respondenti predovšetkým zvýšenie hodnoty podniku a sprehládnenie informácií podporujúcich rýchle a optimálne manažérske rozhodnutia. K tomu patrí aj efektívne riadenie nákladov, odchýlok a zefektívnenie podnikových procesov. Medzi ďalšie očakávania, ktoré neboli štatisticky významné z pohľadu veľkosti podniku, a je možné ich považovať za všeobecné, patrili aj prehľadnosť a jednoduchosť ovládania systému, rast finančných ukazovateľov a kontrola dosahovania podnikových cieľov.

2.2. Model “sPAIK”

Model systému psychologických aspektov vplyvujúcich na proces implementácie kontroingu (sPAIK) je znázornený na obrázku 1. Model znázorňuje relatívne štyri veľké etapy. V prvej etape, kedy sa podnikateľ, resp. manažér, rozhodne implementovať informačný systém (IS) na báze kontroingu do podniku, sa zhrnú všetky jeho obavy a očakávania. Podnikateľ sa v prvom rade musí rozhodnúť, či daný systém bude vytvárať sám alebo si k tomu prizve aj externý subjekt. Vzhľadom k tomu že vychádzame z empirického prieskumu, predpokladáme, že manažér má obavu z nedostatku know-how, vzniku chaosu v riadení, a pod., a obráti sa na externý subjekt. Výber externého subjektu závisí od osobných preferencií a konzultácií, v ktorých sa preberá finančná náročnosť implementácie, dĺžka procesu implementácie a technické vybavenie potrebné pre využívanie vytvoreného IS. Podnikateľ predkladá základné požiadavky na IS v podobe jeho očakávaní, ako napr. jednoduchosť ovládania, prehľadnosť, a rôzne ďalšie, ktoré súvisia hlavne s vplyvom IS na podnik do budúcnosti. Základným predpokladom pre dobrú komunikáciu je vybudovanie dôvery medzi podnikateľom (zadávatelom) a externým subjektom (vývojovým tímom). Zadávateľ, ktorý nedôveruje vývojovému tímu, nebude schopný správne a zrozumiteľne formulovať svoje požiadavky. Dosiahnutie dôvery nie je jednoduchý proces, ale je nutnou podmienkou úspešnosti celého vývoja IS.

Na základe osobných konzultácií vzniká zoznam požiadaviek, ktoré sú usporiadané podľa priorít podnikateľa. V druhej etape sa zoznam požiadaviek premieňa na jednotlivé úlohy, ktoré má plniť IS. Prvá a druhá etapa by mali byť flexibilné. S vývojom podniku sa mení aj množstvo spracovávaných informácií a aj požiadavky na výstupy z IS. K základu, ktorý sa načrtne v sPAIK-ku, sa neustále budú pridávať ďalšie analýzy a moduly a postupne bude vznikať komplexný systém, ktorý bude vytvorený priamo na podmienky daného podniku. Zoznam požiadaviek na systém musí byť bezpodmienečne doplnený aj o informácie týkajúce sa prostredia, do ktorého sa bude nasadzovať. To je ďalší faktor, pre ktorý je nevyhnutná dôvera medzi zadávateľom a vývojovým tímom. Dôležité je, aby bol systém vytvorený skutočne pre podmienky daného podniku, musia byť zohľadnené všetky informácie o tom, ako podnik funguje, a sem sa zaraďujú aj informácie, ktoré môžu byť pre podnikateľa citlivé.

Tretia etapa modelu je najväčšia a zaberá aj najdlhšiu dobu. Predstavuje proces implementácie informačného systému. Celý proces špecifikácie, plánovania a konečnej implementácie môže zaberáť niekoľko týždňov až mesiacov. Špecifikácia IS vychádza zo stanovených úloh, na základe ktorých sa vytvárajú jednotlivé formuláre, prepojenia a vzťahy. V procese plánovania IS sa skrýva celý rad aktivít, ktoré prebiehajú neustále dookola v cykloch až kým sa nedosiahne želaná štruktúra IS. Návrh informačného systému vychádza z jeho špecifikácie a vytvára sa prototyp IS, ktorý je následne testovaný a vykonáva sa analýza rizík, ktoré by mohli nastať v prípade nesprávneho používania alebo krízovej situácie preťaženia. Na základe tejto analýzy sa návrh upraví, vytvorí sa prototyp B a celý proces sa opakuje. V závere, kedy už je vytvorená finálna verzia IS sa celý proces vyhodnotí a vytvorí podrobný manuál aj s prípadným riešením krízových úloh. Počas celej etapy tvorby IS od jeho návrhu až po vyhodnotenie úzko spolupracujú vývojový tím s manažérom a zamestnancami daného podniku. Okrem toho, aby nevznikali nedorozumenia a obavy zo strany zamestnancov, je dôležitá aj komunikácia v rámci podniku. Napriek tomu, že prebieha vývoj IS a jeho testovanie, je možné organizovať rôzne školenia alebo stretnutia, kde priamo manažment komunikuje so zamestnancami, čím sa predchádza možnému chaosu v riadení a spochybňovaniu funkcií po implementácii IS do podniku. Pokiaľ je manažér dôsledný v tejto etape, samotná implementácia IS prebieha hladko, len prostredníctvom spustenia vývojovým tímom na technických zariadeniach a prihlásením všetkých užívateľov. Ak fáza testovania, analýzy rizík

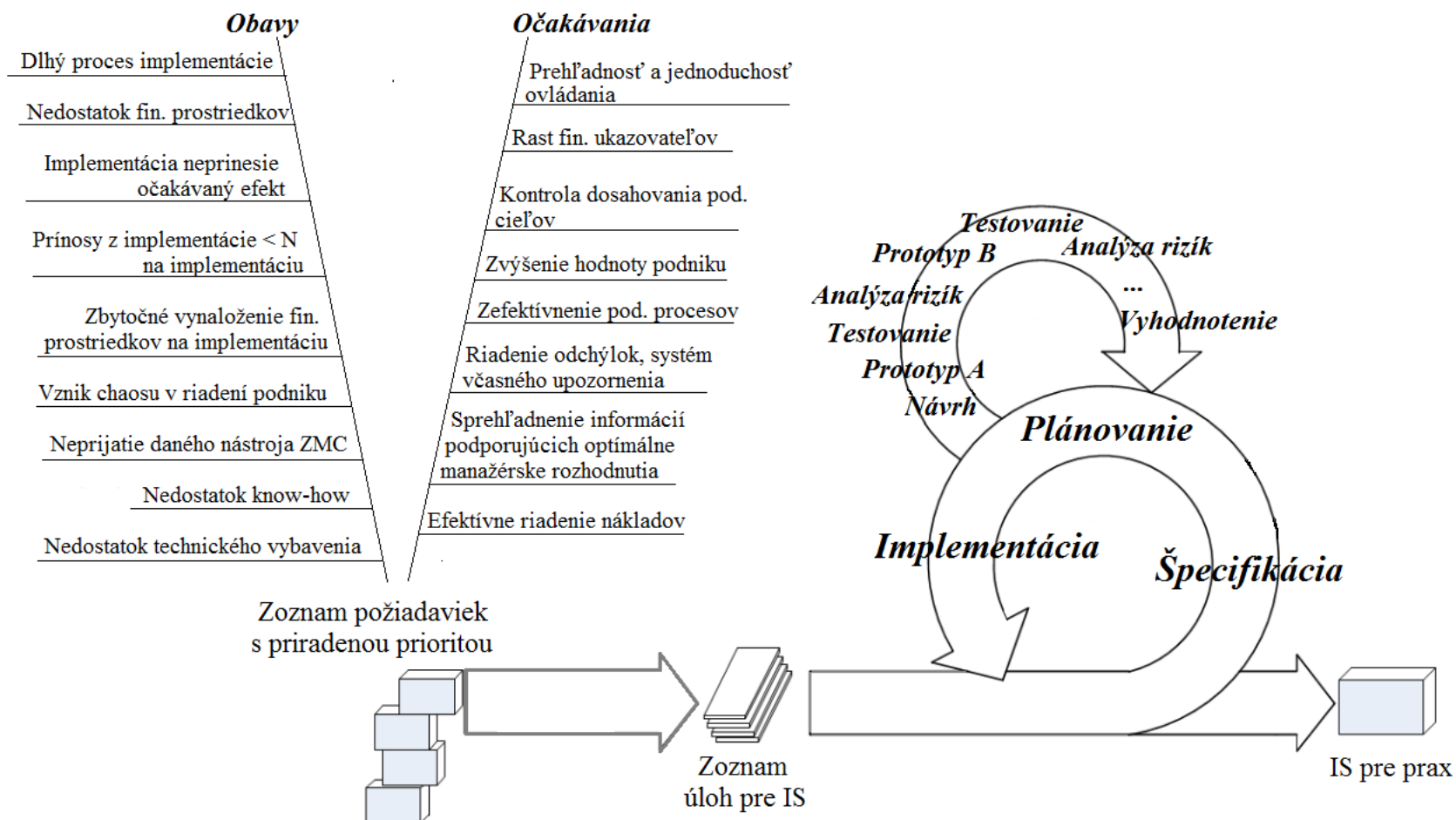
a vyhodnotenia, bola podcenená, môžu sa prvé nedostatky prejaviť už vo fáze implementovania, v horšom prípade až keď sa objaví prvá krízová situácia.

Posledná štvrtá etapa predstavuje využívanie vytvoreného IS v praxi. IS sám o sebe musí byť flexibilný spolu so samotným podnikom. S rastom podniku sú do neho vkladané ďalšie moduly, prípadne môžu vzniknúť ďalšie požiadavky podnikateľa, ktoré v prvotnej fáze tvorby nepredpokladal, že vzniká. Tvorba IS je podniková celoživotná záležitosť.

Za hlavné prínosy navrhnutého modelu „sPAIK“ pre vedu, teóriu ale najmä prax, je možné považovať:

- Sumarizácia zmapovaných obáv a očakávaných respondentov z vykonaného empirického prieskumu na vzorke malých a stredných podnikov.
- Spracovanie unikátneho prístupu k psychologickému vnímaniu implementácie kontroľingu
- Odporúčaný návrh postupu tvorby informačného systému vhodný pre prax mikro a malých podnikateľov.
- Priblíženie problematiky psychologických aspektov v oblasti implementácie kontroľingu.

Obrázok 1 Model sPAIK



Zdroj: Vlastné spracovanie

Záver

Kontroling ako nástroj na podporu riadenia a rozhodovania pomáha pri spracovaní veľkého množstva informácií a dosahovaní podnikových cieľov. Podľa Feldbauer-Durstmüller (2009) je kontroling vo svojej všeobecnej základe vhodný aj pre podmienky mikro a malých podnikov. Napriek očakávaniam manažérov od podniku, vnímajú aj určité bariéry, resp. obávania. Na základe vykonaného empirického prieskumu na vzorke malých a stredných podnikov vykonávajúcich svoju činnosť na území stredného Slovenska je možné konštatovať, že väčšina manažérov má prevažne obavy súvisiace s procesom implementácie informačného systému na báze kontrolingu do podniku. Na druhej strane hrajú dôležitú úlohu aj psychologické aspekty vnímania tohto nástroja. Zlepšenie efektivity spracovávania informácií, riadenia nákladov a odchýlok sú hlavné výhody tohto nástroja.

ACKNOWLEDGEMENT

Tento príspevok je čiastkovým výsledkom riešenia grantových úloh: VEGA MŠ SR č. 1/0010/17, č. 1/0934/16, APVV-14-0506 a APVV-16-05-90.

REFERENCES

- [1] Dünser, B. 2013. *Gezielte erfolgsplanung in kmu: zielorientierung als strategisches controlling-instrument*. S.l.: Gabler, 2013. ISBN 978-365-8010-638.
- [2] Feldbauer-Durstmüller, B. & Mühlböck, S. 2009. *Konzeption des externen Controllings für Kleinst- und Kleinunternehmen*. In: LINGNAU, V. *Mittelstandscontrolling 2009*. Köln: JOSEF EUL Verlag GmbH, 2009, ISBN 978-3- 89936-860- 4..
- [3] Fui-Hoon Nah, F. et al. 2001. Critical factors for successful implementation of enterprise systems. *Business Process Management Journal*. 2001, Vol. 7, Issue 3, pp. 285-296
- [4] Gurčík, Ľ. 2004. *Podnikateľská analýza a kontroling*. Nitra: Poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2004, ISBN 80-7137- 958-1.
- [5] Gurová, D. & Sedliačiková, M., 2015. *Návrh controllingovej koncepcie riadenia likvidity v MSP pomocou programu Excel*, Zvolen.
- [6] Hazudin, S. F., et al. 2015. Discovering Small Business Start up Motives, Success Factors and Barriers: A Gender Analysis. *Procedia Economics and Finance*. 2015.
- [7] Jung, H. 2014. *Controlling. 4., aktualisierte Auflage*. München: DE GRUYTER OLDENBOURG, 2014. ISBN 9783110352689.
- [8] Kozel, R. 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247- 0966-X
- [9] Musa, H., Strokova, Z. & Musova, Z. 2016. Financing Of Slovak Small And Medium Sized Enterprises In Globalising Environment. In: *Globalization and Its Socio-Economic Consequences, 16th International Scientific Conference Proceedings, Pts I-V*. Rajec Teplice, Slovakia, 2016, pp. 1458-1465. ISBN 978-80-8154-191-9.
- [10] Sedliačiková, M. et al. 2016. Improving the Performance of Small and Medium Wood - Processing Enterprises. *BioResources*. 2016, Vol. 11, Issue 1, pp. 439 - 450.

- [11] Urigshardt, T. 2008. *Externes Controlling als Ansatz für Kleinst- und Kleinunternehmen?*
In: LINGNAU, V. Die Rolle des Controllers im Mittelstand: funktionale, institutionale und instrumentelle Ausgestaltung. Koln: JOSEF EUL Verlag GmbH, 2008, ISBN 978-3-89936-688- 4.
- [12] Waniczek, M. 2002. *Berichtswesen optimieren: So steigern Sie die Effizienz in Reporting und Controlling*. 1. München: Ueberreuter Wirtschaft. 2002. ISBN 978-3-86881-454-5

CONTACT

Ing. Diana Hamáry Gurová
Matej Bel University in Banská Bystrica, Faculty of Economics
Departement of Corporate Economics and Management
Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovakia
E-mail: didi.gurova@gmail.com

Doc. Ing. Mariana Sedliačikova, PhD.
Technical University in Zvolen, Faculty of Wood Science and Technology
Departement of Business Economics
T. G. Masaryka 2117/24, 960 53 Zvolen, Slovakia
E-mail: sedliacikova@tuzvo.sk

IDENTIFYING THE CYCLE OF FINANCING AND IDEA DEVELOPMENT CYCLE IN STARTUP

IDENTIFIKOVANIE CYKLU FINANCOVANIA A CYKLU ROZVOJA NÁPADU V STARTUPE

Ráchel Hagarová

ABSTRACT

Startups are part of business world. In some countries are more developed, in Slovakia are startup still new topic. Startups have different needs and options and there are still some areas not researched well. One of them is Cycle of financing and its connection to Development of business idea. Aim of this article is to identify relationship between these two cycle and find which financing cycle is used in which development level of idea in startup.

KEY WORDS

Cycle, financing, idea, startup

JEL CLASSIFICATION

M13

1. Úvod a teoretické východiská

Hoci sú startupy stále pomerne neznámou veličinou u nás, vo svete je to pojem dobre známy. Startupy na Slovensku prišli do povedomia aktívne posledných 5 rokov a od vtedy sa vedú polemiky o tom čo startup je a ako k nemu pristupovať. Diskusiu vyvolali v podnikateľskom svete, v exekutive štátu a v neposlednom rade aj na akademickej pôde. Rieši sa otázka čo to vlastne startup je? Z pozorovania zahraničia a krajín s vyspelými startupovými ekosystémami vieme, že startup nie je klasický malý podnik a má svoje špecifiká. Na otázku čo je startup odpovedá kapitola 1.1. Startup má samozrejme aj iné, lepšie povedané náročnejšie, požiadavky a podmienky na svoj rozbeh s čím súvisí aj jeho financovanie. Startup na začiatku pracuje len s nápadom, ktorý postupne pretvára do reálnej podoby. Aké cykly sú identifikované v týchto oblastiach a ako sú prepojené odpovedajú kapitoly 1.2 a 1.3. Kapitola Výsledky tému spracováva v slovenských podmienkach a dáva odpoveď z praxe.

Cieľom príspevku je identifikovať cyklus financovania a cyklus vývoja nápadu v slovenských startupoch a nájsť ich vzťah a prepojenie.

1.1. Startup

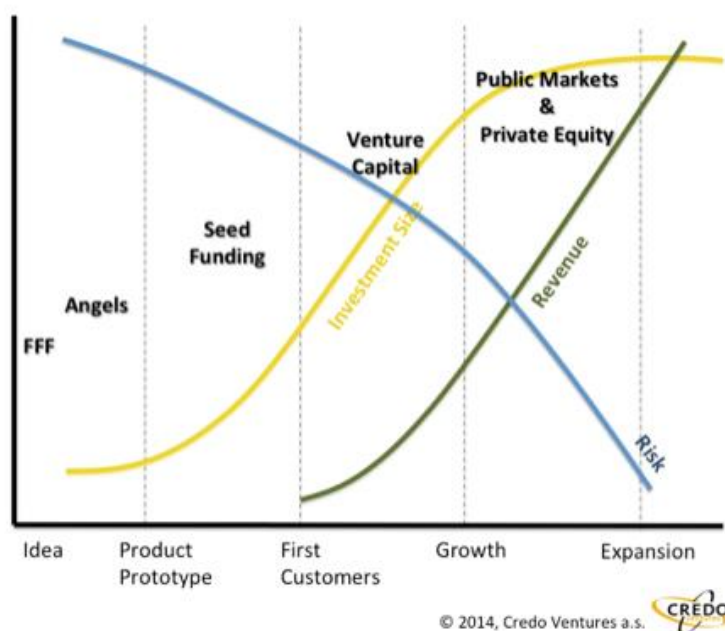
Steve Blank, startupový guru, tvrdí že startup je len dočasná podoba organizácie, ktorá hľadá svoj opakovateľný a škálovateľný podnikateľský model. Startup musí odpovedať na základné otázky, na ktoré majú iné podniky vopred danú odpoveď. (1) Eric Ries píše, že startup e ľudskou organizáciou navrhnutou na dodávanie nového produktu alebo služby v podmienkach extrémnej neistoty. (2) Paul Graham približuje rozdiel medzi nápadom a startupom. Hovorí, že nápad niečo nad čím človek uvažuje, že chce robiť. Sú to zatiaľ len myšlienky. Z nápadu sa

stane projekt, keď sa na ňom začína pracovať. Ešte ani investícia nerobí z nápadu startup, pokiaľ sa na jeho realizovaní nezačne aktívne pracovať. Graham tvrdí, že startup má už v sebe určitú dávku serióznosti, musí byť živý a mať zákazníkov. (3)

1.2. Cyklus financovania

Z podstaty startupu vyplývajú aj jeho špeciálne požiadavky na financovanie. Financovanie do startupov je dnes už prestížnou záležitosťou, najmä v zahraničí. Na jednej strane stojí investor, či už súkromná osoba alebo investičná spoločnosť, a na druhej strane je startup s potrebou získania finančných zdrojov na svoj projekt. Z praxe investorov, najmä investičných spoločností, sa postupne vykryštalizovala postupnosť s akou prebiehajú investície do startupov. Nazývajú sa kolá investovania alebo cyklus financovania. Každé kolo má špecifiká týkajúce sa požiadaviek na startupy ako aj na investorov. Startup nemusí prejsť celým cyklom financovania a ani samotný obsah a postup financovania nemusí vyzeráť presne tak, ako je to prezentované. Každá investícia je individuálne posudzovaná a startup si nakoniec sám vyberá investora.

Graf 1: Cycle of financing¹



Zdroj: Kiska, A.: *Jak fungujú investice do startupu*

Graf 1 prezentuje vyjadrenia Andreja Kisku ml., ktorý je partnerom v českej investičnej spoločnosti CredoVentures a vysvetľuje ako funguje svet investovania do startupov. (4) (5) Graf zobrazuje ilustračnú schému cyklu financovania. Skutočnosť je v porovnaní s grafom menej jasná, rozdiely a prechody medzi fázami sú hmlisté a nie jasne predelené. Cyklus financovania kopíruje vývoj podniku. Na začiatku je nápad do ktorého sú ochotní investovať len zakladatelia. Na to aby mohli vytvoriť prvý prototyp väčšinou potrebujú získať prvé peniaze, a tak presvedčia pár známych či rodinu. Ak sa prototyp ukáže ako potenciálny nastane potreba ho otestovať na trhu, kedy už vstupuje do hry väčší hráč investor.

FFF priatelia, rodina a blázni (friends, family and fools), Anjeli – veľmi špecifická skupina, väčšinou ide o malé dary, či pôžičky od známych, ktorých vrátenie sa vo väčšina prípadov ani neočakáva. Ide o neformálny proces, ktorý je založený na priateľských vzťahoch.

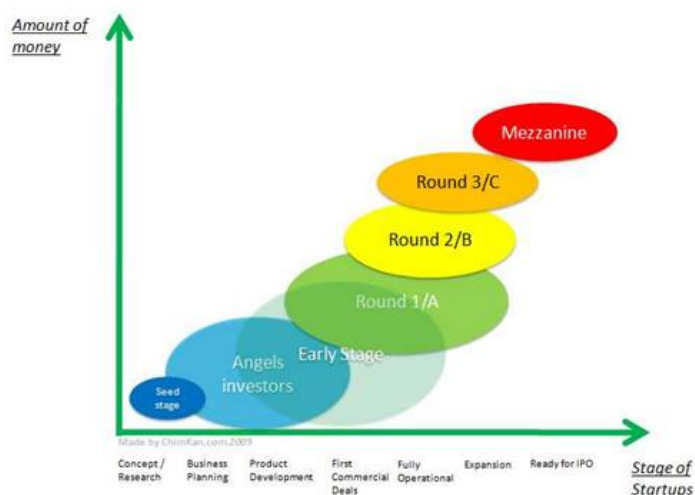
Seed financovanie – zárodočné alebo štartovacie, využívané je najmä na rozvoj produktu do takej fázy aby ho verejnosť mohla testovať. Táto fáza je nazývaná aj ako Pre-seed a predstavuje

fázu, kedy má startup len veľmi malé šance na získanie iného financovania, najmä čo sa týka klasických spôsobov ako je banka. Jedným zo zdrojov získania financovania sú inkubátory a akceleračné programy, kde okrem malej finančnej podpory získajú najmä mentoring či priestor na prácu (6)

Venture kapitál – rizikový, typicky je rozdelená do tzv. Série A a Série B. využíva sa na škálovanie podnikateľského modelu. Cieľom Série A je vybudovať podnikateľský model. Čas na Sériu B nastane, keď má startup už vyvinutý produkt a podnikateľský model a potrebuje dostať produkt na trh. Séria C je o rýchlom raste, v tejto fáze sa tímy môžu vrátiť späť k úlohám zo Série B za účelom získania medzinárodných trhov a úspechu. (7) Rizikový kapitál je väčšinou pod záštitou investičných spoločností, ktoré spravujú rôzne fondy.

Private Equity a finančné trhy – prichádza do úvahy ak je potrebný agresívny rast často pomocou akvizície konkurentov) alebo ak zakladatelia už nemajú aktívny záujem o startup a hľadajú vhodnú formu exitu.

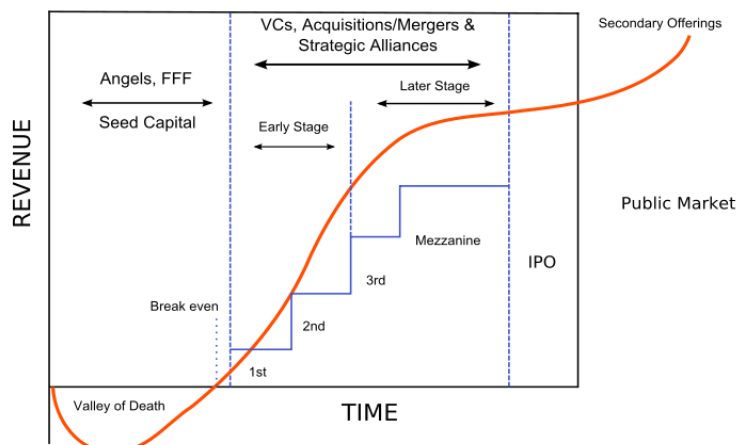
Graf 2: Cycle of financing 2



Zdroj: What does Series-A, Series-B, Series-C Funding mean in Startups.

Cyklus financovania na Grafe 2 je veľmi podobný ako v Grafe 1. V tomto cykle sú fázy Seed, Anjelské investovanie za ktorou sa startup odštáva už do skorej fázy. V tejto fáze sú Kolá A, B, C a nasleduje ešte možnosť Mezanín. (8)

Graf 3: Cycle of financing 3



Zdroj: Emmerson, L. 4 Financing Options for Startups and Entrepreneurs.

Investovanie do startupu je špecifický proces, keďže ide o rizikové projekty. Na obrázku je zobrazený rizikový a rozvojový kapitál. Na investičných cykloch je zobrazený aj rozvoj podnikateľského nápadu. Ich väzba je jasná a logická. Investovanie do startupu postupuje na základe jeho výkonov. Metriky pre rozhodovanie nie sú tradičné, keďže o rentabilite a výnosovosti sa nedá hovoriť. Ide skôr o odhady a potenciál do budúcnosti. Do rozhodovania vstupuje niekoľko faktorov a každý investor má vlastnú štruktúru rozhodovania a pravidiel. (10)

1.3. Cyklus podnikateľského nápadu

Uvedené grafy o cykle financovania v sebe nesú aj ďalšiu podstatnú informáciu, a to o podnikateľskom nápade a jeho rozvoji. Na Grafe 1 je nasledovná schéma rozvoja nápadu: 1. nápad, 2. Prototyp produktu, 3. Prví zákazníci, 4. Rast, 5. Rozvoj. Na cyklus vývoja startupu sa dá pozrieť z rôznych uhlov a autori ponúkajú niekoľko možností.

Cyklus podľa Startup Commons obsahuje fázy: 1. predstartupová fáza, ktorá je tvorená myšlienkou, ktorú sa startupisti zaviazujú pretvoriť do konceptu. 2. Startupová fáza – prichádza na rad validácia a škálovanie. Vo fáze validácie môže byť už viditeľný nárast zákazníkov aj príjmov, a tak sa overí životaschopnosť a potenciál projektu. Vo fáze škálovania má už startup merateľný trh aj používateľov. 3. fáza Rast – startup dosiahol nárast, ktorý je očakávaný aj naďalej a dokonca vo väčšej miere. Po tejto fáze môže startup pokračovať ako klasický podnik alebo ho zakladatelia opustia.

Max Marmer tvrdí, že vývoj startupu je definovateľný šiestimi stupňami a každý má niekoľko podstupňov. Fáza 1 Objavenie – startup overuje či myšlienka má budúcnosť, či je zmysluplná. Formuluje sa základný tím, vedú sa rozhovory so zákazníkmi, začínajú sa tvoriť produkty. V tejto fáze je čas na FFF fázu financovania, prípadne prvých mentorov a poradcov. Fáza 2 Overovanie – startup sa utvrdzuje v tom, že produkt má skutočných zákazníkov, že existuje záujem o produkt. V tejto fáze sa dokončuje produkt a je čas na seed investovanie. Fáza 3 Efektívnosť – startup doladzuje podnikateľský model a upravuje proces získavania zákazníkov. Fáza 4 Škálovanie – je to fáza agresívneho rastu. Prichádza na rad financovanie série A. Fáza 5 Podpora a Fáza 6 Udržateľnosť už nie sú vyhodnotené v správe.

2. Metodológia

Prezentované výsledky sú spracované na základe prieskumu projektu Vega Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov. Výskum je rozdelený do 3 fáz a výsledky uvedené v príspevku sú spracované z 1. a 2. fázy. Výskumná vzorka obsahuje v 1. fáze 76 startupov založených na Slovensku. V druhej fáze bolo zapojených 72 startupov, 4 startupy už nepokračovali z fázy 1 z dôvodu ukončenia činnosti. Do 2. fázy neboli pridané žiadne nové startupy, aby bola udržaná kontinuita vzorky a bolo možné medzifázové porovnanie. Zmenšovanie vzorky je prirodzené a očakávané, nakoľko vývoj v startupoch je rýchly. 1. fáza prebehla na jeseň 2015 a 2. fáza v lete 2016, medzi fázami bol dostatočný časový odstup. Prieskum bol uskutočňovaný osobným kontaktom členmi tímu. Každý člen tímu sa osobne stretol minimálne s 1 členom tímu, väčšinou zakladateľom. Pre potreby získavania údajov bol vypracovaný jednotný dotazník, ktorý bol však vedený ako štruktúrovaný rozhovor. Výskumník osobne zapisoval odpovede a v reálnom čase sa mohol pýtať doplňujúce otázky.

Z veľkého množstva údajov bola pre potreby spracovania príspevku vybraná len jedna časť, týkajúca sa stanoveného cieľa. Výsledky boli spracované deskriptívnou aj induktívnou štatistikou.

Na základe preštudovanej literatúry boli stanovené na zachytenie stavu cyklu financovania a cyklu vývoja nápadu škály. Fázu rozvoja podnikateľského nápadu sme merali na škále: 1 - nápad/koncept/výskum, 2 - vývoj produktu, 3 - prototyp produktu/testovanie, 4 - prvé príjmy, 5 - rastúce príjmy. Cyklus financovanie má nasledovné rozdelenie: 1 - predštartovací kapitál (anjelská fáza, myšlienka, žiadny produkt), 2 - štartovací kapitál (seed fáza, práca na produkte, vyrobený/realizovaný prototyp, zisťovanie záujmu o produkt), 3 - kapitál na začiatkový rozvoj a ďalší rast (series A/B fáza, 1., 2. kolo, investícia do podniku, ktorý už má zákazníkov, generuje tržby), 4 - rozvojový kapitál (3. kolo, mezanínový kapitál), 5 - IPO (verejný trh).

3. Výsledky

Startup prechádza rôznymi fázami vývoja podnikateľského nápadu pričom v každej fáze má odlišné potreby a nároky na financovanie. Fázu rozvoja podnikateľského nápadu sme merali na škále: 1 - nápad/koncept/výskum, 2 - vývoj produktu, 3 - prototyp produktu/testovanie, 4 - prvé príjmy, 5 - rastúce príjmy. Priemerná fáza rozvoja je takmer 4 - prvé príjmy, podstatná časť vzorky spočíva vo fázach 3, 4, 5 - teda práca na produkte/službe a postupné pretavenie snahy do príjmov.

Cyklus financovania hovorí aký druh financovania startupy využívajú. V prípade ak má startup investora, toto zaradenie je veľmi jednoduché, keďže jednotlivé kolá financovania sú definované. Ak startup investora nemá, tak sa do fázy zaradil na základe aktuálneho stavu projektu alebo využitia financovania. Cyklus financovanie má nasledovné rozdelenie: 1 - predštartovací kapitál (anjelská fáza, myšlienka, žiadny produkt), 2 - štartovací kapitál (seed fáza, práca na produkte, vyrobený/realizovaný prototyp, zisťovanie záujmu o produkt), 3 - kapitál na začiatkový rozvoj a ďalší rast (series A/B fáza, 1., 2. kolo, investícia do podniku, ktorý už má zákazníkov, generuje tržby), 4 - rozvojový kapitál (3. kolo, mezanínový kapitál), 5 - IPO (verejný trh). Priemerná fáza cyklu financovania je 2,36, avšak modus aj medián sú na úrovni 2. Môžeme teda povedať, že startupy sa nachádzajú vo fáze štartovacieho kapitálu. Podstatná časť vzorky leží vo fázach 2, 3 - štartovací kapitál a kapitál na začiatkový rast.

Obe premenné poukazujú na rozvinutosť startupu, jedna z pohľadu startupu samotného a druhá z pohľadu investorov. Rozdiel medzi fázami je viac ako 1 celá fáza (1.fáza 1,30, 2.fáza 1,36) v prospech Rozvoja nápadu. Zakladatelia teda úroveň rozvoja svojho startupu ohodnotili v priemere o 1,30 úrovne vyššie ako investori. Môže to znamenať, že zakladatelia sa nadhodnocujú, nemajú reálny pohľad na svoj startup alebo len chcú veriť, že ich projekt na tom lepšie. Investori, na druhej strane, majú od startupu odstup, nie sú osobne angažovaní. Ich hodnotenie je teda prísnejšie a dáva reálnejší pohľad na vývoj startupu.

Vývoj v čase pomohol startupom v rozvoji ich nápadov, z 1.fázy do 2. vylepšili mierne nápad. Posun v rámci modusu je významnejší, o jednu celú fázu. Najčastejšia hodnota v 2.fáze výskumu je 5, teda viac startupov tvorí prvé príjmy.

Tabuľka 1 Rozvoj startupu

Fáza rozvoja startupu		Priemer	Stdev	Modus	Medián	Min	Max
Rozvoj podnikateľského nápadu	1.fáza	3,66	1,09	4	4	1	5
	2.fáza	4,08	0,99	5	4	1	5
Cyklus financovania startupu	1.fáza	2,36	0,80	2	2	1	5
	2.fáza	2,69	0,72	3	3	1	5

Zdroj: vlastné spracovanie

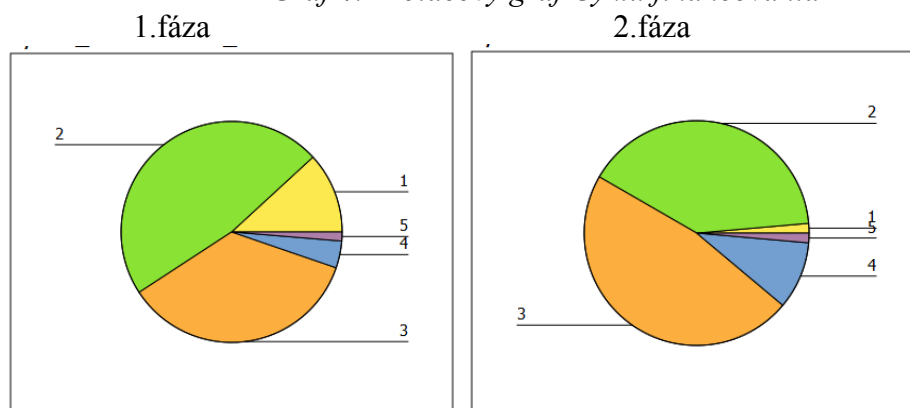
V rámci Cyklu financovania nie je rozdiel v priemere významný. Zjavný posun nastal v moduse aj mediáne, obe hodnoty sa posunuli z úrovne 2 na 3. V 2. fáze výskumu podstatná časť vzorky využíva kapitál na začiatkový rast a počiatočný rozvoj. Startupy napredujú v rozvoji svojho nápadu a tiež v cykle financovania.

Tabuľka 2: Početnosť startupov vo fázach Rozvoja podnikateľského nápadu a Cyklu financovania

Rozvoj podnikateľského nápadu		1	2	3	4	5	Celkovo
1. fáza	Početnosť	3	8	20	26	19	76
	%	3,95	10,53	26,32	34,21	25	100
2. fáza	Početnosť	1	3	17	19	32	72
	%	1,39	4,17	23,61	26,39	44,44	100
Cyklus financovania startupu		1	2	3	4	5	Celkovo
1. fáza	Početnosť	9	36	27	3	1	76
	%	11,84	47,37	35,53	3,95	1,32	100
2. fáza	Početnosť	1	29	34	7	1	72
	%	1,39	40,28	47,22	9,72	1,39	100

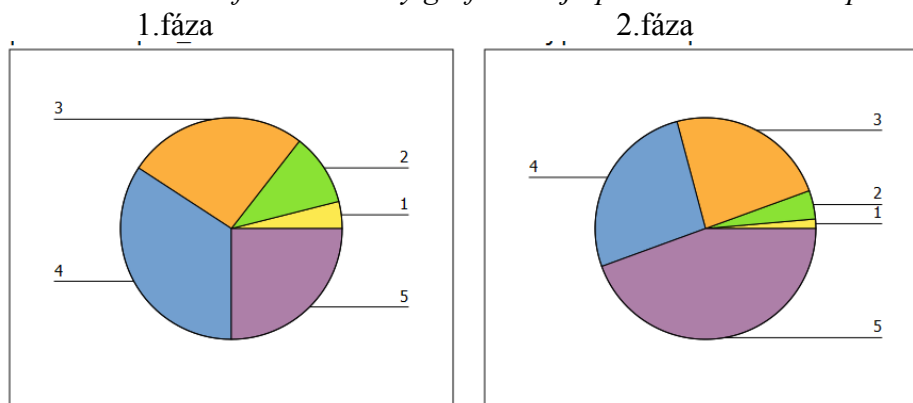
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 4: Koláčový graf Cyklu financovania



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 5: Koláčový graf Rozvoja podnikateľského nápadu



Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 3: Cyklus financovania v závislosti na Rozvoji nápadu

Podnikateľský nápad		1	2	3	4	5	Celkovo
1. fáza	Cyklus financovania - priemer	1,33	1,88	1,95	2,58	2,84	2,36
	Počet startupov	3	8	20	26	19	76
2. fáza	Cyklus financovania - priemer	2,00	2,33	2,06	2,68	3,09	2,69
	Počet startupov	1	3	17	19	32	72

Zdroj: vlastné spracovanie

V Tabuľke 3 je zobrazená priemerná fáza Cyklus financovania v jednotlivých fázach Rozvoja podnikateľského nápadu. V 1.fáze rozvoja nápadu, kedy skutočne existuje ešte len nápad či koncept je priemerné financovanie 1,33, čo je predštartovací kapitál. V tejto fáze rozvoja nápadu sa však nachádzajú len 3 startupy. Ak má startup nápad rozvinutý na úrovni 2 a začal s vývojom produktu, tak je priemerne takmer vo fáze štartovacieho kapitálu (1,88). S postupom do 3.fázy rozvoja nápadu prototypovanie a testovanie produktu sa startupy ešte viac približujú štartovaciemu kapitálu. Fáza 4 prináša startupu prvé príjmy a vo fáze financovania sa presúva do úrovne medzi 2 a 3, teda medzi štartovací kapitál a kapitál na začiatkový rast. Vo fáze 5 Rozvoja podnikateľského nápadu, rastúce príjmy, je fáza financovania priemerne takmer 3, kapitál na začiatkový rast. Podstatná časť startupov sa nachádza na úrovniach 3, 4, 5 rozvoja nápadu.

V 2.fáze výskumu sa priemery posunuli približne o pol úrovne. Počty startupov v jednotlivých úrovniach rozvoja nápadu sa presunuli do pokročilejších úrovní. Podstatná časť vzorky leží na úrovni 5. Startupy nachádzajúce sa vo fázach rozvoja nápadu v úrovniach 1, 2 a 3 majú priemerne financovanie na úrovni 2, štartovací kapitál. Ak má startup nápad rozvinutý do podoby prvých príjmov, ich financovanie je na pomedzí štartovacieho kapitálu a kapitálu na začiatkový rast. Startup s nápadom rozvinutým na najvyššej úrovni, rastúce príjmy, má financovanie jasne na úrovni kapitálu na začiatkový rast.

Identifikovaný vzťah medzi rozvojom nápadu a cyklom financovania reflektuje bežnú prax vo vzťahu investorov a startupov. V začiatkových fázach startupu, kedy ešte nemá reálny produkt potrebuje peniaze najmä na pretavenie nápadu do reálnej podoby. V prípade ak už má prototyp produktu, nutne potrebuje získať financie na rozbeh.

Predpokladáme teda, že Cyklus financovania je ovplyvňovaný fázou rozvoja podnikateľského nápadu. Druhou premenou, o ktorej predpokladáme, že má vplyv na Cyklus financovania je Podnikateľský model, konkrétne jeho rozvinutosť. Pre overenie tvrdenia zostavíme lineárny regresný model. Závislou premennou je Cyklus financovania a nezávislými premennými sú Rozvoj podnikateľského nápadu a Rozvoj podnikateľského modelu. V 1.modeli je zrejmé, že premenná Podnikateľský model nemá štatisticky významný vplyv na Cyklus financovania. V modeli 2 je už jediná nezávislá premenná Podnikateľský nápad. Podnikateľský model má štatisticky významný vplyv na Cyklus financovania. Rozvoj nápadu vysvetľuje 28% variability Cyklu financovania. Zmena Podnikateľského nápadu o 1 stupeň mernej škály vyvolá zmenu Cyklu financovania o 0,95 stupňa mernej škály v pozitívnom smere. Výsledky sú spracované z 1.fázy výskumu.

Tabuľka 4: Regresný model Cyklu financovania

	Cyklus financovania	
	1.	2.
Podnikateľský nápad	,29* (,10)	,95** (,27)
Podnikateľský model	,18 (,13)	
R	,54	,53
Adjusted R Square	,28	,28
V zátvorke je uvedená štandardná chyba. Sig. <0,05*, <0,01**.		

Zdroj: vlastné spracovanie

4. Diskusia

Cyklus financovania mierne prebieha Rozvoj podnikateľského modelu, čo je prezentované na priemeroch, modusoch aj mediánoch. Cyklus financovania posúva rozvoj startupu vzad v porovnaní s Rozvojom nápadu. Cyklus financovania dáva pohľad zvonka, od investorov, ktorí hodnotia vývoj startupu prísnejšie. Investori nie sú citovo zapojení do startupu a pri rozhodovaní o investícii sami preveria ako na tom startup v skutočnosti je. Na druhej strane startupisti veria vo svoj projekt a mierne ho nadhodnocujú.

Identifikovali sme presun startupov rámci úrovni rozvoja medzi fázami. Pokiaľ v 1.fáze výskumu sa v rámci Cyklu rozvoja nápadu sa väčšina vzorky nachádzala na úrovniach 3, 4, 5 – prototyp, prvé a rastúce príjmy. V 2.fáze výskumu s auž podstatná časť startupov nachádzala na úrovni rastúcich príjmov. Cyklus financovania v 1.fáze výskumu obsahoval podstatnú časť vzorky na úrovni štartovacieho kapitálu, kým 2.fáza v štartovacom kapitáli.

Cyklus financovanie neznamená v našom prípade skutočný cyklus, kedy by startup musel prejsť všetkými fázami. Fáza financovania závisí od obdobia, kedy sa startup rozhodne žiadať o investíciu, a tak nemusí nutne prejsť všetkými fázami. Cyklus to však aj napriek tomu je a je založený na realite investorov.

Prepojenie cyklov ako bolo prezentované v teoretickom spracovaní príspevku sa potvrdilo. Cyklus financovania kopíruje rozvoj nápadu. A Fáza rozvoja podnikateľského nápadu má vplyv na Cyklus financovania. V období keď v startupe existuje ešte len nápad či koncept je priemerná úroveň financovania predštartovací kapitál. Keď sa startup presunie do vývoja produktu, jeho fáza financovania je takmer štartovací kapitál. S prototypovaním produktu prichádza štartovací kapitál jasne. Počas získavania prvých príjmov je cyklus financovania na pomedzí štartovacieho kapitálu a kapitálu na začiatkový rast. Na úrovni rastúcich príjmov z produktu je cyklus financovania kapitál na začiatkový rast. Ako spomínajú autori rozdiely medzi jednotlivými cyklami financovania sú hmlisté a nedá sa presne určiť fáza cyklu. Každý startup má iné podmienky a každý investor iné nároky, preto rozdelenie fáz cyklov nie je úplne jednoznačné.

ACKNOWLEDGEMENT

Príspevok je súčasťou projektu VEGA 1/0019/15 Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie start-upov.

REFERENCES

- [1] Blank, Steve. Startup Owners Manual. Pescadero : KS Ranch, Inc., 2012. s. 571. 978-0-9849993-0-.
- [2] Ries, E. The lean startup : how today entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful business. New York, 2011. 978-0-307-88791-7.
- [3] Čo je a čo nie startup? Nekončený boj a konečnú definíciu. Helios. [Online] 2013. [Dátum: 5. 12 2015.] <http://blog.helios.eu/sk/2013/04/08/co-je-a-co-nie-je-startup-nekonecny-boj-o-konecnu-definiciu>.
- [4] Kiska, A. Kiska: Jak fungují investice do startupu. tyinternety.cz. [Online] 2014. [Dátum: 15. 4 2017.] <http://tyinternety.cz/startupy/kiska-jak-funguji-investice-do-startupu/>.
- [5] Ako vlastne funguje financovanie startupu? startitup.sk. [Online] 2014. [Dátum: 15. 4 2017.] <https://www.startitup.sk/ako-vlastne-funguje-financovanie-startupu/>.
- [6] Austin, B. What are the Different Stages of Equity Financing? <http://quickbooks.intuit.com>. [Online] [Dátum: 15. 3 2017.] <http://quickbooks.intuit.com/r/equity/what-are-the-different-stages-of-equity-financing/>.
- [7] Griffel, M. What are The Different Stages of Startup Fundraising? <http://learn.onemonth.com>. [Online] 2015. [Dátum: 15. 3 2017.] <http://learn.onemonth.com/what-are-the-different-stages-of-startup-fundraising-seed-series-a>.
- [8] What does Series-A, Series-B, Series-C Funding mean in Startups. <http://www.startupfreak.com>. [Online] [Dátum: 3. 4 2017.] <http://www.startupfreak.com/what-does-series-a-series-b-series-c-funding-mean-in-startups/>.
- [9] Emmerson, L. 4 Financing Options for Startups and Entrepreneurs. <http://blog.symbid.com>. [Online] 2015. [Dátum: 3. 4 2017.] <http://blog.symbid.com/2015/entrepreneur/4-financing-options-for-startups-and-entrepreneurs/>.
- [10] Slávik, Š. Rozvoj podnikateľského nápadu. [aut.] Š. a kol. Slávik. Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov I. Recenzovaný zborník vedeckých prác. Bratislava : EKONÓM, 2015.

CONTACT

Ing. Ráchel Hagarová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: rachel.matuskova@gmail.com

VALUATION OF THE PATENT AS CHOSEN PART OF INTELLECTUAL PROPERTY

OHODNOCOVANIE PATENTU AKO VYBRANEJ ZLOŽKY DUŠEVNÉHO VLASTNÍCTVA

Ján Havier¹

ABSTRACT

Intellectual property is the central resource for creating wealth in almost all industries. The foundation of commercial power has shifted from capital resources to intellectual property. Intellectual property has attained an extremely important status within the fabric of our society and livelihood. Enterprises, and even whole industries, are built on an intellectual property foundation. We depend on intellectual property in our businesses and careers. Intellectual property creates very important part of value of many companies and it is also very important for their economic and financial prosperity. The aim of the article is to clarify the issue of appropriate royalties to the valuation of intellectual property. One of the key parameter of the valuation by the relief of royalty method is the amount of the royalties. The main goal of the article is to research this appropriate amount by using national and international sources and to define the process of valuation of the chosen part of intellectual property.

KEY WORDS

Intellectual property, valuation, royalties

JEL CLASSIFICATION

D46, O34

Úvod

V našom článku sa budeme zaoberať ohodnocovaním patentu, pričom uvedieme metódy ohodnotenia patentu so zameraním na aplikáciu metódy licenčnej analógie, kde poukážeme na pomerne veľkú citlivosť výšky licenčného poplatku na finálne ohodnotenie. Duševné vlastníctvo v súčasnosti dokáže v sebe agregovať pomerne veľkú hodnotu a jeho význam naďalej rastie. Častokrát tvorí hlavnú konkurenčnú výhodu podniku a v niektorých prípadoch dokonca tvorí pre vlastníka práv na jeho využívanie monopol v danej oblasti.

Parr dodáva, že hodnota príjmov z komercializácie duševného vlastníctva a nehmotných aktív zahŕňa ročne najmenej 5 triliónov dolárov a tvorí 80 % celkovej hodnoty podnikov.²

Vidíme, že hodnota duševného vlastníctva skutočne dosahuje veľké objemy cashflow a pre svojho vlastníka zabezpečuje výhradné práva na jeho využívanie.

¹ Ing. Ján Havier, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, jan.havier@euba.sk, janhavier9@gmail.com podiel na projekte VEGA č. 1/0264/15 v rozsahu 100%

² PARR, L. R., SMITH, G. V. 2015. *Intellectual Property: Valuation, Exploitation, and Infringement Damages 2015 Cumulative Supplement*. 11.vyd. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. 420 s. 2015. ISBN 9781118928431

1. DEFINÍCIA DUŠEVNÉHO VLASTNÍCTVA

Na úvod zatriedime duševné vlastníctvo podľa jednotlivých skupín.

Anson delí nehmotné aktíva medzi tri najdôležitejšie skupiny, ktoré sú nasledujúce:³

- Marketingová skupina – ochranná známka, logo, obchodný názov, dizajn obalov, autorské práva, takzvaný marketingový dáždnik (marketing umbrella), hlavnú značku (core brand), vedľajšie značky (subbrands), celosvetovú registráciu ochrannej známky, sekundárne ochranné známky a ďalšie.
- IT skupina – podnikové riešenia, dátové sklady, zdrojové kódy, názvy domén, platobné systémy, e-commerce, data mining, databázy, licencie, aplikácie, softvérové nástroje tretích strán a ďalšie.
- Technická skupina – kľúčové patenty, obchodné tajomstvo, receptúry, výrobné technológie, dizajnové technológie, prevádzkové platformy, obalové technológie a zdroje, tvary a veľkosti, produktové špecifikácie a ďalšie.

Rozdelenie je zamerané predovšetkým na odvetvia, v rámci ktorých jednotlivé nehmotné aktíva pôsobia.

2. PATENTOVATEĽNÝ VYNÁLEZ AKO VYBRANÁ ZLOŽKA DUŠEVNÉHO VLASTNÍCTVA

Vynálezy tvoria významnú súčasť duševného vlastníctva, pričom svojou povahou dokážu za určitých okolností meniť svet. V histórii poznáme mnoho rôznych vynálezov, ktorým sa to podarilo a významným spôsobom ovplyvnili celkový rozvoj ľudstva. Vedecko-technický pokrok sa v posledných desaťročiach výrazne zrýchlil a zintenzívnil, čoho dôsledkom je neustály vývoj nových vynálezov. Vynález je teda v prvom rade technickým riešením. Formu právnej ochrany vynálezu predstavujú patenty, ktoré sú užšie špecifikované a vymedzené. Práve pomocou právnej ochrany vynálezu vo forme patentu je možná jeho prevoditeľnosť z pôvodcu na nadobúdateľa. Avšak platí, že každý patent je zároveň vynálezom, ale nie každý vynález je aj patentom, respektíve patentovateľný.

Aby vynález mohol byť patentovateľný, musí spĺňať nasledujúce podmienky:⁴

- Svetová novosť
- Technické riešenie určitého problému
- Priemyselná využiteľnosť
- Vynálezcovská činnosť.

Z uvedeného teda vyplývajú určité požiadavky na patentovateľnosť akéhokoľvek vynálezu.

V aktuálnom zintenzívnení a zrýchlení vedecko-technického pokroku, neustáleho výskumu, vývoja nových technológií je nevyhnutné zaoberať sa samotným transferom vynálezu, respektíve patentovateľného vynálezu. Pri samotnom transfere patentovateľného vynálezu je kľúčové stanovenie formy transferu patentovateľného vynálezu. V rámci nášho príspevku sa zameriame na najčastejší transfer patentovateľného vynálezu, a to prostredníctvom poskytnutia

³ ANSON, W. – SUCHY, D. P. – AHYA, CH. 2005. Intellectual Property Valuation: A Primer for Identifying and Determining Value. Chicago: American Bar Association. 2005. ISBN 1-59031-430-1.

⁴ SVÁČINA, P. 2010. Oceňování nehmotných aktiv. Praha: EKOPRESS, 2010. 216 s. ISBN 978-80-86929-62-0.

licencie. Problematika vynálezov ako aj duševného vlastníctva ako celku vyžaduje interdisciplinárny prístup odborníkov z viacerých vedných odborov. Práve preto je pri transfere patentovateľného vynálezu potrebná spolupráca odborníkov z ekonomickej, technickej a právnej oblasti.

3. OHODNOTENIE PATENTOVATEĽNÉHO VYNÁLEZU PROSTREDNÍCTVOM LICENČNEJ ANALÓGIE

Metóda licenčnej analógie je v praxi veľmi často používaná. Vychádza z predpokladu, že hodnota nehmotného aktíva sa rovná cene, ktorá by bola na trhu zaplatená ako súhlas na jej využívanie, ak by ju iná spoločnosť nevlastnila. To znamená, že majiteľ nehmotného aktíva by nebol jej vlastníkom a musel by si toto právo na jej užívanie kúpiť. Tieto práva sú poskytované formou licencie, respektíve licenčnej zmluvy. Za právo na ich využívanie sa platí primeraná finančná úhrada, zvyčajne formou licenčných poplatkov v závislosti na skutočnom objeme predaja v podobe tržieb a v kombinácii s pevnými poplatkami.⁵

Hodnotu nehmotného aktíva metódou licenčnej analógie môžeme teda stanoviť pomocou vzťahu:

$$HV = \frac{RV * LP * KZ * PM}{KD} \quad (1)$$

Charakteristika jednotlivých premenných:

- HV – Hodnota nehmotného aktíva za konkrétny rok.
- RV – Ročný rozsah výroby, obvykle budúce tržby prognózované vo finančnom pláne. Podstatou vyjadrenia budúcich tržieb je aj finančné modelovanie. Ako vo svojej knihe píše Koller, vo vysoko cyklických odvetviach musíme brať do úvahy širšie makroekonomické trendy. Vysvetľuje, že historický ekonomický výkon by sme mali analyzovať v kontexte s konkrétnym cyklom v odvetví.⁶
- LP – Licenčný poplatok. Nadobúdateľ licencie musí platiť poskytovateľovi licencie licenčné poplatky v rôznej výške v závislosti od dohody, zvyčajne v intervale 25 až 50 % zo zisku. Licenčný poplatok sa pohybuje zvyčajne v intervale 0,5 -10 % tržieb, ale môže byť aj vyšší.⁷

⁵ HAVIER, Jan. The Royalty rates as the key parameter of the valuation of the intellectual property to the transfer of intellectual property. - Registrovaný: Web of Science. In EDAMBA 2015 : the era of science diplomacy: implications for economics, business, management and related disciplines. International scientific conference. EDAMBA 2015 : conference proceedings : international scientific conference for doctoral students and post-doctoral scholars : the era of science diplomacy: implications for economics, business, management and related disciplines : University of Economics in Bratislava, Slovak Republic, 21 - 23 october 2015 [elektronický zdroj]. - Bratislava : Publishing House EKONÓM, 2015. ISBN 978-80-225-4200-5, s. 265-274 CD-ROM.

⁶ KOLLER, T. – GOEDHART, M. – WESSELS, D. 2005. Valuation – Measuring and managing the value of companies. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2005. 739 s. ISBN: ISBN-13 978-0-471-70218-4

⁷ JAKUBEC, M. – KARDOŠ, P. 2012. Ekonomické znanectvo, 1.vyd. Bratislava: IURA EDITION, 2012. 248s. ISBN 978-80-8078-450-8

- KZ – Koeficient zastarania respektíve zhodnotenia. Dôležité je poznať a definovať, aké nehmotné aktívum ohodnocujeme. Patent v čase svoju hodnotu stráca, preto sa používa koeficient zastarania. Naopak ochranná známka svoju hodnotu v čase zhodnocuje, preto sa používa koeficient zhodnotenia.
- PM – Podiel nehmotného majetku. Tržby použité v kalkulácii sa musia vzťahovať len na tržby pripadajúce na nehmotné aktívum, ktoré ohodnocujeme.
- KD – Koeficient diskontnej sadzby (miery kapitalizácie) – slúži na zohľadňovanie časovej hodnoty peňazí a na odúročenie budúcich výnosov plynúcich z vlastníctva nehmotného aktíva.

Licenčná analógia je všeobecne najvyužívanejšia metóda a aj zo znaleckého pohľadu je to preferovaná metóda na ohodnotenie nehmotných aktív.

Základom pre určenie primeranej výšky licenčného poplatku však je relevantný výskum výšky licenčných poplatkov na našom území. Práve výskum výšky licenčných poplatkov je mimoriadne dôležitý aj v rámci transferu nehmotných aktív, ako aj pre relevantné ohodnocovanie jednotlivých zložiek duševného vlastníctva metódou licenčnej analógie.⁸

Pri stanovení licenčného poplatku je možné použiť literatúru, ktorá vychádza najmä z podmienok hospodárstva v ČR a SR. Sú to publikácie Karla Čadu⁹, Jurečku¹⁰, Pavla Svačinu¹¹ a dielo Josefa Malého Obchod s nehmotnými statky¹². Zároveň existuje výskum realizovaný na Ekonomickej univerzite v Bratislave ohľadom licenčných poplatkov¹³ a zo zahraničných databáz.

4. PRAKTICKÁ APLIKÁCIA METÓDY LICENČNEJ ANALÓGIE

V rámci modelového ohodnotenia a poukázania na citlivosť výšky licenčného poplatku budeme ohodnocovať patent z oblasti telekomunikácií. Uvedený patent zaraďujeme do technickej výrobné skupiny duševného vlastníctva.

Na nasledujúcom obrázku si ukážeme štatistiku výšky licenčného poplatku výrobných technických predmetov duševného vlastníctva, ktorý realizovala databáza spoločnosti ktMINE.

⁸ KARDOŠ, Peter - HAVIER, Jan. Determination of appropriate amount of the royalties to the transfer of intellectual property. - Registrovaný: Web of Science. In Financial management of firms and financial institutions. International scientific conference. Financial management of firms and financial institutions : proceedings : 10th international scientific conference : 7th - 8th september 2015, Ostrava, Czech Republic [elektronický zdroj]. - Ostrava : VŠB - Technical university of Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3865-6. ISSN 2336-162X, s. 500-508 CD-ROM.

⁹ ČADA, K. 2007. Oceňování nehmotného majetku. 2. pub. Praha: Oeconomica, 2007. 110s. ISBN 978-80-245-1187-0.

¹⁰ JUREČKA, Jan. 2006. Oceňování ochranné známky jako součásti nehmotného majetku. 2. pub. Praha: Nakladatelství Oeconomica 2006. 73s. ISBN 80-245-1074-X

¹¹ SVAČINA, P. 2010. Oceňování nehmotných aktiv. Praha: EKOPRESS, 2010. s.140. ISBN: 978-80-86929-62-0.

¹² MALÝ, J. 2002, Obchod nehmotnými statky. 1.pub. Praha: C.H.BECK, 2002. 258 s. ISBN: 80-717-9320-5.

¹³ KARDOŠ, P. – JAKUBEC, M.: Ekonomické znalectvo – vybrané problémy. Bratislava: IURA EDITION, 2012, 248 s., ISBN: 978-80-8078-450-8

Obrázok 1 Štatistika výšky licenčných poplatkov v odvetví telekomunikácií

Manufacturing Intangibles

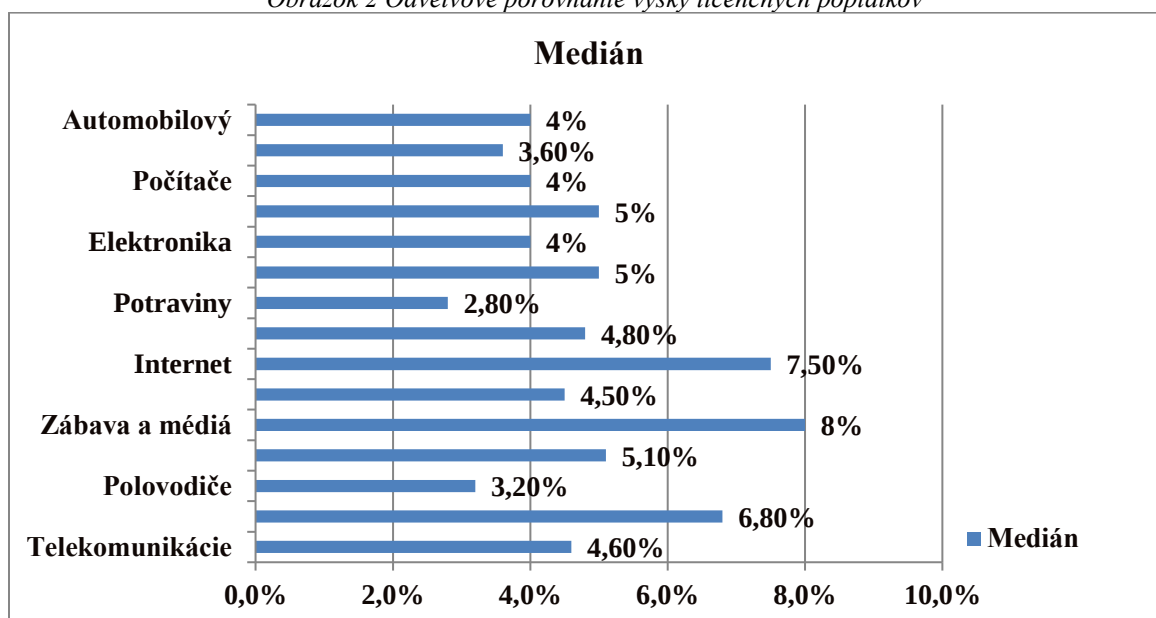
	% of Net Sales
3rd Quartile	10.0%
Median	5.0%
1st Quartile	2.8%

Zdroj: Ktmine. 2015. Ktmine [Online]. 2005. [cit. 2015-08-17]. Informácie dostupné na internete: <http://www.ktmine.com/free-resources/royalty-rate-resource-guide/>

Vidíme, že výška licenčných poplatkov v odvetví telekomunikácií dosahuje medián na úrovni 5 %. Spodný kvartil dosahuje 2,8 % a horný kvartil dosahuje 10%.

Na nasledujúcom grafe si ukážeme odvetvové porovnanie výšky licenčných poplatkov.

Obrázok 2 Odvetvové porovnanie výšky licenčných poplatkov



Zdroj: RoyaltySource. 2010. RoyaltySource [Online]. 2010. [cit. 2017-02-6]. Informácie dostupné na internete: www.royaltysource.com

Medián licenčného poplatku v odvetví telekomunikácií sa pohybuje na úrovni 4,6 %. Vidíme diferenciaciu jednotlivých mediánov v závislosti od odvetvia, preto je dôležité odvodzovať výšku licenčného poplatku v závislosti od odvetvia.

Pri ohodnotení patentovateľného vynálezu prostredníctvom metódy licenčnej analógie zohráva kľúčovú úlohu výška licenčného poplatku. Pre určenie relevantnej výšky licenčného poplatku je potrebné disponovať prieskumom výšky licenčných poplatkov v jednotlivých odvetviach. Následné relevantné odvodnenie výšky licenčného poplatku si vyžaduje schopnosti, prax ako aj skúsenosti v rámci ohodnotenia duševného vlastníctva.

Ďalšia možnosť odvodnenia výšky licenčného poplatku je z priemerných odvetvových štatistických údajov ako medián, modus či priemer v rámci jednotlivých odvetví.

Ohodnotenie patentu z odvetvia telekomunikácií si ukážeme na nasledujúcich tabuľkách, kde budeme modelovo vychádzať z výšky licenčného poplatku vo výške 4% a v druhom prípade vo výške 5 %. Vynález je jedinečný, medzinárodne využívaný a predpokladané generované ročné tržby na rok 2018 sú na úrovni 16 000 000 €, pričom sa daný patent podieľa na konečnom produkte 95 %. Tržby medziročne rastú 5 % a modelovo uvažujeme o 10-ročnej životnosti patentu. V tomto prípade však musíme počítať aj s koeficientom znehodnotenia, ktorý je určený na ročnej báze 8 %. Mieru kapitalizácie modelovo určujeme na úrovni 8,9 %. Toto ohodnotenie vykonávame k 1.1.2017.

Tabuľka 1 Ohodnotenie patentovateľného vynálezu s využitím výšky licenčného poplatku na úrovni 4 %

Roky	RV	LP	KZ	PM	OZ	KD	VŠH
2018	16 000 000	0,0400	0,92	0,95	559 360	1,089	513 646
2019	16 800 000	0,0400	0,85	0,95	540 342	1,186	455 630
2020	17 640 000	0,0400	0,78	0,95	521 970	1,291	404 168
2021	18 522 000	0,0400	0,72	0,95	504 223	1,406	358 518
2022	19 448 100	0,0400	0,66	0,95	487 080	1,532	318 024
2023	20 420 505	0,0400	0,61	0,95	470 519	1,668	282 104
2024	21 441 530	0,0400	0,56	0,95	454 521	1,816	250 241
2025	22 513 607	0,0400	0,51	0,95	439 067	1,978	221 977
2026	23 639 287	0,0400	0,47	0,95	424 139	2,154	196 905
2027	24 821 251	0,0400	0,43	0,95	409 718	2,346	174 665
SPOLU							3 175 880

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z tabuľky je zrejmé. Že hodnota vynálezu a jeho patentu dosahuje úroveň 3 175 880 €.

Tabuľka 2 Ohodnotenie patentovateľného vynálezu s využitím výšky licenčného poplatku na úrovni 5 %

Roky	RV	LP	KZ	PM	OZ	KD	VŠH
2018	16 000 000	0,0500	0,92	0,95	699 200	1,089	642 057
2019	16 800 000	0,0500	0,85	0,95	675 427	1,186	569 538
2020	17 640 000	0,0500	0,78	0,95	652 463	1,291	505 210
2021	18 522 000	0,0500	0,72	0,95	630 279	1,406	448 148
2022	19 448 100	0,0500	0,66	0,95	608 849	1,532	397 531
2023	20 420 505	0,0500	0,61	0,95	588 149	1,668	352 630
2024	21 441 530	0,0500	0,56	0,95	568 152	1,816	312 802
2025	22 513 607	0,0500	0,51	0,95	548 834	1,978	277 471
2026	23 639 287	0,0500	0,47	0,95	530 174	2,154	246 132
2027	24 821 251	0,0500	0,43	0,95	512 148	2,346	218 332
SPOLU							3 969 850

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z tabuľky vidíme, že hodnota patentovateľného vynálezu vzrástla na úroveň 3 969 850 €. To je oproti sume 3 175 880 € z predchádzajúceho ohodnotenia rozdiel takmer 1 mil. €. Túto zmenu spôsobilo 1%-né zvýšenie licenčného poplatku. Ostatné premenné zostali nezmenené. Aj keď bolo toto ohodnotenie vykonané modelovo za určitých vopred daných premenných, je zrejmé, akú dôležitú úlohu zohráva správne a adekvátne stanovenie výšky licenčného poplatku. Výsledná hodnota teda nesmierne citlivo reaguje na výšku licenčného poplatku a samotný licenčný poplatok tak výraznou mierou ovplyvňuje stanovenie všeobecnej hodnoty patentu.

Záver

Ohodnocovanie patentu je pomerne náročný proces, v rámci ktorého znalec musí byť ostražitý na vyčíslenie a vyjadrenie rôznych premenných. Pre objektívne ohodnotenie patentu sa vyžaduje dobrá znalosť v oblasti duševného vlastníctva z rôznych pohľadov vrátane ekonomického, ale aj z právneho či technického pohľadu. Patent sa častokrát nachádza v stave, v rámci ktorého ešte negeneruje výnosy plynúce z neho a práve táto skutočnosť výrazne sťažuje pozíciu znalca. V súčasnosti je oblasť duševného vlastníctva veľmi aktuálna problematika, neustály rozvoj technológií, zintenzívnenie vedecko-technického pokroku, neustály výskum, vývoj, vznik start-up spoločností, spin-off či výskumných spoločností vplýva na častejšiu potrebu ohodnocovania patentovateľných vynálezov.

Kľúčovým parametrom ohodnotenia samotného patentu metódou licenčnej analógie je určenie primeranej výšky licenčného poplatku. Náorne sme si ukázali možnosti odvodenia výšky licenčného poplatku. Odvodiť relevantnú výšku licenčného poplatku znalec môže vykonať napríklad z priemerných odvetvových údajov, ako sme názorne ukázali. Avšak je nutné podotknúť, že na každé ohodnotenie patentovateľného vynálezu vplýva veľké množstvo faktorov, kde prakticky nenájdeme dva identické patenty a teda aj rovnaké ohodnotenia. Z uvedeného vyplýva zložitosť odvodenia výšky licenčného poplatku, pričom kvalita samotného výstupu záleží aj na skúsenostiach, schopnostiach či praxi samotného znalca z odboru priemyselného vlastníctva či iného odborníka na duševné vlastníctvo.

Ako sme na konci nášho príspevku znázornili porovnanie dvoch ohodnotení rovnakého patentu, pričom jediný zmenený parameter bola výška licenčného poplatku a ostatné parametre vstupujúce do hodnoty patentu zostali nezmenené. Rozdiel výšky licenčných poplatkov bol vo výške 1 % a táto zmena spôsobila zmenu hodnoty patentu vo výške takmer 800 000 €. To dokumentuje pomerne veľkú citlivosť na výšku licenčného poplatku, z čoho vyplýva potreba stanovenia primeranej a odôvodniteľnej výšky licenčného poplatku. Vplyv použitej výšky licenčného poplatku je na výslednú hodnotu patentu skutočne markantný a znalec by mal vyjadreniu primeranej výšky licenčného poplatku venovať dostatočnú pozornosť a pri analyzovaní jeho výšky zohľadniť všetky faktory, ktoré jeho výšku ovplyvňujú.

LITERATÚRA

- [1] ANSON, W. – SUCHY, D. P. – AHYA, CH. 2005. Intellectual Property Valuation: A Primer for Identifying and Determining Value. Chicago: American Bar Association. 2005. ISBN 1-59031-430-1.
- [2] ČADA, K. 2007. Oceňování nehmotného majetku. 2. upravené vydání. Praha: Oeconomica, 2007. 110s. ISBN 978-80-245-1187-0.
- [3] HAVIER, Jan. The Royalty rates as the key parameter of the valuation of the intellectual property to the transfer of intellectual property. - Registrovaný: Web of Science. In EDAMBA 2015 : the era of science diplomacy: implications for economics, business, management and related disciplines. International scientific conference. EDAMBA 2015 : conference proceedings : international scientific conference for doctoral students and post-doctoral scholars : the era of science diplomacy: implications for economics, business, management and related disciplines : University of Economics in Bratislava, Slovak Republic, 21 - 23 october 2015 [elektronický zdroj]. - Bratislava : Publishing House EKONÓM, 2015. ISBN 978-80-225-4200-5, s. 265-274 CD-ROM.
- [4] JUREČKA, Jan. 2006. Oceňování ochranné známky jako součásti nehmotného majetku. 2. pub. Praha: Nakladatelství Oeconomica 2006. 73s. ISBN 80-245-1074-X

- [5] KARDOŠ, Peter - HAVIER, Jan. Determination of appropriate amount of the royalties to the transfer of intellectual property. - Registrovaný: Web of Science. In Financial management of firms and financial institutions. International scientific conference. Financial management of firms and financial institutions : proceedings : 10th international scientific conference : 7th - 8th september 2015, Ostrava, Czech Republic [elektronický zdroj]. - Ostrava : VŠB - Technical university of Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3865-6. ISSN 2336-162X, s. 500-508 CD-ROM.
- [6] KARDOŠ, P. – JAKUBEC, M.: Ekonomické znanectvo – vybrané problémy. Bratislava: IURA EDITION, 2012, 248 s., ISBN: 978-80-8078-450-8
- [7] KOLLER, T. – GOEDHART, M. – WESSELS, D. 2005. Valuation – Measuring and managing the value of companies. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2005. 739 s. ISBN: ISBN-13 978-0-471-70218-4
- [8] Ktmine. 2015. Ktmine [Online]. 2005. [cit. 2015-08-17]. Informácie dostupné na internete: <http://www.ktmine.com/free-resources/royalty-rate-resource-guide/>
- [9] MALÝ, J. 2002. Obchod nehmotnými statky. Praha: 1.vyd. C.H. BECK, 2002. 258 s. ISBN: 80-717-9320-5.
- [10] PARR, L. R., SMITH, G. V. 2015. Intellectual Property: Valuation, Exploitation, and Infringement Damages 2015 Cumulative Supplement. 11.vyd. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. 420 s. 2015. ISBN 9781118928431
- [11] RoyaltySource. 2010. RoyaltySource [Online]. 2010. [cit. 2017-02-6]. Informácie dostupné na internete: www.royaltysource.com
- [12] SVAČINA, P. 2010. Oceňování nehmotných aktiv. Praha: EKOPRESS, 2010. 216 s. ISBN 978-80-86929-62-0.

ACKNOWLEDGEMENT

This paper is an outcome of the project VEGA (1/0264/15) *Transfer duševného vlastníctva prostredníctvom licenčných zmlúv a iných transferových inštrumentov*.

CONTACT

Ing. Ján Havier
University of Economics in Bratislava
Faculty of Business Management, Department of Corporate Economy
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: jan.havier@euba.sk, havier@invalue.sk

CROWDFUNDING AS AN ALTERNATIVE FORM OF FINANCING

CROWDFUNDING JAKO ALTERNATIVNÍ FORMA FINANCOVÁNÍ

Pavína Hejduková¹

ABSTRACT

In the wake of IT development and changes which we can see at the level of finance markets, crowdfunding has become an increasingly significant form of financing, called as alternative form of finance. Crowdfunding plays more significant role in financial support for entrepreneurs, mainly by SMEs, crowdfunding funds support creation of social and innovative products and services, jobs and contribute to economic growth. Crowdfunding is often linked with finance of project which are realized the innovations. The paper discuss the current state of alternative finance markets focusing on crowdfunding, shows the basic forms of crowdfunding and analysed problematic parts this alternative form of finance at the level of European countries.

KEY WORDS

Crowdfunding, alternative finance, model, platform, SMEs.

JEL CLASSIFICATION

G21, G24, G32, L26, M13

Úvod

Crowdfunding je vzhledem k tradičním formám financování označován jako alternativní forma financování a funguje na principu, že tato forma financování je přístupná všem – soukromým osobám i podnikatelským subjektům. Jednu ze základních charakteristik crowdfundingu lze vystihnout tak, že skupina lidí (tzv. crowdfundeři) se podílí v rámci poskytování malých částek na nějakém projektu, výrobku, inovaci či myšlence (Bouncken a kol., 2015).

Základním faktorem pro úspěšné naplňování konceptu crowdfundingu je digitalizace společnosti, zejména rozvoj internetu (Internet World Stats, 2013). Dnešní trhy jsou podstatně provázány díky moderním technologiím, digitálním přístrojům a internetovým účtům (Castells, 2009; Wolf a al, 2012), a proto crowdfunding v posledních několika letech zaznamenal značný rozvoj (Aaker a Akutsu, 2009).

Díky výše uvedeným skutečnostem, mají alternativní formy financování (zahrnující též uvedený crowdfunding) na dnešních evropských trzích své opodstatněné místo. Alternativní finance jsou rychle rostoucí oblastí služeb finančního sektoru, avšak dá se říci, že z hlediska výzkumu tvoří ještě oblast, kde existuje velmi omezené množství studií vztahující se k této problematice (Haas a kol., 2014).

Tradiční finanční systém je v posledních letech doplňován alternativními zdroji financování. Jak definují Allen a kol. (2012, str. 2) za alternativní finance lze označit „všechny finanční

¹ Ing. Pavína Hejduková, Ph.D., University of West Bohemia, pahejdu@kfu.zcu.cz.

zdroje mimo finanční trhy a tradiční bankovníctví, zahrnující interní finance (například nerozdělený zisk) a alternativní externí finance“.

Velmi často alternativní zdroje financování využívají malé a střední podniky, které mají omezený přístup na finanční trhy a též podstatné limity v získávání kapitálu (Degryse a kol., 2012). Malým a středním podnikům umožňují alternativní formy financování získat kapitál na specifické investiční projekty nebo pomoci rozja podnikání (Swienbacher a Larralde, 2010).

Jak zmiňuje Fraser a kol. (2015) podniky s nízkým kapitálem se mnohdy v rámci svého vnímání bojí externího kapitálu a chtějí primárně své investiční akce financovat z interních zdrojů a využívání alternativních forem financování může být pro mnohé podniky finanční komplikací. Je však třeba si uvědomit, že alternativní formy financování rozšiřují finanční možnosti.

Crowdfunding zaujímá v rámci alternativních forem financování své opodstatněné místo, a proto je předmětem tohoto příspěvku. Přestože koncepce crowdfunding je poměrně mladá, již lze pozorovat několik zajímavých postojů: jako jeden z prvních popisů crowdfundingu v rámci případové studie přinesli Schwienbacher a Larralde (2012), o vytvoření teoraického konceptu crowdfundingu se pokusili například Belleflamme a kol. (2012) a první dynamický model crowdfundingu přinesl Mollick (2012). Vzhledem k poměrné novosti tématu a skutečnosti, že daná alternativní forma financování se sice velmi rychle rozšiřuje, ale není ještě značně rozšířena vzhledem k jiným formám financování, jedná se stále o jakýsi pracovní koncept (Franke a Klausberger, 2008), proto lze konstatovat, že další možnosti k publikování se teprve nabízejí.

Příspěvek je věnován problematice crowdfundingu jako celosvětově se rozvíjejícímu fenoménu mezi alternativními zdroji financování podnikatelských záměrů. Příspěvek diskutuje současný stav v oblasti alternativních forem financování se zaměřením na crowdfunding, objasňuje základní formy crowdfundingu a analyzuje problémové oblasti spojené s touto alternativní formou financování na úrovni evropských zemí. V návaznosti na uvedené skutečnosti je nejprve definičně vymezen a zpracován teoraický koncept crowdfundingu, jsou představeny nejznámější modely této alternativní formy financování, dále je uvedeno využívání crowdfundingu a diskutovány vybrané aspekty crowdfundingu v evropských zemích. Příspěvek je zpracován na základě rešerše relevantních informačních zdrojů, dostupných statistik a dat týkajících se dané problematiky.

1. Crowdfunding jako alternativní forma financování

Zásadní rozvoj alternativních forem financování lze pozorovat po finanční krizi a další vzrůst v posledních několika letech (Bruton a kol., 2015). Logicky rozvoj využívání alternativních finančních zdrojů po finanční krizi byl dán nepříznivým stavem ekonomik (Allen a kol., 2012). Jak uvádí dále Bruton a kol. (2015), obrovskou roli při používání alternativních forem financování sehrál rozvoj moderních technologií. Důležitou roli sehrál také tlak na udržitelnost podniků – více například Hinke a kol. (2014).

Co konkrétně si pod alternativními formami financování představit? Odpověď lze nalézt například u Wardropa a kol. (2015) či Brutona a kol. (2015), kteří řadí mezi základní alternativní formy financování tyto druhy financování:

- peer-to peer consumer lending (zpravidla nezajištěné půjčky mezi jednotlivci),
- reward-based crowdfunding (investoři získávají za svůj příspěvek nefinanční hmotné plnění),
- peer-to peer lending (zpravidla půjčky malým a středním podnikům, mezi jednotlivci či institucionální investory a podniky),

- equity-based crowdfunding (investoři získávají za svůj příspěvek menšinový podíl na projektu či podniku),
- microfinance (půjčky podnikům, které jsou ekonomicky znevýhodněné),
- donation-based crowdfunding (charity, sociální projekty),
- invoice trading (odprodej pohledávek),
- debt-based securities (investování do nezajištěných dlouhodobých obligací),
- ostatní alternativní zdroje financování (minidluhopisy, penzijní fondy aj.).

Crowdfunding reprezentuje jednu část finančního fenoménu alternativních forem financování označovaného jako crowdsourcing – více například Leimeister (2012) nebo Richter a kol. (2014). Zaměříme-li se na rozklad daného anglického názvu „crowd“ a „outsourcing“ lze tento termín charakterizovat jako získání vnějších zdrojů od skupiny lidí (Kleeman a kol., 2008). Jak uvádí Surowiecki (2004) tento koncept je založený na myšlence „porozumění z davu“. Oproti crowdsourcingu je crowdfunding více zaměřen na mikro půjčky (Howe, 2008; Vitale, 2013).

Crowdfunding umožňuje podnikatelům přímo apelovat na širokou veřejnost a žádat tak o zdroje pro své inovace. Jak definují Belleflamme a kol., (2012), crowdfunding zahrnuje otevřenou výzvu (přes internet) pro poskytování finančních prostředků, a to buď ve formě daru, nebo výměnou za nějakou formu odměny za účelem podpory iniciativy pro specifické účely (odměna může být finanční i nefinanční).

Pojem crowdfunding se objevuje v 90. letech minulého století jako označení pro internetové platformy určené k získávání prostředků pro financování různých projektů. Často tento alternativní zdroj financování bývá zmiňován v souvislosti s novými modely podnikání, jako je např. sociální podnikání. Sociální podnikání se stává moderním modelem podnikání rozvíjejícím se v posledních letech ve světové ekonomice v souvislosti se snahou uspokojování sociální požadavků společnosti. Udržitelnost tohoto typu podnikání je však významně ovlivněna zejména jeho financováním, kdy mnoho takto založených podniků řeší právě otázku nedostatečného financování (Krechovská a Dvořáková, 2014).

Definování pojmu crowdfunding není jednotné; vybrané definice crowdfundingu uvádí Tabulka 1.

Tabulka 1: Vybrané definice crowdfundingu

Belleflamme a kol. (2010, str. 5)	Crowdfunding obsahuje otevřené výzvy, zejména přes internet, sloužící k získání finančních prostředků ve formě donátorství či výměně formy odměny nebo získání hlasovacích práv.
Fiedler a Horsch (2004, str. 92)	Crowdfunding zahrnuje možnosti získání kapitálu, který firmy hledají veřejnou cestou na specifických internetových platformách u velkého množství potenciálních investorů z důvodu inovování svého podnikání a nabízejí této skupině investorů možnost podílet se na alokaci financí.
Hemer a kol. (2011, str. 5)	Crowdfunding je forma projektového a inovativního financování s mikro platbami.
Lambert a Schwienbacher (2010, str. 4)	Otevřená výzva, zpravidla prováděná přes internet, z důvodu získání finančních zdrojů ve formě donátorství či výměně formy odměny nebo získání hlasovacích práv k podpoře iniciativ pro naplňování specifických potřeb.
Tomczak a Brem (2013, str. 338)	Proces získání půjčky či financí prováděný konkrétním agentem a formou outsourcingu, a to od nedefinované, obecně velké skupiny lidí ve formě otevřené výzvy.

Zdroj: vlastní zpracování na základě Bouncen a kol. (2015), přeloženo

Dle Salganika a kol. (2006) crowdfunding má dvě podstatné odlišnosti ve srovnání s tradičními formami financování:

- financování je zajištěno relativně malými příspěvky velkého množství jednotlivců, a to průběžně ve stanovené lhůtě,
- potenciální dárci mohou vidět míru podpory od ostatních projektových příznivců.

V rámci crowdfundingu vystupuje několik aktérů – jak je zobrazeno v Tabulce 2.

Tabulka 2: Aktéři crowdfundingu

Aktér	Specifika
Provozovatel crowdfundingové platformy	Tvorba a provoz systému pro sběr požadavků na financování a pro získávání závazných příslibů financování, nastavení podmínek platformy, podmínek účasti a pod.
Investoři (příspěvatelé)	Poskytování prostředků na financování vybraných projektů nabízených prostřednictvím platformy.
Žadatelé (nositelé projektů)	Poptávání finančních prostředků pro realizaci projektových záměrů.

Zdroj: vlastní zpracování na základě Husták (2015)

Lze zaznamenat mnoho modelů či typů crowdfundingu. Základní typy crowdfundingu lze nalézt ve studii, kterou zpracovali Kirby a Worner (2014) či Evropská komise (2014). Na základě uvedených studií lze rozlišit následující modely uvedené v Tabulce 3.

Tabulka 3: Základní modely crowdfundingu

Model crowdfundingu	Specifika
Model založený na darování	Získávání prostředků na veřejně-prospěšné či dobročinné účely; bez bezprostředního protiplnění. Tradiční, historicky starší model.
Model založený na ekonomickém protiplnění	Ekonomické protiplnění – hmotná aktiva, služby, podíly na zisku, úroky aj. Nejčastěji využívaný model současnosti.

Zdroj: vlastní zpracování na základě Kirby a Worner (2014), Evropská komise (2014), Husták (2015)

Model založený na darování se velmi často týká charitativních projektů či kulturních akcí. Ač se model definuje jako bez bezprostředního protiplnění, určité plnění kampaně většinou příspěvatelům něco nabízejí, ale jedná se spíše o symbolickou odměnu (například možnost účastnit se kulturní akce, která byla na základě příspěvků realizována, nebo získat výrobek, který byl v rámci projektu vyvinut). Podstatou je, že vždy je odměna nižší, než byl samotný příspěvek (ESMA, 2014).

Druhý model crowdfundingu zahrnuje zejména skupinové úvěrování, podílové skupinové financování a skupinové financování založené na dluhových cenných papírech. Ve všech uvedených případech očekává příspěvatel finanční návratnost investovaných prostředků (Evropská komise, 2015).

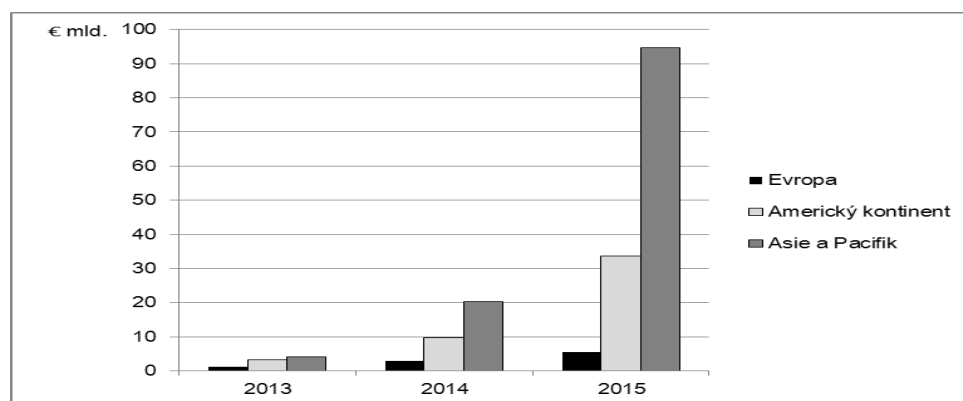
Uvedený výběr modelů crowdfundingu je omezený, existuje mnoho forem a modelů crowdfundingu s mnoha diferencemi, a tak dochází k neustálým změnám a též k vytváření vlastních modelů dle potřeb aktérů crowdfundingu.

2. Crowdfunding v Evropě

Od roku 2008 využití crowdfundingu ve světě prudce roste. Do roku 2013 poča různých internaových platforem ve světě překročil číslo 800, s finančními prostředky od více než miliónů investorů (ESMA, 2014).

Dnes existují ve světě tisíce crowdfundingových platforem. Z hlediska vývoje objemů alternativního financování na světových trzích v posledních letech je zřejmým lídrem region Asie a Pacifiku s celkovým objemem financování 94, 61 mld. eur v roce 2015 (v porovnání s americkým objemem ve výši 33,58 mld. eur a s evropským trhem o objemu 5,43 mld. eur) – přehlednější zobrazení ukazuje Obrázek 1.

Obrázek 1: Vývoj alternativního financování ve světě v letech 2013 – 2015 v mld. eur



Zdroj: vlastní zpracování na základě Cambridge Centre for Alternative Finance (2016)

V Evropě jasně vede ve využívání crowdfundingu Spojené království Velké Británie a Severního Irska (v roce 2015 Spojené království tvořilo 81 % evropského trhu, zbylých 19 % patří ostatním evropským zemím). Největší tržní objemy mimo Spojené království jsou zřetelné ve Francii, Německu a Nizozemí – více Tabulka 4.

Tabulka 4: Alternativní financování ve vybraných zemích Evropy v letech 2014 a 2015

Země	Objem transakcí v mil. eur	
	2014	2015
Spojené království	2337	4348
Francie	154	319
Německo	140	249
Švédsko	107	13
Nizozemí	78	111
Španělsko	62	50
Estonsko	22	32
Finsko	17	64
Švýcarsko	12	16
Itálie	8,2	32
Polsko	4	10
Rakousko	3,6	12
Belgie	2,5	37
Dánsko	2,5	24
Česká republika	2	9

Zdroj: vlastní zpracování na základě Wardrop a kol. (2015) a Cambridge Centre for Alternative Finance (2016)

Počet aktivních crowdfundingových platforem také vykazuje každým rokem značný nárůst. V roce 2008 bylo v Evropské unii evidováno celkem 47 crowdfundingových platforem, v roce 2014 jich bylo již 510. Největší nárůst byl zaznamenán v roce 2010 (o 74,3 %). Z hlediska počtu projektů investovaných prostřednictvím crowdfundingu lze sledovat také viditelný nárůst, kdy v roce 2013 bylo financováno v rámci skupinového podílového crowdfundingu 182 projektů, zatímco v roce 2014 se jednalo již o 403 projektů (Evropská komise, 2015)

Trendy v oblasti crowdfunding dle studie Evropské komise (2015): „Crowdfunding: Mapping EU markets and events study“ publikované v září 2015 lze shrnout do následujících bodů:

- V rámci kapitálových projektů největším trhem z hlediska zúčastněných platforem byla Velká Británie, druhým a třetím největším trhem byly Francie (13,8 milionů €) a Německo (11,1 milionů €). Průměrná investovaná částka na projekt ze strany platformy vzrostla z 215 000 € v roce 2013 na 260 000 € v roce 2014.
- V rámci kapitálových projektů vede opět Velká Británie z pohledu výše finančních prostředků (1,1 miliardy €) a z pohledu největšího počtu projektů zahájených v rámci platformy, následovaly Estonsko (10,8 milionů EUR), Německo (10,3 milionů EUR) a Francie (10,0 milionů €). Průměrná investovaná částka na projekt ze strany platformy činila 10 800 € v roce 2013 a € 10 600 v roce 2014.

Pro lepší ilustraci působení crowdfundingového financování v Evropě je dále zobrazen žebříček Top 15 Crowdfundingových platforem v Evropě (zahrnující též jednu platformu z Izraele, která je podporována evropskými investory) – více Tabulka 5.

Tabulka 5: Top 15 Crowdfundingových platforem v Evropě

Název platformy	Země
Crowdcube	Velká Británie
Funding Circle	Velká Británie
OurCrowd	Izrael
Ulule	Francie
FundedByMe	Švédsko
MyMicroinvest	Belgie
Symbid	Nizozemí
KissKissBankBank	Francie
Goteo	Španělsko
Seedrs	Velká Británie
Boomerang	Dánsko
Derev	Itálie
Companisto	Německo
Invesdor	Finsko
Wemakeit.ch	Švýcarsko

Zdroj: vlastní zpracování na základě Ambani (2014)

Mezi další nejznámější platformy ve světě se řadí Kickstarter, IndieGogo, Crowdfunder, RockaHub, Zopa, Sellaband a PledgeMusic (Husták, 2015). Ač platformy v České republice a Slovenské republice nejsou zařazeny do výše uvedené Top 15, ani nepatří k obecně světové nejznámějším, i v těchto zemích lze pozorovat značný rozvoj využívání crowdfundingu (Evropská komise, 2015). Jmenovat zde lze na českém trhu známé platformy jako Startovač, Hithit, Sportstarter, Fundlift či na slovenském trhu Žitý melon nebo IdeasStarter (Husták, 2015).

Situace v Evropě ukazuje, jak se využívání crowdfundingu rychle rozšiřuje, což je velká výzva pro nové obchodní a investiční příležitosti, hodně často skloňované zejména na úrovni malých a středních podniků. Na straně druhé rozvoj této alternativní formy financování s sebou může přinášet i značná rizika.

Vzhledem k rozvoji globalizace a používání internetu a moderních technologií dochází k rozšiřování obchodů napříč zeměmi, což poukazuje na nevýhody crowdfundingu. Hlavní rizika lze sledovat v oblasti plnění (neschopnost dlužníka splatit dluh nebo bankrot společnosti), zneužití investovaných prostředků na jiné účely (šíření podvodných zastupování a prohlášení), sledovat lze i systémové riziko, riziko kybernetického útoku aj. (Kirby a Worner, 2014; EBA, 2015).

Jak uvádí Husták (2015) v praxi využívání crowdfundingu dochází i úpadkům platform, jmenovat lze například platformu Quacle ve Velké Británii, kdy přispěvatelé přišli o své veškeré investované prostředky (Kirby a Worner, 2014).

Na základě výše uvedených dat k nárůstu crowdfundingových obchodů a investic a zároveň vzhledem k problémům, ke kterým ve spojení s crowdfundingem dochází, diskutuje Evropská unie vytvoření konkrétní harmonizované právní úpravy crowdfundingu (EBA, 2015; ESMA 2014).

Již jsou zřejmé první počiny v regulaci právní úpravy crowdfunding – například Evropská komise zveřejnila v květnu 2016 pracovní dokument, „Crowdfunding in the EU Capital Markets Union“, která uvádí, že crowdfunding má potenciál se v dlouhodobém horizontu stát klíčovým zdrojem financování malých a středních podniků, což s sebou nese potřebu většího významu monitorování rozvoje tohoto finančního odvětví, jeho efektivnosti a vnitrostátních regulačních rámců. Za tímto účelem Komise konstatuje, že bude „udržovat pravidelný dialog na úrovni členských zemí“ (Evropská komise, 2016; Evropský parlament, 2017).

Závěr

V rámci alternativních forem financování má crowdfunding své nezastupitelné místo. Nárůst jeho využívání lze sledovat hlavně na úrovni malých a středních podniků, důležitou roli sehrávají i domácnosti. Výhody využívání crowdfundingu lze spatřovat zejména ve velké roli sociálních médií, ve využívání osobnějších vazeb a komunikace a zapojení široké veřejnosti. Crowdfunding je specifický tím, že motivace zájemců o provedení transakcí je velmi různorodá – kromě finančních výhod lze výhody též spatřovat též v získávání cenného know-how (Evropská komise, 2015). Znatelná je též redukce transakčních nákladů, zpětná vazba, lepší přístup ke znalostem a inovacím (Belleflamme a kol., 2014). Crowdfunding samozřejmě má též svá negativa – riziko neplnění závazků protistrany, riziko podvodu, právní riziko, riziko likvidity, systémové riziko aj.

V Evropě lze pozorovat velký boom crowdfundingu, k čemuž přispívá zejména skutečnost, že malé a střední podniky mají neustálou potřebu získávat pro své projekty nové finanční prostředky, na což nepostačují alternativní formy financování. Populárnější se stává crowdfunding i v České republice, kde je v poslední době hojně využíván zejména k financování uměleckých, kulturních, sportovních a veřejně-prospěšných projektů, jakožto k podpoře startupů a originálních podnikatelských nápadů.

Rozvoj crowdfundingu má své bariéry. Jmenovat lze problémy v regulačních mechanismech ve finančním právu, nedostatečné vzdělání v dané oblasti a též omezeným výzkumem v dané oblasti. Vzhledem k daným bariérám nastávají časté odborné diskuze na harmonizaci a regulaci crowdfundingu na úrovni Evropy.

LITERATURA

- [1] Aaker, J. – Akutsu, T., 2009. Why do people give? The Role of Indentity in Giving. *Journal of Consumer Psychology*. Vol. 19(1), pp. 267-270.
- [2] Allen, F. – Qian, J. – Carlati, E. – Valenzuela, P., 2012. Financial intermediation, markas, and alternative financial sectors. *Markas, and Alternative Financial Sectors*. (March 25, 2012).
- [3] Ambani, P., 2014. Top 15 Crowdfunding Platforms in Europe. <http://crowdsourcingweek.com/blog/top-15-crowdfunding-platforms-in-europe/>, [accessed 30. 3. 2017].
- [4] Belleflamme, P. – Lambert, T. – Schwienbacher, A., 2010. Crowdfunding: An Industrial Organization Perspective. *Workshop Digital Business Models: Understanding Strategies*. Paris, pp. 25-26
- [5] Belleflamme, P. – Lambert, T. – Schwienbacher, A., 2014. Crowdfunding: Tapping the right crowd. *Journal of Business Venturing*. Vol. 29(5), pp .585-609.
- [6] Belleflamme, P. –Lambert, T. – Schwienbacher, A., 2012. *Tapping the Right Crowd*. <http://ssrn.com/abstract=1836873>, [accessed 3. 10. 2016].
- [7] Bouncken, R., B. – Komorek, M. – Kraus S. 2015. Crowdfunding: The current State of Research. *International Business & Economics Research Journal*. Vol. 14(3), pp. 407-415.
- [8] Brutton, G. – Khavul, S. – Siegel, D. – Wright, M., 2015. New Financial Alternatives in Seeding Entrepreneurship: Microfinance, Crowdfunding, and Peer-to-Peer Innovations. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 39(1), pp. 9-26.
- [9] Cambridge Centre for Alternative Finance., 2016. *Sustaining Momentum*.
- [10] Castells, M., 2009. *Communication Power*, New York: University Press.
- [11] Degryse, H. – de Goeij, P. – Kappert, P., 2012. The impact of firm and industry characteristics on small firms` capital structure. *Small Business Economic*. Vol. 38(4), pp. 431-447.
- [12] EBA, 2015. *Opinion of the European Banking Authority on Lending-based Crowdfunding*. [https://www.eba.europa.eu/documents/10180/983359/EBA-Op-2015-03+\(EBA+Opinion+on+lending+based+Crowdfunding\).pdf](https://www.eba.europa.eu/documents/10180/983359/EBA-Op-2015-03+(EBA+Opinion+on+lending+based+Crowdfunding).pdf), [accessed 30. 3. 2017].
- [13] ESMA., 2014. *Report on Trends Risks Vulnerabilities*. <http://www.esma.europa.eu/content/Report-Trends-Risks-Vulnerabilities-No-2-2014>, [accessed 3. 10. 2016].
- [14] Evropská komise, 2015. *Crowdfunding: Mapping EU markets and events study*. https://ec.europa.eu/info/publications/crowdfunding-mapping-eu-markets-and-events-study_en, [accessed 30. 5. 2016].
- [15] Evropská komise, 2016. *Crowdfunding in the EU Capital Markets Union*. Commision Staff Working Document. https://ec.europa.eu/info/publications/crowdfunding-eu-capital-markets-union_en, [accessed 30. 3. 2017].
- [16] Evropská komise., 2014. *Unleashing the potential of Crowdfunding in the European Union*. COM (2014), 172.

- [17] Evropský parlament, 2017. *Crowdfunding in Europe: Introduction and state of play*. [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/595882/EPRS_BRI\(2017\)595882_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/595882/EPRS_BRI(2017)595882_EN.pdf), [accessed 30. 3. 2017].
- [18] Fiedler, S. – Horsch, A. 2014. Crowdinvesting als finanzierungsalternative *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*. Vol. 62 (2014), pp. 91-98.
- [19] Franke, N. – Klausberger, K., 2008. *Designcommunities: Business Model of the Future?* <http://noori.abismo.org/crowdsourcing.pdf>, [accessed 10. 12. 2008].
- [20] Fraser, S. – Bhaumik, S. K. – Wright, M., 2015. What do we know about entrepreneurial finance and its relationship with growth? *International Small Business Journal*. Vol. 33(1), pp. 70-88.
- [21] Haas, P. – Blohm, I. – Leimeister, J. M., 2014. An Empirical Taxonomy of Crowdfunding Intermediaries. In *Thirty Fifth International Conference on Information Systems (ICIS)*. Aucland. New Zealand.
- [22] Hemer, J. – Schneider, U. – Dornbusch – F. Frey, S., 2011. *Crowdfunding und andere Formen informeller Mikrofinanzierung in der Projekt – und Innovationsfinanzierung*. Kralruhe, Fraunhofer ISI.
- [23] Hemmer, J., 2011. *A snadshot on Crowdfunding*. Fraunhofer Working Paper. http://isi.fraunhofer.de/isimedia/docs/p/arbapap_unternehmen_region/ap_r2_2011.pdf?WSESSIONID=71fbeb093ebe9de0c0b8d0b9db7cda95, [accessed 3. 10. 2015].
- [24] Hinke, J. – Zborkova, J. – Černá, M. The Methodology of Sustainable Business Performance Indicators Determination. In: *Ed. Soliman, KS. 23rd International Business Information Management Association Conference on Visio 2020: Sustainable Growth, Economic Development, and Global Competitiveness*. Vol. 1-5(2014), pp. 1033-1047.
- [25] Howe, J., 2008. *Crowdsourcing – Why the Power of the Crowd is Driving Future of Business*. New York: Three Rivers Press.
- [26] Husták, Z., 2015. Crowdfunding – nové příležitosti a regulační implikace. *Postřehy – podněty*. Vol. 23(5, 2015), pp. 19-21.
- [27] Internet World Stats., 2013. *World Internet Usage and Population Statistics*. <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>, [accessed 10. 8. 2016].
- [28] Kirby, E. – Worner, S., 2014. *Crowd-funding: An Infant Industry Growing Fast*. Staff Working Paper of the IOSCO Research Department.
- [29] Kleemann, F. – Voss, G. – Rieder, K., 2008. Un(der)paid Innovators: The Commercial Utilization of Consumer Work through Crowdsourcing. *Science, Technology & Innovation Studies*. Vol. 4(1), pp. 5-26.
- [30] Krechovská, M. – Dvořáková, L. Nejistota v sociálním podnikání. In: *Ed. Majtán, Š., Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014. Zborník vedeckých prác*. Bratislava: EKONÓM, 2014, pp. 178-183, ISBN 978-80-225-3867-1.
- [31] Lambert, T. – Schwenbacher, A., 2010. *An Empirical Analysis of Crowdfunding*. Working Paper. Louvain: Louvain School of Management, Catholic University of Louvain.
- [32] Mollick, E., 2012. *The dynamics of Crowdfunding Daerminant sof Success and Failure*. <http://ssrn.com/abstract=2088298>, [accessed 5. 10. 2016].

- [33] Richter, C. – Seidler-de A. R. – Jötten, M., 2014. Crowdsourcing als Chance für mittelständische Unternehmen. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*. Vol. 62(2014), pp. 1-30.
- [34] Salganik, M. – Dodds, P. – Watts, D., 2006. Experimental Study of Inequality and Unpredictability in an Artificial Cultural Marka. *Business Science*. Vol. 311(854), pp. 854-856.
- [35] Schwienbacher, A. – Larralde, B., 2012. Crowdfunding and Entrepreneurial Ventures. In *D. Cumming (ed.), The Oxford Handbook of Entrepreneurial Finance*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- [36] Surowiecki, J., 2004. The Wisdom of Crowds: Why the Many are Smarter than the Few and How Collective. *Wisdom Shapes Business, Economies, Societies, and Nations*. Doubleday, Anchor.
- [37] Tomczak, A. – Brem, A., 2013. A conceptualized investment model of crowdfunding, venture capital. *An International Journal of Entrepreneurial Finance*. Vol. 15(2013), pp. 335-359.
- [38] Vitale, M., 2013. Crowdfunding: Recent International Developments and Analysis of Its Compatibility with Australia's Existing Regulatory Framework. <http://ssrn.com/abstract=2324573>, [accessed 10. 12. 2015].
- [39] Wardrop, R. – Zhang, B. – Rau, R. – Gray, M., 2015. *Moving Mainstream*. The European Alternative Finance Benchmarking Report.
- [40] Wolf, M. – Dirheuer, K. – Hermann, G., 2012. Mobil – interaktiv – sozial: Der digitale Mensch von morgen – “always in touch”?, In *Verclas, S. and Linnhoff-Popien, C. (eds.), Smart Mobile Apps*. Berlin: Springer Verlag, pp. 531-544.

KONTAKT

Ing. Pavlína Hejduková, Ph.D.
Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická
Univerzitní 8, 306 14 Plzeň, Česká republika
E-mail: pahejdu@kfu.zcu.cz

USE OF FAIR VALUE IN CASE OF NONFINANCIAL ASSETS

POUŽITÍ REÁLNÉ HODNOTY U NEFINANČNÍCH AKTIV

Jana Hinke¹, Marie Veselá²

ABSTRACT

The globalization of trade places emphasis on unification of accounting regulations, which is also the focus of international accounting standards IAS/IFRS. Although the Czech accounting legislation during its development in recent years reflects global developments and tries to bring its regulations to International Accounting Standards, there are still many differences, that can have a significant impact on financial reporting, evaluation of financial position and enterprise performance. This paper deals with the fair value in case of nonfinancial assets - especially for biological assets and agricultural produce. First part of paper compares the possibilities for valuation of these assets and the definition of fair value in accordance with the legislation of the Czech Republic, according to the international accounting standard IAS 41 and IFRS 13. There is identified differences impact the above regulations on the financial position and business performance in the second part.

KEY WORDS

Accounting, fair value, biological assets, agricultural produce, agricultural enterprise.

JEL CLASSIFICATION

M21, M41.

Úvod

Globalizace je znakem moderní společnosti a jako taková ovlivňuje samozřejmě i podnikání v oblasti zemědělství. V souvislosti se světovou globalizací je kladen stále větší důraz na harmonizaci národního účetního výkaznictví, a to nejen v rámci EU. Tato harmonizace zajišťuje lepší srovnatelnost účetních závěrek podnikatelských subjektů (nikoliv však jejich sjednocení).

Po vstupu České republiky do Evropské unie hraje mezinárodní harmonizace roli také v účetním výkaznictví českých podniků [10, 11]. Nástrojem regulace a standardizace evropského účetnictví jsou mezinárodní standardy účetního výkaznictví IAS/IFRS [12]. Jednotlivé standardy upravují konkrétní oblasti týkající se finančního a účetního výkaznictví. Problematikou účetnictví v zemědělství se zabývá standard IAS 41 – Zemědělství a od 1. 1. 2013 také IFRS 13 – Reálná hodnota (Fair Value Measurement).

Tento příspěvek je zaměřen na aplikaci mezinárodních účetních standardů IAS/IFRS v zemědělských podnicích. Touto problematikou se zabývají např. Bohušová a Svoboda [1], kteří

¹Ing. Jana Hinke, Ph.D., Katedra financí a účetnictví, Ekonomická fakulta, Západočeská univerzita v Plzni, Univerzitní 22, 306 14 Plzeň, E-mail: hinke@kfu.zcu.cz

² Ing. Marie Veselá, Katedra financí a účetnictví, Ekonomická fakulta, Západočeská univerzita v Plzni, Univerzitní 22, 306 14 Plzeň, e-mail: vesela.marie91@gmail.com

prováděli průzkum využití reálné hodnoty u jablečného sadu a dojníc. Účetní výkaznictví v případě skotu analyzovali také Visberg a Parts [14].

1. Cíl příspěvku a použité metody

Tento příspěvek si klade za cíl nejprve komparovat přístupy k oceňování biologických aktiv a zemědělské produkce a stanovení reálné hodnoty dle právních předpisů České republiky a dle Mezinárodních standardů účetního výkaznictví (IAS/IFRS). Pozornost bude věnována zejména problematice určení reálné hodnoty pro potřeby přecenění biologických aktiv a ocenění zemědělské produkce.

Dalším cílem je určení dopadu identifikovaných odlišností v oceňování na finanční situaci a výkonnost podniků. Budou prezentovány výsledky výzkumu, jenž kvantifikoval vliv přecenění biologických aktiv a zemědělské produkce dle dikce IAS/IFRS na vybrané ukazatele finanční analýzy.

2. Komparace přístupů k oceňování biologických aktiv a zemědělské produkce

Při oceňování aktiv a závazků se u českých nekótovaných společností vychází z požadavků **zákona o účetnictví a navazující prováděcí vyhlášky č. 500**. Zákon o účetnictví je založen na principu historických cen a používá tyto oceňovací základny: pořizovací cenu, reprodukční pořizovací cenu, cenu pořízení, vlastní náklady a reálnou hodnotu. [6, s. 15] V českých právních předpisech není vymezena zemědělská činnost jako celek, ani aktiva, která s touto činností souvisí. Není uplatněn sjednocující prvek, který by dokázal analyzovat specifika zemědělské činnosti. V České republice (na rozdíl od IAS 41) nejsou biologická aktiva a zemědělská produkce odlišeny od ostatních aktiv.

Podle § 27 zákona o účetnictví může být za reálnou hodnotu zvolena:

- tržní hodnota, popřípadě tržní hodnota odvozená z tržní hodnoty jednotlivých složek aktiv a pasiv (použije se, jestliže nelze tržní hodnotu pro některé aktivum nebo pasivum zjistit, ale lze ji zjistit pro jednotlivé složky nebo podobné aktivum či pasivum);
- hodnota vyplývající z obecně uznávaných oceňovacích modelů a technik, pokud zajišťují přijatelný odhad tržní hodnoty;
- ocenění kvalifikovaným odhadem nebo posudkem znalce v případě, že tržní hodnota není k dispozici nebo nedostatečně představuje reálnou hodnotu; ocenění tímto způsobem se však musí přiměřeně přibližovat k tržní hodnotě;
- ocenění stanovené podle zvláštních právních předpisů, jestliže nelze postupovat podle výše uvedených metod. [15, § 27 odst. 3]

Pojem - kvalifikovaný odhad zákon o účetnictví blíže nevysvětluje. Je tak většinou označován takový odhad, který vypracuje dostatečně kvalifikovaná osoba. Problematické je však posoudit, zda je konkrétní osoba pro daný úkol dostatečně kvalifikována. V praxi je možné, že se její názor bude významně lišit od názoru auditora. Zákon o účetnictví sice upřesňuje, že je zapotřebí přiměřené přiblížení se k tržní ceně, ale pokud tržní cena nebyla dosud realizována, může být obtížné posoudit správnost tohoto odhadu (pokud není předmět ocenění s čím porovnat). [8; s. 89]

Paragraf 27 odst. 1 zákona o účetnictví je uveden výčet položek, které se oceňují reálnou hodnotou. Z uvedeného výčtu vyplývá, že ocenění reálnou hodnotou se nevztahuje na biologická aktiva - ani na dlouhodobý hmotný majetek a oběžná aktiva, která zemědělský

podnik ve své činnosti využívá. Na rozdíl od pojetí reálné hodnoty dle IAS/IFRS, které dbá na určení věrného obrazu majetku nejen zemědělských subjektů, je v účetních předpisech ČR prioritní zásada opatrnosti. [6; s. 26]

Způsob ocenění biologických aktiv a zemědělské produkce dle právních předpisů závisí na způsobu pořízení aktiva. Nakoupená aktiva jsou v okamžiku pořízení oceněna pořizovací cenou, aktiva pořizovaná vlastní výrobou jsou oceněna ve vlastních nákladech a aktiva nabytá bezúplatně jsou oceněna tzv. reprodukční pořizovací cenou.“ [4, s. 37] Aktiva pořízená nákupem se oceňují pořizovací cenou, která kromě samotné ceny aktiva obsahuje i vedlejší pořizovací náklady přímo související s jejich pořízením. [15, § 24 - § 25]

V zemědělských podnicích je časté pořizování více aktiv zároveň, aniž by byla stanovena jejich individuální cena. V tomto případě je tedy zapotřebí celkovou pořizovací cenu rozdělit na jednotlivá pořizovaná aktiva. Příkladem je nákup sadu, kdy se pořídí pozemek a trvalý porost (stromy). Rozdělení pořizovací ceny lze provést na základě znaleckých odhadů jednotlivých cen aktiv. Jestliže by cena stanovená znalcem byla příliš vysoká, lze použít cenu, kterou stanoví samotná účetní jednotka kvalifikovaným odhadem. Při pořízení souboru movitých věcí se samostatným technicko-ekonomicko určením, které slouží k jednotnému účelu, je soubor oceněn jako celek (a případně i odepisován). [4, s. 37-38]

Prováděcí vyhláška č. 500/2002 Sb., nespecifikuje ocenění dlouhodobých biologických aktiv. Pouze uvádí, že hodnotu trvalého porostu je zapotřebí oddělit od hodnoty pozemku, kromě pořízení lesního porostu (hodnota biologické části porostu je v účetnictví skryta v ocenění pozemku). Pořizovací ceny u zásob upravuje § 49 prováděcí vyhlášky č. 500/2002 Sb. [13, § 49]

K bilančnímu dni převažuje přístup ocenění aktiv založený na bázi historických cen. V průběhu držení aktiv se může historická hodnota snižovat (pravidelně o odpisy dlouhodobých hmotných a nehmotných aktiv). Účetní hodnota aktiva se snižuje také v případě, že dojde k poklesu užitečnosti aktiva. [4, s. 49 - 50]

Úbytky biologických aktiv dlouhodobého charakteru jsou oceněny v:

- individuálních cenách, tzn. v ocenění uvedeném na konkrétních majetkových účtech;
- průměrných účetních cenách jednoho aktiva (kusu) u skupinově evidovaných kategorií dospělých zvířat. Průměrné účetní ceny je zapotřebí propočítávat alespoň jednou měsíčně. [6, s. 17]

U oběžných aktiv si účetní jednotka může stanovit svým předpisem vždy pro příslušné účetní období normy přirozených úbytků zásob. Účetní jednotka také rozhodne o druzích materiálu, o kterých účtuje přímo do spotřeby. Vždy se však rozhoduje se zřetelem k tomu, že spotřeba materiálu vykázaná v účetní závěrce musí odpovídat skutečné spotřebě materiálu. [2, č. 015]

Podle Mezinárodního účetního standardu IAS 41 existuje předpoklad, že reálná hodnota biologických aktiv je spolehlivě měřitelná. Nesplnění tohoto předpokladu může nastat pouze při počátečním rozpoznání biologických aktiv, pro které není tržně určená cena nebo hodnota k dispozici a alternativně určené odhady reálné hodnoty by mohly být značně nespolehlivé. [9, s. 187]

IAS 41 upřednostňuje oceňování biologických aktiv a zemědělské produkce v okamžiku sklizně reálnou hodnotou sníženou o odhadnuté náklady prodeje. U zemědělské produkce je toto ocenění pořizovacím nákladem vstupujícím do problematiky standardu IAS 2 – Zásoby nebo jiného aplikovatelného standardu. Podle standardu IAS 2 další přecenění neprobíhá, jelikož tento standard není založen na reálných hodnotách. [5, s. 108]

Základem pro určení reálné hodnoty určitého aktiva dle výše uvedeného standardu IAS 41 byla kótovaná cena na aktivním trhu s biologickým aktivem nebo zemědělskou produkcí

(pokud existovala). V případě, že aktivní trh neexistoval, mohl podnik využít pro určení reálné hodnoty následující možnosti tržního určení ceny nebo hodnoty, pokud byly dosažitelné:

- poslední dosaženou tržní cenu transakce za předpokladu, že v ekonomických poměrech nenastaly významné změny od data transakce k bilančnímu dni;
- tržní ceny podobných aktiv s úpravou o odrážející rozdíly (je možné využít například tržní cenu biologických aktiv, která se liší jakostí nebo odrůdou);
- vyjádření ceny pomocí sektorových měřítek (pomocných jednotek), například vyjádření hodnoty ovocného sadu pomocí množství sklizeného ovoce (měřeného množstvím přepravek, košů) nebo rozlohy v hektarech; hodnotu skotu měřenou prostřednictvím kilogramů masa. [5, s. 109]

Jestliže reálná hodnota dle IAS 41 nebyla pro konkrétní biologické aktivum známá, využila se k jejímu určení současná hodnota očekávaných budoucích čistých peněžních toků z tohoto aktiva diskontovaná běžnou tržní úrokovou sazbou před zdaněním (odhad musel být založen na současném stavu aktiva). [3, s. 177]

Rozdíly z přecenění majetku se pak zachycují výsledkovým způsobem, to znamená přes účty Náklady z přecenění reálnou hodnotou a Výnosy z přecenění reálnou hodnotou. [9, s. 188]

Lze konstatovat, že účelem určení reálné hodnoty tímto způsobem účelem bylo určení hodnoty aktiva při jeho současném umístění a v současných podmínkách. Bylo na úsudku účetní jednotky, zda použila úrokovou sazbu před zdaněním, nebo po zdanění.“ Při oceňování biologických aktiv metodou čisté současné hodnoty očekávaných budoucích peněžních toků lze využít i další změny ve standardu IAS 41, podle které lze do této hodnoty zahrnout i peněžní toky související s další biologickou přeměnou, což povede k navýšení hodnoty těchto aktiv.“ [5, s. 109]

Zemědělská produkce sklizená z biologických aktiv podniku je v okamžiku sklizně oceněna dle IAS 41 v reálné hodnotě snížené o odhadnuté náklady prodeje, přičemž toto ocenění je k datu sklizně pořizovacím nákladem pro další aplikaci IAS 2 – Zásoby. „Další přeceňování držené produkce na reálnou hodnotu již neprobíhá, neboť by to bylo v rozporu s IAS 2.“ [3, s. 176]

Pro ocenění zásob k rozvahovému dni dle IAS 2 (Zásoby) slouží metoda Lower of Cost or Market (LCM), tzn. určení ocenění nižší hodnotou z pořizovací ceny (nákladů) a čisté realizovatelné hodnoty (prodejní ceny).

Mezinárodní standard účetního výkaznictví IFRS 13 přináší s účinností od 1. 1. 2013 v odstavci BC27 novou, upřesněnou definici reálné hodnoty. Reálná hodnota je cena, která by mohla být ke dni ocenění obdržena při prodeji aktiva či zaplacená při úhradě závazku při běžné transakci mezi účastníky trhu ke dni ocenění. Je tedy cenou, která by mohla být sjednaná v transakci, která odpovídá obvyklým tržním podmínkám. [7, s. B932] Přičemž běžnou tržní transakcí se rozumí hypotetická transakce, která by mohla být uskutečněna mezi nezávislými, informovanými, ke koupi svolnými stranami k datu ocenění, které se mohou na daném trhu vyhledat. Z těchto podmínek vycházelo zjištění reálné hodnoty již před vydáním tohoto standardu. Je však již jasněji a více zdůrazněna skutečnost, že se jedná o ocenění na tržním základě (market-based), a nikoliv o ocenění na základě konkrétních podmínek účetní jednotky (entity-specific) [3, s. 59].

Definice reálné hodnoty podle IFRS 13 upřesňuje, že se jedná o cenu z pohledu prodávajícího či z pohledu subjektu hradícího závazek. Jedná se o tzv. vypořádací cenu, exit price. [6]

Zjištění reálné hodnoty musí vždy vycházet z cen na konkrétním trhu. Standard dále specifikuje, který trh má pro získání o obvyklých (běžných) tržních cenách účetní jednotka zvolit. Hlavním trhem se rozumí takový trh, na kterém je uskutečňován největší objem obchodů s oceňovaným aktivem či závazkem a je ve vztahu k oceňované položce nejaktivnější a zároveň

na něho má podnik přístup. [3, s. 59] Nejsou-li důkazy o opaku, za ústřední nebo nejvýhodnější trh by měl být považován ten, na kterém podnik běžně provádí transakce.

Nový standard IFRS 13 zapovídá vstup transakčních nákladů do ocenění reálnou hodnotou, tyto náklady nevyjadřují specifika aktiva, ale spíše konkrétní specifika uskutečněné transakce.

Z transakčních nákladů je dle standardu vyloučeno dopravné. Jestliže je však charakteristickou vlastností umístění daného aktiva, tržní cena by měla být o dopravné upravena. [3, s. 59]

Změna definice reálné hodnoty obsažené ve standardu IAS 41:

- „Částka, za kterou by bylo možné směnit aktivum nebo vyrovnat závazek mezi informovanými partnery ochotnými uskutečnit transakci za obvyklých podmínek.“ [3]

na novou definici obsaženou ve standardu IFRS 13:

- „Cena, která by byla obdržena při prodeji aktiva nebo uhrazena při převodu závazku v běžné transakci mezi účastníky trhu k datu ocenění“ [7]

tedy pomáhá odstranit případnou chybnou interpretaci reálné hodnoty u biologických aktiv a zemědělské produkce, přičemž účetní jednotka dle IFRS 13 nemusí podniknout vyčerpávající průzkum možných trhů pro identifikaci toho hlavního. Stačí, aby zvažila veškeré údaje, jež jsou v rozumné míře k dispozici. Existuje-li však hlavní trh, musí využít ceny jím poskytnuté, i když by z jiného trhu mohla získat ceny potenciálně výhodnější. [7]

U nefinančních aktiv, jimiž biologická aktiva a zemědělská produkce jsou, by se mělo při oceňování primárně vycházet z jejich nejvyššího a nejlepšího využití. Musí být tedy prověřeny různé způsoby jejich využívání. Standard IFRS 13 demonstruje záležitost správné volby alternativního použití aktiva na příkladu, kdy podnik přeceňuje na reálnou hodnotu pozemek, na němž v současné době provozuje továrnu. V okolí se ale začaly vyskytovat pozemky určené pro výstavbu luxusních bytových domů, a tak by mohl být i pozemek společnosti využit za tímto účelem. Cena pozemku se proto stanoví s ohledem na to, že by nejlepším možným využitím mohl být jeho prodej k výstavbě bytů. V praxi se porovnávají hodnoty pozemku při provozování továrny a při jeho využití na výstavbu bytů (se zahrnutím nákladů na demolici a dalších nákladů nezbytných na úpravu pozemku ke stavbě bytů) a jako reálná hodnota se použije vyšší z těchto hodnot. [7, s. B989-990]

Standard IFRS 13 však také povoluje záměrné rozhodnutí podniku o nevyužití aktiva jeho nejlepším způsobem (např. držení aktiva z důvodu, aby ho nemohl využívat jiný subjekt). V takovémto případě je stále nutné aktivum ocenit na základě nejlepšího využití a k tomu zveřejnit skutečnost, že toto aktivum nejlépe využíváno není. [7, s. B 990-991]

Odpůrci aplikace reálné hodnoty na biologická aktiva poukazují na skutečnost, že tržní ceny těchto aktiv jsou poměrně nestálé a cyklické. Může být také obtížné zjišťovat přesné ceny k datu ocenění, především při sestavování průběžných zpráv o stavu těchto aktiv. Argumentem také je, že oceňování na bázi historických nákladů poskytuje objektivnější a konzistentnější způsob stanovení hodnoty biologických aktiv. [7, s. B1809]

Podle Dvořákové však některé společnosti změnu v oceňování biologických aktiv uvítaly. Nemusí totiž složitě, s pomocí nejrůznějších kalkulací, určovat náklady spojené s těmito aktivy. Menší rodinné firmy početně se vyskytující v západoevropských zemích navíc často nemají dostatek finančních prostředků ani znalostí potřebných pro účetní postupy a techniky spojené s oceňováním. [4, s. 108-109]

Porovnání konkrétních aspektů v rámci právních předpisů ČR, IAS 41 a IFRS 13 uvádí následující tabulka:

Tabulka 1: Komparace přístupů k oceňování biologických aktiv a zemědělské produkce

Komparativní aspekt	České právní předpisy	IAS/IFRS
Obecné předpoklady:		
Stanovení reálné hodnoty	Tržní hodnota, hodnota vyplývající z obecně uznávaných oceňovacích modelů a technik, ocenění kvalifikovaným odhadem nebo posudkem znalce, ocenění podle zvláštních právních předpisů.	IAS 41: kótovaná cena na aktivním trhu nebo určené možnosti stanovení odhadu této ceny. IFRS 13: vypořádací cena zjištěná na hlavním trhu.
Použití reálné hodnoty pro biologická aktiva a zemědělskou produkci	Ne	Ano – pro biologická aktiva v okamžiku pořízení i k rozvahovému dni, pro zemědělskou produkci pouze pro okamžik pořízení
Biologická aktiva:		
1) Oceňování při pořízení	Vychází z principu historických cen. Aktivum je při pořízení oceněné pořizovací cenou, v případě vlastní výroby se používá ocenění ve vlastních nákladech nebo reprodukční pořizovací cena.	Při prvotním rozpoznání aktiva se vychází z reálné hodnoty
2) Oceňování k rozvahovému dni	Vychází z principu historických cen.	Vychází se z reálné hodnoty, od data účinnosti IFRS 13 dle tohoto standardu.
3) Oceňování úbytků	Úbytky dlouhodobých aktiv jsou oceněny v individuálních cenách či průměrných účetních cenách jednoho aktiva u skupinově evidovaných zvířat. Při úbytků oběžných aktiv se stanoví předpisem normy přirozených úbytků zásob.	Vychází se z reálné hodnoty.
4) Dopad přecenění na reálnou hodnotu	Nelze přecenit na reálnou hodnotu.	Výsledkový způsob.
Zemědělská produkce:		
1) Ocenění v okamžiku sklizně	Vychází z principu historických cen. Aktivum je při pořízení oceněné pořizovací cenou, v případě vlastní výroby se používá ocenění ve vlastních nákladech nebo reprodukční pořizovací cena.	V okamžiku sklizně se vychází z IAS 41 a při ocenění se používá reálná hodnota.
2) Ocenění po sklizni	Vychází z principu historických cen.	Vychází se z IAS 2 – Zásoby

Zdroj: vlastní zpracování, 2017 dle primárních dat [7, 13, 15]

3. Identifikace vlivu oceňovacích přístupů na finanční situaci a výkonnost podniků

Ocenění v souladu s mezinárodními účetními standardy IAS 41 a IFRS 13 ovlivňují strukturu položek účetních výkazů sestavených k rozvahovému dni. Tyto změny se budou projevovat v rozvaze, a to jak na straně aktiv, tak na straně pasiv. Přecenění vybraných biologických aktiv a zemědělské produkce na reálnou hodnotu se projeví v dlouhodobém hmotném majetku v položce: dospělá zvířata a jejich skupiny. V oběžných aktivech působí přecenění na položky: nedokončená výroba a polotovary, výrobky, mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny. Přecenění biologických aktiv a zemědělské produkce má vliv i na položky pasiv rozvahy, a to na výsledek hospodaření – díky výsledkovému způsobu přeceňování biologických aktiv a zemědělské produkce.

Na základě předpokladu, že reálná hodnota (jakožto tržní cena) by měla být na vyšší úrovni než pořizovací cena (či vynaložené vlastní náklady), jež slouží k ocenění biologických aktiv a zemědělské produkce dle českých právních předpisů, lze dedukovat, že bilanční suma i výsledek hospodaření by v rozvaze dle oceňovacích přístupů IAS/IFRS měly nabývat vyšších hodnot. Tato skutečnost následně ovlivní poměrové ukazatele finanční analýzy.

Pro kvantifikaci vlivu přecenění biologických aktiv a zemědělské produkce dle IAS/IFRS na vybrané ukazatele finanční analýzy byl proveden výzkum na vzorku pěti zemědělských podniků ČR. Níže uvedená tabulka demonstruje rozdíly ve výsledcích ukazatelů finanční analýzy, které byly přeceněním biologických aktiv a zemědělské produkce dle dikce IAS/IFRS ovlivněny. Jedná se o výsledky jednoho z pěti podniků – konkrétně toho, jenž vykazoval mediánové hodnoty:

Tabulka 2: Kvantifikace vlivu oceňovacích přístupů na vybrané ukazatele finanční analýzy

Ukazatel	Ocenění dle právních předpisů ČR	Ocenění dle IAS/IFRS	Odchylka výsledků
Běžná likvidita	1,89	1,97	+ 0,08
Čistý pracovní kapitál	47 537	52 028	+ 4 491,00
Celková zadluženost	34,45	30,48	- 3,97
Zadluženost VK (cizí/vlastní)	52,60	43,87	- 8,73
Obrat celkových aktiv	0,56	0,49	- 0,07
Obrat stálých aktiv	1,08	0,89	- 0,19
Obrat zásob	1,73	1,63	- 0,10
Doba obratu zásob	211,50	223,81	+ 12,31

Zdroj: vlastní zpracování, 2017.

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že:

- z ukazatelů likvidity má přecenění vliv na běžnou likviditu a čistý pracovní kapitál. Vlivem přecenění dojde k mírnému nárůstu hodnoty běžné likvidity - důvodem je nárůst hodnoty oběžných aktiv. Tuto skutečnost lze hodnotit pozitivně, pro společnost to znamená zachování platební schopnosti. Hodnota čistého pracovního kapitálu po přecenění oběžných aktiv vzroste právě o částku přecenění. Kladná hodnota ukazatele vyjadřuje, že má podnik dostatek oběžných aktiv k zabezpečení svých závazků.
- Přecenění zemědělské produkce má vliv i na ukazatele zadluženosti, jelikož se promítá do nerozděleného zisku minulých let. Je zřejmé, že při konstantní výši cizích zdrojů bude přecenění na reálnou hodnotu způsobovat pokles ukazatelů zadluženosti, což je výhodné v případě, kdy by podniky žádaly o úvěr.

- Přecenění zemědělské produkce bude mít vliv také na ukazatele aktivity. Jak obrát aktiv, tak i obrát stálých aktiv vykazuje po přecenění zemědělské produkce na reálnou hodnotu nižší hodnoty. Ukazatelé jsou základním měřítkem využití majetku, v tomto případě mají zhoršující se tendenci. Nelze však usuzovat zhoršení využití majetku společnosti, jelikož majetek jako takový se v podnicích vůbec nezmění, pouze dojde k jeho přecenění na reálnou hodnotu.
- Dobu obrátu zásob lze chápat jako rychlost, se kterou podnik prodá zásoby. Snížením obrátu zásob se zvýší průměrný počet dní, po který je daná zásoba vázána v podniku. I v tomto případě jsou však rozdíly způsobené pouze přeceněním majetku, nikoliv jeho změnou.

Závěrem lze konstatovat, že přecenění biologických aktiv a zemědělské produkce z historických cen na reálnou hodnotu vždy ovlivní výsledek hospodaření vybraného podniku i bilanční sumu, proto musí podnik vzít tuto skutečnost na vědomí při meziročním porovnání ukazatelů finanční analýzy.

Závěr

Jednu z mála oblastí, která je v rámci jednotlivých účetních systémů upravována odlišně, tvoří účetní výkaznictví zemědělské činnosti. Důvodem této diferenciaci není však pouze samotná úprava národního účetního výkaznictví jednotlivých zemí, ale také specifika spojená s charakterem zemědělské činnosti. Těžko lze najít odvětví, které by se vyznačovalo tolika specifickými znaky jako zemědělství. Podniky působící v zemědělské prvovýrobě ovlivňuje celá řada faktorů, např. biologický charakter výroby, sezónnost výroby, přírodní a klimatické podmínky.

Finanční účetnictví a výkaznictví nekótovaných zemědělských podniků v České republice je upraveno platnými právními předpisy ČR. Kótované společnosti by problematiku vykazování zemědělské činnosti řešily dle mezinárodních účetních standardů IAS/IFRS, konkrétně dle standardu IAS 41 – Zemědělství a IFRS 13 – Ocenění reálnou hodnotou. Jednu z oblastí, ve kterých vznikají specifické problémy, tvoří oceňování biologických aktiv a zemědělské produkce. Dle českých právních předpisů vychází oceňování aktiv a závazků z požadavků zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví a prováděcí vyhlášky č. 500/2002 Sb. V České republice je model oceňování sestaven na bázi historických cen a zahrnuje použití reálné hodnoty při oceňování biologických aktiv a zemědělské produkce. IAS 41 naopak vyžaduje použití reálné hodnoty. Do roku 2013 byla reálná hodnota upravována dle dílce jednotlivých standardů. V rámci synchronizace metod však vznikl nový standard IFRS 13, který upřesňuje mnohé aspekty stanovení reálné hodnoty.

Tento příspěvek analyzoval vzniklé odchylky při oceňování biologických aktiv a zemědělské produkce podle českých právních předpisů a IAS/IFRS.

Přecenění biologických aktiv a zemědělské produkce na reálnou hodnotu by ovlivnilo zejména strukturu aktiv v rozvaze. V rámci dlouhodobých aktiv by byla navýšena položka „dospělá zvířata a jejich skupiny“. Došlo by také ke korekci opravěk, které účetní jednotka v souladu s IAS 41 nevykazuje. Kladné rozdíly z přecenění by ovlivnily také oběžná aktiva, a to nedokončenou výrobu a polotovary, výrobky, mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny. V rámci pasivní strany rozvahy podniku by byl navýšen výsledek hospodaření.

Jak bylo demonstrováno, kromě samotného vykazování biologických aktiv a zemědělské produkce mají vzniklé rozdíly z přecenění na reálnou hodnotu vliv také na ukazatele finanční analýzy, které posuzují finanční zdraví daného podniku. Použitím reálné hodnoty k ocenění však má být dosaženo kvalitnější vypovídací schopnosti účetních výkazů a důvěryhodnějších informací o finanční situaci a výkonnosti daného podniku.

PODĚKOVÁNÍ

Tento příspěvek je jedním z výsledků výzkumného projektu SGS-2017-004 s názvem: Finance a udržitelný rozvoj z pohledu teorie a praxe.

REFERENCES

- [1] Bohušová, H. – Svoboda, P., 2016. Biological assets: In what way should be measured by SMEs? *Conference: 19th International Conference Enterprise and Competitive Environment (ECE)*. Brno: Mendel University. Book Series: Procedia Social and Behavioral Sciences. Vol. 220, pp. 62-69. ISSN 1877-0428.
- [2] *České účetní standardy pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 500/2002 Sb., ve znění roku 2017.*
- [3] Dvořáková, D., 2014. *Finanční účetnictví a výkaznictví podle mezinárodních standardů IFRS*. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0149-7.
- [4] Dvořáková, D., 2012. *Specifika účetnictví a oceňování v zemědělství*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-961-6.
- [5] Hinke, J., 2013. *IAS/IFRS a vykazání finanční pozice podniku*. 1. vydání. Praha: Alfa Nakladatelství, 2013. ISBN 978-80-87197-65-3.
- [6] Hinke, J., 2013. *Implementace IAS 41 do účetního výkaznictví podniků České republiky*. 1. vydání. Plzeň: Nava, 2013. ISBN 978-80-7211-456-6.
- [7] International Accounting Standards Board., 2012. *International Financial Reporting Standards 2012*. London: IFRS Foundation Publications Department, 2012. ISBN 978-1-907877-45-2.
- [8] Louša, F., 2009. *Zákon o účetnictví v praxi*. Praha: Grada publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2942-8.
- [9] Lukešová, J., 2004. *Převod účetní závěrky zemědělských podniků a zobrazení hospodářských operací podle IAS 41*. http://www.agris.cz/Content/files/main_files/70/148513/33Lukesova.pdf, [accessed 18.3.2016].
- [10] Míková, T. – Žárová, M., 2015. Important Changes in the Czech Accounting Regulatory System. *Conference: 16th Annual Conference on Finance and Accounting (ACFA)*. Prague. Book Series: Procedia Economics and Finance. Vol. 25, pp. 185-191. ISSN 2212-5671.
- [11] Skálová, J. – Mejzlík, L., 2015. The Harmonization of the Legal Regulation of Mergers: The Example of the (Dis)Harmony of Czech and Slovak Regulations. *Conference: 16th Annual Conference on Finance and Accounting (ACFA)* Prague. Book Series: Procedia Economics and Finance. Vol. 25, pp. 148-155. ISSN 2212-5671.
- [12] Vallišová, L. – Dvořáková, L., 2012. Processes of Accounting Harmonization and Standardization in the European Union Versus the Sustainability Development Concept. *Conference: 8th European Conference on Management Leadership and Governance (ECMLG)*. Cyprus: Neapolis University of Pafos, pp. 418-425. ISBN 978-1-908272-76-8.
- [13] *Vyhláška č. 500/2002 Sb. kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví, ve znění roku 2017.*

- [14] Visberg, A. – Parts, V., 2016. Recognition of Dairy Cattle as Biological Asset in the Annual Reports of Estonian Dairy Farmers. *New Dimensions in the Development of Society Marketing and Sustainable Consumption Finance and Taxes*. Conference: International Scientific Conference on Economic Science for Rural Development. Latvia: Jelgava. Book Series: Economic Science for Rural Development. Vol. 43, pp. 365-371. ISSN 1691-3078.
- [15] *Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví*, ve znění roku 2017.

CONTACT

Ing. Jana Hinke, Ph.D.
Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická
Univerzitní 22, 306 14 Plzeň
E-mail: hinke@kfu.zcu.cz

Ing. Marie Veselá
Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická
Univerzitní 22, 306 14 Plzeň
E-mail: vesela.marie91@gmail.com

GREEN BUSINESS PERSPECTIVES IN SLOVAKIA

PERSPEKTÍVY ZELENÉHO PODNIKANIA NA SLOVENSKU

Jana Hroncová-Vicianová¹, Jana Jad'ud'ová²

ABSTRACT

Here write the abstract in English (10 lines maximum). In present to economic performance, the current determinant of sustainable economy of a company is becoming the implementation of environmental concerns into everyday business operations. Green business is not just a response to global challenges with implications for depletion and degradation of resources, but is also an opportunity for businesses to increase efficiency and production efficiency, competitiveness of enterprises, employment, productivity and, ultimately, financial and environmental performance. The article analyzes the economic and environmental benefits of green business and points to the prospects for development of environmental technologies and knowledge, strategic partnerships and networks for the benefit of green business in Slovakia.

KEY WORDS

Green business, eco-innovation, economic benefits, enterprise, sustainable economy

JEL CLASSIFICATION

M21, O31, O32

Úvod

V súvislosti s exponenciálnym rastom počtu obyvateľstva, znižovaním množstva neobnoviteľných zdrojov a zhoršovaním stavu životného prostredia rastie tlak na racionalizáciu ekonomických procesov smerom k dosiahnutiu trvalo udržateľného rozvoja. Zaistenie ekonomického rastu sa stáva príležitosťou pre rozšírenie možností rozvoja nových zelených priemyselných odvetví, pracovných miest a technológií. Takto definovaný rast za predpokladu existencie pôvodných iniciatív zameraných na udržateľný rozvoj môžeme nazvať aj „zeleným rastom“. Zelený rast je založený na existujúcich iniciatívach zameraných na udržateľný rozvoj vo viacerých krajinách s cieľom identifikovať čistejšie zdroje pre ekonomický rast vrátane rozšírenia možností rozvoja nových zelených priemyselných odvetví, pracovných miest a technológií, pričom tiež riadi štrukturálne zmeny spojené s prechodom na zelenšiu ekonomiku.

Nielen Slovensko, ale aj ďalšie krajiny strednej a východnej Európy čelia mnohým výzvam v oblasti zeleného podnikania (Svatíková, 2016). Jedným z nich je aj nízky dopyt po ekologických technológiách a inováciách, ako aj nízka informovanosť podnikov a verejnosti o tejto téme. Jedným z problémov je aj skutočnosť, že slovenskej ekonomike v súčasnosti dominujú malé a stredné podniky, ktorým často chýbajú finančné a ľudské zdroje, aby zaviedli takéto technológie a produkty. Jedným z ďalších problémov je aj nízka energetická účinnosť a

¹Ing. Jana Hroncová Vicianová, PhD., Matej Bel University, Faculty of Economics, jana.hroncova@umb.sk

² RNDr. Jana Jad'ud'ová, PhD., Matej Bel University, Faculty of Natural Sciences, jana.jadudova@umb.sk

podcenenie prírodných zdrojov. Slovensko má veľa energeticky náročných odvetví hospodárstva, ktoré sú charakteristické neefektívnym nakladaním s odpadmi, vodou a emisiami.

Potenciálne oblasti pre ďalší rozvoj v tejto oblasti zahŕňajú:

- prechod na zelenú ekonomiku vo všetkých odvetviach,
- zmenu klímy – používanie obnoviteľných zdrojov energie,
- efektívne využívanie zdrojov a kruhovú ekonomiku - využívanie nerastných surovín a druhotných surovín materiálov, nakladanie s odpadmi
- vzdelávanie a osvetu (Varga, 2013).

Aj mnohé strategické dokumenty Európskej únie (EC 2004, 2010, 2015) v environmentálnej oblasti poukazujú na prechod krajín na ekologické hospodárstvo ako na príležitosť rozvíjať svoju ekonomiku na princípoch udržateľného hospodárenia so svojim prírodným kapitálom. V ekologickom hospodárstve je možné mnoho výziev transformovať na hospodárske príležitosti, ktoré nielen zvrátia negatívne environmentálne trendy, ale podnikatia využívajú nákladovo efektívnych nástrojov na riešenie problémov životného prostredia, čím sa stanú zároveň aj zdrojom investícií. Jednou z možností je dobrovoľný prístup podniku k ochrane životného prostredia.

Dobrovoľnými prístupmi podniku v oblasti ochrany životného prostredia sa považujú aktivity, ktoré idú nad rámec legislatívy o ochrane životného prostredia. Predpokladáme, že podniky nerealizujú tieto aktivity výhradne z etických dôvodov, ale že tieto aktivity realizujú nad mieru toho, čo od nich požaduje zákon, so sebou prinášajú určité výhody, napríklad lepšie hospodárenie so surovinami, jednoduchšie získanie úveru alebo pozitívne vnímanie verejnosti a tým zvyšovanie konkurencieschopnosti. Vychádzajúc z týchto predpokladov môžeme dobrovoľné praktiky v environmentálnej oblasti podnikania, ktoré prinášajú ekonomický úžitok považovať za predpoklady zeleného podnikania. Jedným z nich je aj medzinárodná norma ISO 14001, ktorá umožňuje implementovať systém environmentálneho manažérstva (EMS). U nás má podobu STN EN ISO 14001:2005. EMS model obsahuje 5 základných oblastí: environmentálnu politiku, plánovanie, implementáciu a prevádzkovanie, kontrolovanie, preskúvanie manažmentom. Ďalším nástrojom je EMAS III (Eco-Management and Audit Scheme) je to systémový nástroj Spoločenstva na ochranu životného prostredia a podporu udržateľného rozvoja, predstavuje aktívny prístup podniku ku sledovaniu a postupnému znižovaniu vplyvu jeho činností na životné prostredie (Andrašová, 2013, s. 140). Cieľom článku je analyzovať ekonomické a environmentálne prínosy zeleného podnikania a poukázať na perspektívy rozvoja environmentálnych technológií a znalostí, strategických partnerstiev a sietí v prospech zeleného podnikania na Slovensku.

1. Predpoklady zeleného podnikania v energeticky náročných odvetviach na Slovensku

Pre potreby predloženého článku sme uskutočnili vlastný primárny prieskum, ktorý bol realizovaný na vzorke podnikov z vybraných odvetví s ohľadom na charakter odvetvia. Zámerne sme sa zamerali na energeticky náročné odvetvia (hutnícky priemysel, strojársky a automobilový priemysel, elektrotechnický priemysel, chemický a farmaceutický priemysel a ťažobný priemysel), ktoré významným spôsobom ovplyvňujú životné prostredie a ktoré majú predpoklady na ekologizáciu výrobných činností, adaptáciu na udržateľnú výrobu a pracovné postupy a na efektívnejšie využívanie zdrojov. Výberový súbor tvorilo 214 podnikov. Na základe Chi-kvadrát testu môžeme konštatovať, že výberový súbor je reprezentatívny podľa odvetvia ($r = 0,990$) a podľa kraja ($r = 0,550$).

V našom prieskume sme sa teda zamerali na úsilie podnikov v oblasti ochrany životného prostredia nad rámec legislatívnych požiadaviek, na aktivity, ktoré podniky vykonávajú v environmentálnej oblasti, na zavedené ekoinovácie v podnikovej praxi, na existenciu oddelenia výskumu a vývoja, tiež dokumentu deklarujúceho environmentálnu politiku v podniku a na ekonomické a environmentálne prínosy zeleného podnikania.

V rámci skúmania úsilia podnikov v oblasti ochrany životného prostredia mali podniky možnosť označiť viacero možností, preto súčet jednotlivých % nie je 100. Byť ekologický vlastnou iniciatívou nad rámec zákonných požiadaviek sa snaží byť 30 % podnikov. Nedostatok finančných zdrojov na uskutočnenie týchto úkonov uviedlo 27,10 % podnikov a 24,80 % podnikov nemá dostatok informácií a odborných znalostí o tomto probléme. Pre 23,30 % podnikov nie je ochrana životného prostredia nad rámec legislatívnych požiadaviek prioritnou otázkou. 13,30 % podnikov uviedlo, že vzniknuté náklady na ochranu životného prostredia sú vyššie ako dosiahnuté výsledky a takmer 5 % sa nevedelo vyjadriť. Z uvedeného môžeme odvodiť snahu podnikov realizovať sa v ekologickej oblasti. Problematickým sa pre podniky stáva nedostatok finančných zdrojov a nedostatok informácií a odborných znalostí.

Konkrétne aktivity, ktoré podniky vykonávajú v environmentálnej oblasti zachytáva obrázok 1. Najčastejšou aktivitou, ktoré podniky vykonávajú v environmentálnej oblasti je úspora energie (61,70 % podnikov), minimalizácia odpadu (47,80 % podnikov), úspora materiálu (45 % podnikov), efektívne hospodárenie s vodou (28 % podnikov) a recyklácia a opätovné využívanie vedľajších produktov (24,5 %). 13 % podnikov nevyvíja žiadne úkony. 13 % podnikov nevyvíja žiadne úkony.

Obrázok 5: Aktivity podnikov v environmentálnej oblasti



Zdroj: Výsledky vlastného prieskumu

Ekoinovácie sú jedným z ďalších predpokladov zeleného podnikania. Ekoinovácie znamenajú nové alebo významne zlepšené produkty, technológie, výrobné postupy, marketingové metódy, procesy, ktoré prispievajú k zníženiu ekologickej záťaže. Jedná sa o trvalú zmenu úžitkových vlastností, spôsobov balenia, výrobných a spotrebných procesov. Ekoinovácie prinášajú prostredníctvom zavádzania informačných a komunikačných technológií, biotechnológií, nanotechnológií a nových druhov materiálov a energií rast

efektívnosti a účinnosti výroby produktu, poskytovania služby, zvyšovanie produktivity práce a znižovanie transakčných nákladov. (Garnsey, Wright, 1990)

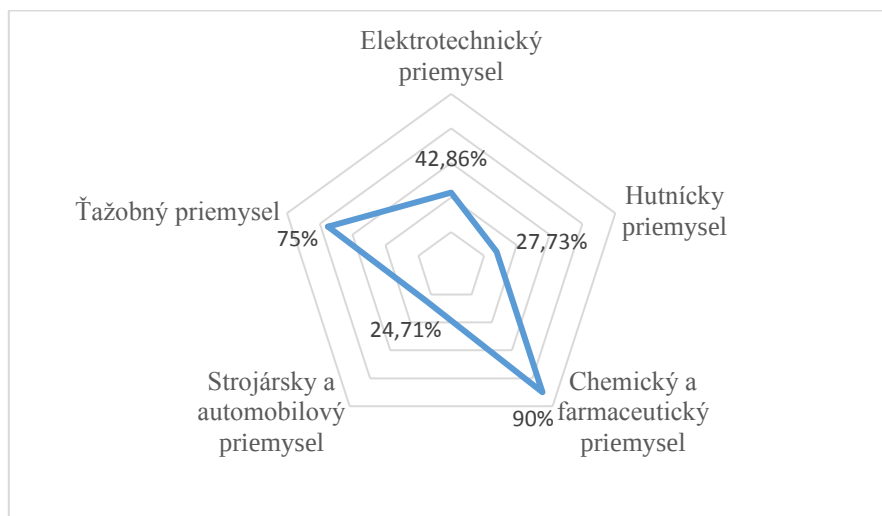
V prieskume sme zisťovali, akú variantu ekologickej inovácie podniky vyvinuli a implementovali do podnikovej praxe. Z celkového počtu 214 podnikov bolo 42 podnikov, ktoré zaviedli niektorý druh ekoinovácie. Ekoinovácie produktu alebo služby zaviedlo 16 podnikov, ekoinováciu procesu 23 podnikov, organizačnú ekoinováciu 1 podnik a marketingovú ekoinováciu 2 podniky, pričom 9,52 % podnikov bolo z elektrotechnického priemyslu, 26,19 % podnikov bolo z hutníckeho priemyslu, 21,43 % podnikov z chemického a farmaceutického priemyslu, 40,48 % podnikov zo strojárskoho a automobilového priemyslu a 2,38 % podnikov bolo z ťažobného priemyslu. Skúmané odvetvia sa v súčasnosti aj podľa OECD (2010, 2009, s. 16) výrazným spôsobom podieľajú na rozvoji ekoinovácií. V automobilovom priemysle sú zamerané na zefektívnenie energetickej účinnosti vozidiel a zároveň zvyšovanie ich bezpečnosti, hutnícky priemysel v posledných rokoch zaviedol celý rad úsporných opatrení a technologických ekoinovácií, elektrotechnický priemysel sa zameriaval na zníženie spotreby energie samotných výrobkov.

Ďalším predpokladom zeleného podnikania je existencia Oddelenia výskumu a vývoja (VaV), ktoré by iniciovalo a vyvíjalo environmentálne postupy vo výrobe. Oddelenie VaV malo iba 14,5 % podnikov (31 podnikov), ale z toho 27 podnikov zaviedli niektorý druh ekoinovácie. Najviac podnikov z vlastným oddelením vedy a výskumu pôsobí v strojárskom a automobilovom priemysle (35,71 %) a v chemickom a farmaceutickom priemysle (23,81 %). Na základe štatistického testovania (tabuľka 1) môžeme tiež konštatovať, že medzi existenciou oddelenia VaV a zavedením ekoinovácie v skúmaných podnikoch existuje stredne silná závislosť ($r = 0,699$).

Na dôležitosť oddelenia VaV upozorňuje aj Horbach (2014), ktorý prisudzuje Existenciu oddelenia RD a použitie výsledkov z vlastných interných zdrojov najmä bohatým západným krajinám. Východoeurópske krajiny sú podľa autora viac závislé na vonkajších opatreniach na VaV, čo naznačuje transfer technológií od západu na východ. V týchto krajinách zohráva v oblasti ekoinovácií dôležitú úlohu najmä štát, a preto sú tieto krajiny viac závislé na dotáciách. Regulačné aktivity štátu sú teda menej dôležité v západných krajinách, čo súvisí aj s environmentálnym povedomím, ktoré je v západných krajinách vyššie ako vo východných.

Existencia dokumentu deklarujúceho environmentálnu politiku v podniku najmä v energeticky náročných odvetviach avizuje zodpovednosť podniku voči životnému prostrediu.

Obrázok 2: Existencia dokumentu deklarujúceho environmentálnu politiku v podnikoch v %



Zdroj: Výsledky vlastného prieskumu

Dokument by mal deklarovať dodržiavanie relevantnej environmentálnej legislatívy a noriem, eliminovať, alebo aspoň minimalizovať environmentálne dopady aktivít a činností vykonávaných podnikom na jeho dotknuté okolie a nad rámec legislatívnych požiadaviek ochraňovať životné prostredie. V skúmaných odvetviach malo takýto dokument 67 podnikov, čo predstavuje 31,31 %. Takmer jedna tretina podnikov teda deklaruje environmentálnu politiku formálnym spôsobom. Existenciu dokumentu deklarujúceho environmentálnu politiku v podniku v skúmaných odvetviach zobrazuje obrázok 2.

V rámci analýzy sme tiež testovali, či existuje závislosť medzi existenciou dokumentu, ktorý deklaruje environmentálnu politiku podniku a zavedením ekoinovácie (tabuľka 1). Môžeme konštatovať, že medzi premennými existuje stredne silná závislosť ($r = 0,553$).

Tabuľka 10: Nástroje podpory rozvoja zeleného podnikania

Correlations			ekoinovácia
Spearman's rho	VaV oddelenie	Correlation Coefficient	,699**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	214
	EnviroDokument	Correlation Coefficient	,553**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	214

Zdroj: Výsledky vlastného prieskumu spracované programom SPSS 2.0.

Najviac deklarujú environmentálnu politiku prostredníctvom formálneho dokumentu podniky v chemickom a farmaceutickom a ťažobnom priemysle, najmenej v strojárskom a automobilovom priemysle. Hoci sa podniky často bránia prijatiu princípov zodpovedného podnikania v environmentálnej oblasti, hlavne vo výrobných podnikoch, môže tento krok znamenať nielen úsporu v podobe zamedzenia pokút, ale aj priamy ekonomický prínos, pretože efektívny environmentálny manažment predstavuje pre podniky zníženie nákladov a perspektívu vyššieho zisku.

2. Ekonomické a environmentálne prínosy zeleného podnikania

Zelené podnikanie teda predpokladá investície na efektívne využívanie zdrojov, na druhej strane však predstavuje príležitosť pre nové úzko špecializované podniky, pričom malým a stredným podnikom (MSP), ponúkajú možnosť využívať výhody nových trhov a modelov podnikania tým, že oživuje existujúce tradičné hospodárske odvetvia prostredníctvom príležitostí na ekologizáciu existujúcich pracovných miest, adaptáciou na udržateľnú výrobu a pracovné postupy, ktoré efektívne využívajú zdroje. Tým sa podnikom ponúka možnosť získať nových zákazníkov, a to nielen environmentálne citlivých a zvýšiť tak svoju konkurencieschopnosť.

Investície do environmentálnych technológií znižujú materiálové nároky, využívajú uzavreté materiálové toky alebo vytvárajú, resp. využívajú nové materiály. Zároveň sa zameriavajú na znižovanie energetických nárokov alebo vytvárajú, resp. využívajú alternatívne zdroje energie, znižujú celkové emisie do prostredia alebo existujúce environmentálne záťaž a zdravotné riziká (Loučanová, Trebuňa, 2014).

V našom prieskume sme sa zamerali aj na stav po zavedení ekologických inovácií v podniku. 49,30 % podnikov zaznamenalo zníženie materiálových nákladov, takmer 48 % podnikov zaznamenalo zvýšenie súčasného trhového podielu, 43,30 % podnikov zvýšenie trhového dopytu po zelených produktoch a 40,30 % podnikov zvýšenie celkovej efektívnosti. Zvyšovanie trhového dopytu po zelených produktoch súvisí so skutočnosťou, že mladí ľudia

majú vyššie povedomie o životnom prostredí (Musová, 2013), klimatických zmenách, využívaní alternatívnych materiálov, ekologickejších výrobných procesoch, distribúcii, balení a ekodizajne. V 37,30 % podnikoch sa po zavedení ekoinovácií znížili emisie, 34,30 % podnikov zaznamenalo zníženie celkových nákladov a 29,90 % podnikom sa zvýšila celková úspora. Uvedené ekonomické a environmentálne prínosy v skúmaných podnikoch potvrdzujú efektívnosť vložených finančných prostriedkov v prospech environmentálnych investícií a zohrávajú kľúčovú úlohu v environmentálnej a ekonomickej výkonnosti podniku (Mazzanti, Zoboli, 2009).

3. Perspektívy zeleného podnikania

Perspektívu uplatňovania zeleného podnikania vidíme najmä v investíciách do environmentálnych technológií. Podľa Foster a kol. (2006) existuje niekoľko hlavných spôsobov, ako môže regulátor – štát podnecovať ekoinvestičné správanie podnikov a podporovať tak rozvoj zeleného podnikania. Regulátor môže vytvárať bariéry pri využívaní nežiaducich technológií alebo produktov (napr. obsah určitých látok používaných vo výrobe alebo spotrebe, obmedzovanie technologických procesov atď.). Druhým spôsobom je stanovenie konkrétnych kvalitatívnych parametrov produktov (napr. požadovaná minimálna výška recyklovanej zložky v produkte). Tretí spôsob predstavuje vytváranie nových trhov pre inovácie (napr. regulačné opatrenia v oblasti obmedzovania produkcie emisií, podpora budovania alternatívnych dopravných systémov alebo v súčasnosti rozšírená podpora obnoviteľných zdrojov energií atď.). Nakoniec sú to regulačné opatrenia, ktoré vyžadujú substitúciu existujúceho výrobku za environmentálne vhodnú alternatívu. Implementáciou nástrojov podpory v environmentálnej oblasti podnikania môže štát podporiť rozvíjanie environmentálneho správania podnikov (tabuľka 2).

Podniky môžu implementáciou niektorých opatrení monitorovať a znižovať negatívne vplyvy svojej činnosti na životné prostredie napríklad recykláciou, používaním ekologických produktov, dodržiavaním štandardov, ochranou prírodných zdrojov, používaním alternatívnych energetických zdrojov.

Tabuľka 2: Nástroje podpory rozvoja zeleného podnikania

Ponukovo orientované nástroje podpory rozvoja zeleného podnikania	Finančné nástroje	- rizikový kapitál; - podpora výskumu vo verejnom a súkromnom sektore prostredníctvom financovania vedy a výskumu (VaV) alebo podporou vedeckovýskumnej infraštruktúry; - daňové stimuly pre VaV, zakladanie start-up podnikov alebo pracovníkov VaV
	Nástroje zamerané na vzdelávanie, školenie a zvyšovanie mobility	- kurzy a školenia „na mieru“ pre podniky; - poradenstvo a konzultácie pre podnikovú sféru; - schémy podpory zamestnávania absolventov; - podpora najímania výskumno-vývojových pracovníkov
	Siete a partnerstvá	- kompetenčné centrá, klastre, vedecko-technické parky; - technologické platformy a inovačné siete; - vytváranie spoločných vízií a technologických foresightov; - znižovanie informačnej asymetrie prostredníctvom výmeny trhových informácií
Dopytovo orientované nástroje podpory rozvoja zeleného podnikania	Regulácie a štandardy	- regulácie, štandardy alebo tzv. schémy <i>cap and trade</i> ; - výkonnostné štandardy, certifikácie a označovanie výrobkov
	Verejné obstarávanie	- tzv. zelené obstarávanie a obstarávanie VaV služieb a predkomerčných činností
	Transfer technológií	- poradenstvo pre osvojiteľov technológií;

		- finančná alebo fiškálna podpora pre osvojiteľov technológií (napr. granty na nákup nových technológií)
	Podpora súkromného dopytu	- daňové úľavy pre spotrebiteľov; - znížené daňové sazby (napr. DPH); - „eko-vouchery“, dotovanie spotreby, zvyšovanie spotrebiteľského povedomia

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Ječka, 2012.

Hlavné trendy v oblasti zeleného podnikania v súčasnosti spočívajú najmä na obnove energetických zdrojov (vodné, solárne, veterné elektrárne) a na rozmachu biopotravín (ekofarmy, ktoré nepoužívajú chemické hnojivá a obchodné reťazce s vlastnými zelenými značkami). Ďalšími odvetviami sú dizajn, a to predovšetkým v architektúre (energeticky sebestačných domov, environmentálne priateľské budovy) a umení (produkty z recyklovateľných materiálov), stavebníctvo (používanie inovatívnych materiálov a tvorba zelených produktov), recyklácia (triedenie odpadu a revitalizácia skládok). Medzi najpokrokovejšie zelené odvetvia sa v súčasnosti zaraďuje aj zelený marketing, a to najmä prostredníctvom zelených kampaní a informovanosti zákazníkov. Ďalším inovatívnym odvetvím sú IT odvetvia, ktorých investície do výskumu a vývoja inovatívnych ekologických riešení a nových technológií môžu byť novým zdrojom konkurenčnej výhody (Hašková, Krpata, 2011).

Nie sú to však len zelené odvetvia, ktorým patrí budúcnosť zeleného podnikania. Najmä energeticky náročné odvetvia sa potrebujú etablovať na udržateľné hospodárstvo. Prechod na udržateľné hospodárstvo si vyžaduje využívanie nízko uhlíkových a zdrojovo efektívnych riešení a vystupňovanie úsilia zameraného na podporu udržateľných vzorcov spotreby a výroby (Správa k ekologickým inováciám, EÚ, 2013).

Ďalšou príležitosťou zeleného podnikania je systematizácia poznatkov o využívaní alternatívnych nástrojov (napr. zelený rizikový kapitál, crowdfunding) financovania ekoinovácií, resp. investícií do environmentálnych technológií a tvorby nových organizačných typov podnikov, tzv. sietí (resp. klastrov) za účelom využitia spomínaných nástrojov. Týmto spôsobom je možné rozložiť investičné náklady na viaceré podniky. Za týmto účelom je možné využiť širokú bázu zahraničných poznatkov a skúseností s využívaním zeleného rizikového kapitálu, čo umožní identifikovať možné bariéry a riziká, ale aj perspektívy využitia týchto nástrojov v prostredí Slovenskej republiky.

Príležitosťou pre podniky je aj zriadenie samostatného oddelenia – tzv. environmentálnej divízie zameranej na kontrolu a zvýšenie environmentálnej výkonnosti a spolupráca výskumných sietí v odvetví. Ako podpora v oblasti zeleného podnikania by mohli poslúžiť aj podnikateľské centrá, tzv. ekoinkubátory, ktorých cieľom je vytvorenie siete podnikateľských centier s akademickou sférou a jej napojenie na už existujúcu infraštruktúru, menovite na výskumné organizácie, univerzity a vedecko-technické parky. Výsledkom tohto typu spolupráce by mala byť symbióza medzi podnikateľským sektorom, akademickou obcou a výskumnými inštitúciami. Tieto centrá predstavujú komplexnejší a finančne stabilnejší a perspektívnejší model s ambíciou riešiť potreby rozmachu malého a stredného zeleného podnikania s dôrazom na inovácie a využitie vedeckých poznatkov v praxi.

Jednou z hlavných perspektív sa javia aj tzv. zelené pracovné miesta. Zatiaľ čo zelený rast vytvorí príležitosti pre technologický pokrok, nové pracovné miesta a rozvoj zručností, jednou z hlavných výziev je umožnenie opätovnej realokácie kapitálu a pracovnej sily naprieč jednotlivými odvetviami ekonomiky pri minimalizácii nákladov prispôbovania sa zmenám, ktoré v ich dôsledku vzniknú. Mnohé vlády zdôraznili potenciálny dopad zelených prvkov stimulačných balíčkov na zamestnanosť. V súčasnom kontexte nízkej ekonomickej aktivity a ochabnutého trhu práce môžu mať tieto kroky krátkodobý pozitívny dopad na zamestnanosť, pričom zrýchlia prechod na zelený rast.

Inovácia do zelených technológií sa stáva kritickou hybnou silou zelených ekonomík a vytvárania pracovných miest. V Inovačnej stratégii OECD je uvedený súhrn nástrojov podpory v širokom poňatí, vrátane nástrojov spoplatňovania, stimulov pre firmy, ktoré sa zaoberajú zelenými aktivitami, verejného obstarávania a financovania základného výskumu. Nevyhnutné pre krajiny je odstránenie obchodných bariér pri čistých technológiách, ako aj pri vstupe nových firiem do odvetvia. Je potrebné vylepšiť podmienky na podnikanie, predovšetkým vo svetle rastúcich dôkazov, že mladé firmy predstavujú rozsiahly zdroj radikálnejších inovácií. Taktiež existuje potreba účinnejšej a komplexnej multilaterálnej spolupráce vo vede, technológiách a inovácii, nakoľko existuje značný potenciál na ďalší rozvoj a rozmiestnenie obnoviteľnej energie, energetickej účinnosti a iných nízko uhlíkových technológií. Zapojenie tohto potenciálu bude dôležité pre ozelenenie energetického sektora.

Záver

Determinantom dlhodobej udržateľnej prosperity krajín je potreba pružne reagovať na globálne zmeny za predpokladu zabezpečenia udržateľného hospodárenia so svojim prírodným kapitálom. Príležitosťou pre krajiny je hospodárstvo, ktoré dokáže zaistiť rast a rozvoj a zároveň prispieť k zvýšeniu prosperity ľudí prostredníctvom poskytovania dôstojnej práce, vyrovnávania rozdielov, boja proti chudobe a ochrany prírodného kapitálu, od ktorého sme všetci závislí. V rámci tohto kontextu získava myšlienka zeleného rastu podporu v mnohých krajinách ako cesta podpory ekonomického rastu a rozvoja, ktorý zabraňuje environmentálnej degradácii, strate biodiverzity a neudržateľného využívania zdrojov.

V našom prieskume sme analyzovali úsilie podnikov v oblasti ochrany životného prostredia nad rámec legislatívnych požiadaviek, aktivity, ktoré podniky vykonávajú v environmentálnej oblasti, zavedené ekoinovácie v podnikovej praxi, existenciu oddelenia výskumu a vývoja, dokumentu deklarujúceho environmentálnu politiku v podniku a ekonomické a environmentálne prínosy zeleného podnikania, ktoré sa javia ako kľúčové predpoklady zeleného podnikania najmä v energeticky náročných odvetviach. Pre skúmané podniky, ktoré pôsobia v energeticky náročných odvetviach je potrebné v záujme zeleného podnikania prejsť na ekologickejšie hospodárstvo, ktoré si ale vyžaduje okrem ochrany a investícií do kľúčových prírodných zdrojov aj vytvorenie správneho regulačného rámca, poskytnutie silných stimulov pre trhy a inovácie, posilnenie finančných zdrojov, podporu podnikania a intenzívnejšie zapojenie súkromného sektora.

Jedným zo základných predpokladov zeleného podnikania je formálne deklarovaná environmentálna politika podniku. Na základe štatistického zisťovania môžeme konštatovať, že medzi zavedením ekoinovácií a existenciou spomínaného dokumentu existuje stredne silná závislosť. Uvedená skutočnosť tak naznačuje jednu z perspektív zeleného podnikania, ktorej výsledkom je zvýšenie environmentálnej výkonnosti podniku prostredníctvom ekoinovácií.

Na Slovensku zatiaľ nie je celkom využitý potenciál ekologických inovácií z hľadiska životného prostredia. Ekoinovácie, najmä v energeticky náročných odvetviach pomáhajú znížiť emisie skleníkových plynov a ďalších škodlivín a tvorbu odpadu, okrem iného aj prostredníctvom intenzívnejšieho využívania recyklovaných materiálov a výroby kvalitných výrobkov s menším vplyvom na životné prostredie. Tiež uľahčujú ekologickejšie výrobné procesy a služby, zdôrazňujú potrebu cielených opatrení zameraných na prekážky a bariéry, ktoré sťažujú komercializáciu ekologických inovácií a internacionalizáciu takýchto výrobkov a služieb.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- [1] Andrašová, A. 2013. Inovácie v činnostiach a procesoch priemyselných podnikov v prospech udržateľného rozvoja a udržateľného partnerstva. In SAKÁL, P. a kol. *Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie, II. Stratégia udržateľného rozvoja*. Trnava : AlumniPress, 2013. ISBN 978-80-8098-186-2. s. 130 – 151.
- [2] EC., 2010. *Europe 2020, A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*, <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%2020%20-%20EN%20version.pdf>. ,[accessed 14. 01.2017].
- [3] EC., 2015. *Ekologické inovácie pre trvalo udržateľnú budúcnosť (EcoAP* <http://ec.europa.eu/environment/ecoap/>.,[accessed 14. 01.2017].
- [4] EC. (2004). *Stimulating Technologies for Sustainable Development: An Environmental Technologies Action Plan for the European Union*, <http://www.sazp.sk/public/index/go.php?id=1914>. [accessed 14. 01.2017].
- [5] EP. (2013) *Správa k ekologickým inováciám – zamestnanosť a rast prostredníctvom politiky v oblasti životného prostredia (2012/2294(INI))*, <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A7-2013-0333+0+DOC+XML+V0//SK>. [accessed 14. 01.2017].
- [6] Foster, J., Hildén, M., Adlergan, N. 2006. Regulations Induce Environmental Innovations? An Analysis of the Role of Regulations in the Pulp and Paper Industry in Selected Industrialized Countries. In HAGE, J., MEEUS, M. *Innovation, Science, and Institutional Change A Research Handbook*. Oxford Press. 592 s. ISBN 139780199299195.
- [7] Garnsey, E., Wright, S. M., 1990. Technical Innovation and Organizational Opportunity. *International Journal of Technology Management*, 5 (3), 267-291, ISSN 1741-5276.
- [8] Hašková, K., Krapata, Š. et al. 2011. Zelené podnikání a trvale udržitelní rozvoj. https://www.ibm.com/developerworks/community/wikis/home?lang=en#!/wiki/W2ee553718f13_4825_b4e6_343b81350b95/page/10%20Zelen%C3%A9%20podnik%C3%A1n%C3%AD%20a%20trvale%20udr%C5%BEiteln%C3%BD%20rozvoj. [accessed 14. 01.2017].
- [9] Horbach, J. (2014). *Determinants of Eco-innovation from a European-wide Perspective – an Analysis based on the Community Innovation survey* (Sustainability Environment Economies and Dynamics Studies, Working Paper 7/2014). University of Applied Sciences Augsburg, 2014, <http://www.sustainabilityseeds.org/>.,[accessed 14. 01.2017].
- [10] Jeck, T., 2012. *Ekologické inovácie: Teoretické a hospodársko-politické súvislosti*. Bratislava: Ekonomický ústav SAV, 2012, http://ekonom.sav.sk/uploads/journals/216_wp42_tomas_jeck_2012.pdf, [accessed 14. 01.2017].
- [11] Loučanová, E., Trebuňa, P. 2014. Eko-inovácie ako nástroj konkurencieschopnosti. *Transfer inovácií*, 29 (2014), 76-80, ISSN 1337-7094.
- [12] Musová, Z., 2013. *Spoločenská zodpovednosť v marketingovej praxi podnikov*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta.
- [13] OECD. (2009). Sustainable Manufacturing and Eco-Innovation Framework, Practices and Measurement. OECD: Paris, Retrieved October 2, 2016 from <http://www.oecd.org/sti/innovationinsciencetechnologyandindustry/43423689.pdf>. [accessed 14. 01.2017].

- [14] OECD. (2010). *Eco-Innovation in Industry: Enabling Green Growth*. Paris: OECD. p. 276, ISBN 978-92-64-07721-8.
- [15] Rolíková, S. 2016. *Ekologické inovácie v podnikovej praxi*. Diplomová práca.
- [16] SBA (2014) Analýzy a prieskumy podnikateľského prostredia, Retrieved October 2, 2016 from <http://www.sbagency.sk/analyzy-slovenskeho-podnikatelskeho-prostredia#.WNN1ZCi25C4>. [accessed 14. 01.2017].
- [17] Svatíková, K. 2016. Eco-Innovation Observatory, Country Profile 2014-2015: Slovakia, www.eco-innovation.eu. ,[accessed 14. 01.2017].
- [18] Varga, H. 2013. *Eco-Innovation in Slovakia, Country Profile 2013: Slovakia*, Eco-Innovation Observatory, Retrieved September 15, 2013 from www.eco-innovation.eu. [accessed 14. 01.2017].

KONTAKT

Ing. Jana Hroncová-Vicianová, PhD.
Univerzita Mateja Bela
Ekonomická fakulta
Tajovského 10, 974 01 Banská Bystrica
jana.hroncova@umb.sk

RNDr. Jana Jad'ud'ová, PhD.
Univerzita Mateja Bela
Fakulta prírodných vied
Tajovského 40, 974 01 Banská Bystrica
jana.jadudova@umb.sk

CONSUMER'S PERCEPTION OF SOCIALLY RESPONSIBLE BEHAVIOUR OF COMPANIES IN SLOVAKIA

VNÍMANIE SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉHO SPRÁVANIA PODNIKOV SPOTREBITEĽMI NA SLOVENSKU

Zuzana Huliaková, Zdenka Musová ¹

ABSTRACT

Corporate Social Responsibility has become the most determining instrument in both company and public policy over the past years. Providing with products and services of high quality, fair play behaviour to key partners, ethical management, care of employees, responsibility to environment, help to local communities – there are activities to help companies to create long-term relations to stakeholders in the competitive environment. Responsibility for the solving of current problems in society must be taken also by the companies and by consumers themselves. The aim of the paper is to present the selected results of the research, which focused on the examination of consumer's perception of responsible behaviour of companies in Slovakia, in context of CSR benefit – improvement of image and brand and trust building in companies.

KEY WORDS

Corporate social responsibility, benefits, customers, perception.

JEL CLASSIFICATION

M14

1. Teoretické východiská spoločensky zodpovedného podnikania

Hľadanie spôsobu, pri ktorom by podnikanie prinášalo prospech nielen pre podnikateľské subjekty, ale aj pre široké okolie a spoločnosť, je problematikou starou, ako podnikanie samé. Do histórie sa zapísali podnikatelia ako Robert Owen, Andrew Carnegie či Tomáš a Ján Baťovci, ktorí do svojej podnikateľskej činnosti vkladali snahu o zveľadenie lokality, v ktorej pôsobili a zlepšenie situácie spoločnosti ako takej (Bussard, 2005). Aj napriek tomu, že v ekonomickej histórii sa s koncepciou spoločensky zodpovedného podnikania stretávame už desiatky rokov, jej terminologické vymedzenie ešte stále nie je ustálené. Howard R. Bowen, ako jeden z prvých autorov definície spoločenskej zodpovednosti, ju chápal ako záväzok podnikateľských subjektov naplňovať také stratégie, robiť také rozhodnutia a vykonávať také aktivity, ktoré budú žiaduce z pohľadu celej spoločnosti a jej hodnôt (Bowen, 1953). Neskôr Davis a Blomstrom (1966) popísali túto koncepciu ako záväzok jednotlivcov zvažovať dopady

¹ Ing. Zuzana Huliaková, Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, zuzana.huliakova@umb.sk
doc. Ing. Zdenka Musová, PhD., Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, zdenka.musova@umb.sk

svojich rozhodnutí a činov na celý spoločenský systém. Podniky sa správajú spoločensky zodpovedne, keď zvažujú záujmy ostatných ľudí, na ktorých podnikateľské aktivity vplyvajú.

Definície, ktoré ponúkajú súčasní autori, sa od týchto myšlienok vo väčšej miere neodlišujú a prinášajú takmer identický pohľad na problematiku. Coombs a Holladay (2012) rozumejú pod spoločenskou zodpovednosťou dobrovoľnú aktivitu podnikov, ktorú realizujú za účelom naplniť vlastné podnikateľské poslanie, očakávania stakeholderov, záväzky voči životnému prostrediu a spoločnosti ako celku. Jednu z najznámejších definícií môžeme nájsť v Zelenej knihe Európskej komisie, ktorá spoločenskú zodpovednosť podnikov chápe ako dobrovoľné integrovanie ekologických a sociálnych hľadísk do podnikových činností a interakcií s firemnými stakeholdermi (Musová, 2013).

Z definícií spoločensky zodpovedného podnikania je zjavné, že ide o veľmi rozsiahlu a náročnú problematiku. Jedným z najvýznamnejších teoretikov tejto koncepcie bol Archie B. Carroll, ktorý z hľadiska vnútornej štruktúry spoločensky zodpovedného podnikania definuje štyri druhy zodpovednosti (Carroll, 1979). Prvou, podľa autora aj najdôležitejšou, je ekonomická zodpovednosť podniku, ktorej cieľom je dosahovanie zisku. Je významná nie len pre podnik, ale aj pre celú spoločnosť, pretože iba vďaka tejto snahe je možné na trh prinášať statky a služby, požadované zákazníkmi (Březinová and Vrchota, 2015). Legislatívna zodpovednosť predstavuje určité právne a administratívne pravidlá, na základe ktorých podnik dodržiava kodifikované zodpovednosti. Spoločnosť považuje za samozrejmé, že podnik bude naplňať svoju ekonomickú zodpovednosť v medziach legislatívnych požiadaviek. Dodržiavaním ďalších „nepísaných“ noriem, podnik naplňa svoju etickú zodpovednosť. Tieto normy nie sú kodifikované zákonmi, no ich dodržiavanie je vyžadované spoločnosťou, ktorá ich považuje za prirodzenú súčasť existencie na trhu (Carroll and Shabana, 2010). Poslednou zložkou Carrollovho modelu je diskretná zodpovednosť, pre ktorú neexistuje žiadne konkrétne pravidlo, ktoré by ju podnikom prikazovalo alebo aspoň odporúčalo. Znamená to, že jej neuplatňovanie nepovažujeme za neetické alebo chybné. Príkladom sú filantropické aktivity, tvorba nadačných fondov, prevádzkovanie denných centier pre pracujúce matky. Podľa tohto modelu možno konštatovať, že dodržiavanie legislatívnej a ekonomickej zodpovednosti je pre podnik nutnosťou z hľadiska existencie na trhu, etická zodpovednosť je očakávaním zo strany vonkajšieho prostredia a diskretná zodpovednosť je vôľou podniku a prejavom jeho spoločenskej uvedomelosti (Dubcová, 2013; D'Amato, Henderson and Florence, 2009). Spoločenská zodpovednosť prejavuje v troch rovinách v ekonomickej, sociálnej a environmentálnej. V takomto prípade dochádza k presunu z úrovne „profit only“ na úroveň, ktorá umožňuje vidieť podnikateľskú činnosť v širšom kontexte spoločenských a ekologických vzťahov (Musová, 2013; Kuldová, 2010).

To či sa podnikateľský subjekt rozhodne zapojiť do spoločensky zodpovedných aktivít závisí od mnohých faktorov. Racionalita v rozhodovaní vedie podniky k zvažovaniu pozitív a benefitov, ktoré im vyplývajú z implementácie aspektov spoločenskej zodpovednosti do ich podnikateľskej praxe. Medzi najčastejšie uvádzané benefity spoločensky zodpovedného podnikania možno zaradiť (Ceniga and Šukalová, 2016; Križanová and Gajanová, 2016; Hroncová Vicianová, 2014; Coombs and Holladay, 2012; Lee and Kim, 2009):

1. *Zvýšenie zisku prostredníctvom zníženia nákladov a zvýšenia produktivity.* Spoločensky zodpovedný prístup vytvára tlak na efektívnejšie využívanie zdrojov, čo sa prejavuje v úspore energií a materiálov, no tiež vo využívaní obnoviteľných zdrojov. Na druhej strane však zodpovedný podnik znižuje svoje implicitné náklady, ktoré súvisia, alebo v budúcnosti budú súvisieť, s činnosťou podniku. Ide napríklad o náklady na znečistenie životného prostredia, náklady na budúce spory, vyhnutie sa pokutám za porušenie predpisov a pod.
2. *Zlepšenie imidžu podniku a budovanie značky a dôvery.* Zavádzanie spoločenskej zodpovednosti vedie k zefektívňovaniu vzťahov so zákazníkom, čo sa môže prejavovať vo zvyšovaní jeho vernosti k spoločensky zodpovednej značke a následnému zjednodušovaniu

nákupných rozhodnutí. Z dlhodobého hľadiska prispieva k zvyšovaniu hodnoty značky, trhovej hodnoty podniku a lojality zákazníkov.

3. *Zvyšovanie príťažlivosti pre investorov.* Kritéria spoločenskej zodpovednosti zabudované v podniku sú garanciou bezpečnosti a dlhodobejšej udržateľnosti na trhu. Štandardy zodpovednosti sa čoraz častejšie stávajú aj kritériom pri výbere dodávateľa.
4. *Zlepšovanie manažmentu ľudských zdrojov.* Aktivitami v sociálnej rovine spoločenskej zodpovednosti sa zlepšuje pracovné prostredie čo vedie k rastu motivácie, kreativity a lojality u zamestnancov. Spoločensky zodpovedné podniky taktiež môžu ťažiť zo zvýšeného záujmu potenciálnych zamestnancov pracovať práve u zodpovedného zamestnávateľa. Vďaka vyššiemu záujmu si podnik môže vyberať spomedzi širokej škály talentovaných a spoločensky uvedomelých zamestnancov.
5. *Zefektívňovanie a zlepšovanie dodávateľských reťazcov.* Výsledkom spoločensky zodpovedných reťazcov je napĺňanie zákonných požiadaviek, budovanie dôvery a kredibility, vyššia miera dodržiavania výrobných postupov, zefektívnenie manažérskych systémov, no tiež získanie dôvery zo strany stakeholderov.
6. *Tvorba inovatívnych riešení.* Spoločenská zodpovednosť vedie podniky k hľadaniu nových, efektívnych a inovatívnych riešení produktov, ale i výrobných procesov.

V ekonomickej praxi sa však môžeme okrem priaznivých pohľadov na spoločenskú zodpovednosť stretnúť tiež s jej odporcami. Jedným z najvýznamnejších kritikov spoločenskej zodpovednosti podnikov bol Theodore Levitt, ktorý vo svojom diele prirovnal spoločenskú zodpovednosť k „módnemu doplnku“ podnikov, za ktorým sa skrývajú ziskové stratégie. Jeho kritika však v najväčšej miere smerovala k spájaniu súkromného a verejného sektora, ktoré by mali v demokratickej spoločnosti existovať oddelene. Manažéri nie sú schopní riešiť sociálne otázky, pretože ich znalosti na riešenie takýchto problémov nie sú dostačujúce (Levitt, 1958). Ďalším významným odporcom spoločenskej zodpovednosti bol nositeľ Nobelovej ceny za ekonómiu Milton Friedman, podľa ktorého je spoločenská zodpovednosť preceňovaná a zbytočne odvracia pozornosť od hlavnej podstaty podnikania, a to maximalizácie zisku (Coombs and Holladay, 2012).

2. Spotrebiteľské vnímanie spoločensky zodpovedného správania podnikov na Slovensku

Jednou z najvýznamnejších záujmových skupín podnikov sú zákazníci, ktorí vo veľkej miere ovplyvňujú to, či spoločensky zodpovedný prístup bude mať pre podnik význam a bude mu prinášať žiadané prínosy. Cieľom predkladaného príspevku je analyzovať vnímanie spoločensky zodpovedných podnikov spotrebiteľmi na Slovensku v kontexte vyššie uvedeného druhého benefitu (zlepšenie imidžu podniku a budovanie značky a dôvery). Skúmali sme, či je pre spotrebiteľov spoločensky zodpovedné správanie podnikov dôležité a či ich vnímajú ako atraktívnejšie a dôveryhodnejšie v porovnaní s konkurenciou.

2.1. Metodika výskumu

Základným súborom nášho výskumu boli všetci obyvatelia Slovenskej republiky v produktívnom veku – t.j. vo vekovom rozpätí 15 až 64 rokov. Podľa Štatistického úradu Slovenskej republiky bolo v poslednom sledovanom období celkovo 3 810 273 slovenských obyvateľov v tomto vekovom rozpätí. V rámci základného súboru sme mohli predpokladať, že zachytíme respondentov, ktorí aktívne narábajú s vlastným rozpočtom a zároveň si uvedomujú skutočnosti týkajúce sa spoločenskej zodpovednosti. Zvoleným výskumným prístupom bolo opytovanie, pričom sme využili techniku písomného opytovania prostredníctvom

dotazníkového prieskumu. S cieľom dosiahnuť reprezentatívnu výskum sme zvolili kvótny výber, pri ktorom sme si stanovili podiely jednotlivých skupín respondentov z hľadiska veku a pohlavia tak, aby zodpovedali podielom týchto skupín obyvateľov v rámci celého základného súboru. Samotný zber údajov sa uskutočnil počas novembra 2016. V dvoch fázach zberu sme získali celkom 415 správne vyplnených dotazníkov.

Vo vzorke 415 respondentov bolo 208 žien a 207 mužov. Naš pomer 50,12 % žien ku 49,88 % mužov takmer úplne korešpondoval s pomerom žien a mužov vo veku 15 až 64 rokov na Slovensku (50,28 % žien; 49,72 % mužov). Pri veku (v oboch pohlaviach) sme sledovali podiel kategórie na celkovom počte obyvateľov Slovenskej republiky. Rovnaký podiel respondentov sme následne dosiahli aj v samotnej výberovej vzorke.

Dotazník mal dve časti. V prvej identifikačnej sme zisťovali pohlavie, vek, najvyššie dosiahnuté vzdelanie a disponibilný mesačný príjem. Každá z týchto charakteristík môže mať vplyv na vnímanie spoločenskej zodpovednosti, pričom pre náš výskum bolo dôležité identifikovať rozdiely medzi postojmi v rôznych skupinách respondentov. Druhá časť sa zameriavala priamo na zisťovanie postojov respondentov k spoločensky zodpovedným podnikom. Z hľadiska konštrukcie otázok sme využili výroky hodnotené prostredníctvom Likertovej škály (7 stupňov; posledný stupeň mal vylučovací charakter, t.j. neviem sa vyjadriť). Dosiahnuté výsledky boli následne spracované a vyhodnotené prostredníctvom matematicko-štatistických metód s využitím tabuľkového procesoru MS Excel a štatistického softvéru IBM SPSS Statistics. Použili sme nástroje deskriptívnej štatistiky a neparametrické testy (Spearman's rho, Wilcoxon W).

2.2. Výsledky výskumu spotrebiteľského vnímania spoločensky zodpovedného správania podnikov

Jedným z najvýraznejších prínosov implementácie koncepcie spoločenskej zodpovednosti do podnikovej praxe je získanie konkurenčne výhodnejšej pozície v mysliach spotrebiteľov. Spoločenská zodpovednosť je teoretikmi považovaná za „nástroj“ budovania dobrého mena a imidžu na trhu, spôsob akým si môžu podniky vybudovať dôveryhodnosť svojej značky, ale i celkového podnikania. Naším cieľom bolo overiť práve tento teoretický predpoklad. Prostredníctvom štyroch výrokov sme overovali postoje respondentov k vybraným aspektom spoločenskej zodpovednosti. Posledný z výrokov od respondentov vyžadoval ohodnotenie seba samého ako spoločensky zodpovedného človeka. Pri tých respondentoch, ktorí odpovedali súhlasne, môžeme očakávať aj priaznivý postoj k spoločensky zodpovedným aktivitám aj podnikom. Dosiahnuté výsledky sú zobrazené v tabuľke 1.

Tabuľka 1: Postoje respondentov k spoločenskej zodpovednosti podnikov

	Úplne súhlasím	Súhlasím	Skôr súhlasím	Skôr nesúhlasím	Nesúhlasím	Určite nesúhlasím	Neviem sa vyjadriť
<i>Myslím si, že je veľmi dôležité, aby sa podniky správali pri svojom podnikaní spoločensky zodpovedne a eticky.</i>	42,2 %	39,3%	16,6 %	1,2 %	0 %	0 %	0,7 %
<i>Podnik realizujúci aktivity SZP považujem za dôveryhodnejší ako konkurenčné podniky.</i>	20,2 %	40,7 %	28 %	5,1 %	2,4 %	0,5 %	3,1 %
<i>Ak sa podnik správa zodpovedne a eticky, je pre mňa atraktívnejší ako konkurenčné podniky.</i>	27,2 %	35,4 %	26 %	5,8 %	3,4 %	0,2 %	1,9 %
<i>Považujem sa za spoločensky zodpovedného človeka.</i>	17,6 %	35,7 %	34,5 %	5,1 %	1,4 %	0,2 %	5,5 %

Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov dotazníkového prieskumu

Z údajov z tabuľky 1 je zrejmé, že vo všetkých štyroch výrokoch sa vyskytovali najmä súhlasné postoje respondentov. Viac ako 81 % z nich absolútne súhlasí alebo súhlasí, že je dôležité, aby sa podniky pri svojom podnikaní správali zodpovedne. 16,6 % respondentov vyjadrilo hraničný postoj skôr súhlasím, kedy presvedčenie o výroku nie je také jednoznačné. Avšak len 1,2 % respondentov si nemyslí, že takéto správanie sa podnikov je na trhu dôležité. Môžeme predpokladať, že kladné odpovede vyplývajú zo základného záujmu ľudí dôverovať a mať možnosť spoľahnúť sa na subjekty, od ktorých kupujeme tovary a služby, ktoré sú našimi zamestnávateľmi a vo veľkej miere ovplyvňujú a formujú spoločenské prostredie. Súčasná situácia v trhovom a politickom prostredí, verejné kauzy a kritika neetického správania podnikov a ostatných subjektov na Slovensku je dôkazom aj toho, že spoločensky zodpovedné správanie sa stáva detailne sledovaným aspektom ekonomického a spoločenského bytia. Môžeme predpokladať, že v budúcnosti sa pozornosť venovaná spoločensky zodpovednému podnikaniu bude zvyšovať a jeho využívanie v praxi bude pri podnikaní na Slovensku zlomové.

Podľa dosiahnutých výsledkov v druhom a treťom výroku je zrejmé, že s realizáciou spoločensky zodpovedných aktivít sa spája vyššia miera dôveryhodnosti podniku a narastá jeho atraktivita pre spotrebiteľov. Iba 8 % respondentov vyjadrilo nesúhlas, že spoločensky zodpovedný podnik možno považovať za dôveryhodnejší ako ostatné konkurenčné podniky, ktoré takéto aktivity nevykonávajú. Len 9,4 % respondentov vyjadrilo niektorý z nesúhlasných postojov s tvrdením, že podniky správajúce sa zodpovedne a eticky sú oproti konkurentom atraktívnejšie. Uvedené výsledky svedčia o pravdivosti teoretických východísk o benefitoch aplikovania spoločenskej zodpovednosti do podnikovej praxe v zmysle rastúcej príťažlivosti pre spotrebiteľov a zlepšovania imidžu podniku v očiach celej spoločnosti. Na základe týchto skutočností môžeme konštatovať, že spoločensky zodpovedné podnikanie nie je a v budúcnosti nebude iba spôsob, ktorým podniky proklamujú svoju dôveryhodnosť na trhu, ale zároveň ide o nástroj, ktorý im potenciálne môže pomôcť pri nadviazovaní priaznivých vzťahov so zákazníkmi a budovaní svojho dobrého mena na trhu.

Posledný výrok sebareflektoval respondentov vo vzťahu k spoločensky zodpovednému správaniu sa. Respondenti sa na základe úvodnej charakteristiky definujúcej spoločenskú zodpovednosť museli zamyslieť nad tým, či sa považujú za spoločensky zodpovedného človeka. Pri tomto výroku vidíme, že výsledky sa viac približujú k strednej súhlasnej hodnote, čo znamená, že menej respondentov je absolútne presvedčených, že sú spoločensky zodpovednými ľuďmi. Len 6,7 % respondentov sa nepovažuje za spoločensky zodpovedných a až 5,1 % respondentov nedokázalo na túto otázku odpovedať. Uvedomujeme si, že táto otázka vyžadovala vysokú mieru sebareflexie a odpovede na ňu nemusia v plnej miere zodpovedať skutočnému správaniu sa slovenských spotrebiteľov v reálnom živote.

Okrem základných výsledkov deskriptívnej štatistiky v skúmaných výrokoch, bolo pre nás zaujímavé sledovať či existuje vzťah medzi postojmi respondentov k spoločenskej zodpovednosti a jednotlivými demografickými charakteristikami respondentov (v našom výskume pohlavie, vek, disponibilný príjem a najvyššie dosiahnuté vzdelanie). Za účelom skúmania vzťahov medzi premennými sme zvolili Spearmanov korelačný test. Výsledky sú vyobrazené v tabuľke 2.

Tabuľka 2: Korelácie medzi charakteristikami respondentov a skúmanými výroky

Spearman's rho	V1	V2	V3	V4
Pohlavie	,254**	,202**	,159**	,109*
Vek	,086	-,025	,014	-,079
Vzdelanie	-,114*	-,080	-,108*	-,140**
Príjem	-,009	-,073	-,084	-,147**

Zdroj: vlastné spracovanie podľa SPSS

V tabuľke 2 vidíme, že jednotlivé charakteristiky respondentov vo vzťahu k jednotlivým výrokom vykazujú iba slabé korelácie, pričom ani jedna hodnota korelácie nepresiahla hraničný interval pre dosiahnutie aspoň strednej závislosti medzi sledovanými parametrami. Medzi *pohlavím* a postojom k dôležitosti spoločensky zodpovedného správania existuje najsilnejšia korelácia spomedzi všetkých dosiahnutých výsledkov ($r = +0,254$). Na základe tejto hodnoty by sme mohli povedať, že súhlasnejší postoj k tomuto výroku deklarujú skôr ženy. Podľa výsledkov výskumu približne 54 % žien vyjadrilo absolútny súhlas s týmto tvrdením a kumulatívne 89 % žien vyjadrilo súhlas alebo absolútny súhlas. Na rozdiel od žien, iba 31 % mužov vyjadrilo absolútny súhlas, kumulatívne 74 % mužov buď absolútne súhlasilo, alebo súhlasilo, že spoločensky zodpovedné správanie v podnikaní je veľmi dôležité. Na základe týchto výsledkov by sme mohli konštatovať určitý rozdiel v postojoch žien a mužov, pričom ženy viac vnímajú spoločenskú zodpovednosť ako dôležitý parameter podnikania.

V nasledujúcich výrokoch sa sila korelácie znižuje (V2: $r = +0,202$, V3: $r = +0,159$, V4: $r = +0,109$), na základe čoho možno konštatovať, že celkovo slabne tendencia, aby mohla mať príslušnosť respondenta k jednému z pohlaví zásadnejší vplyv na sklon k súhlasom, resp. nesúhlasom s jednotlivými výrokmi. V prípade druhého (V2) a tretieho (V3) výroku o vyššej dôveryhodnosti a atraktivnosti v porovnaní s konkurenčnými podnikmi bolo u žien dosiahnutých 25 % (V2) a 34 % (V3) absolútnych súhlasov v porovnaní s 15 % (V2) a 21 % (V3) absolútnych súhlasov u mužských respondentov. Pri sebareflexii respondenta o vlastnej spoločenskej zodpovednosti sledujeme iba veľmi slabú koreláciu medzi pohlavím a súhlasom s týmto výrokom. Na základe toho môžeme uviesť, že pri sebaoposudzovaní toho, či je alebo nie je človek spoločensky zodpovedný, nehrá pohlavie žiadnu rolu.

Druhým parametrom, ktorý by mohol ovplyvniť postoje respondentov k spoločensky zodpovednému podnikaniu bol vek. Výsledky korelácie veku a jednotlivých výrokov dosahujú hodnoty blízke nule. Na základe toho môžeme konštatovať, že vek predstavuje výrazne nedôležitý faktor, ktorý ovplyvňuje spotrebiteľa v tom, ako skutočnosti týkajúce sa spoločenskej zodpovednosti vníma. V prípade prvého výroku o dôležitosti spoločenskej zodpovednosti existuje v súvislosti s vekom slabá priama závislosť ($r = +0,086$), čo znamená, že v čím nižšej vekovej kategórii sa respondent nachádza, tým by mohol mať väčšiu tendenciu súhlasiť s daným výrokom. Tento výsledok možno potvrdiť aj samotnými výsledkami. Napríklad v prípade prvého výroku bolo kumulatívne súhlasov a absolútnych súhlasov v skupine 15 – 26 ročných 91 %, 27 – 34 ročných 81 %, 35 – 49 ročných 79,5 % a v skupine 50 a viac ročných respondentov 77 %, čím sa potvrdzuje klesajúci počet súhlasných odpovedí s rastom veku respondentov. Výroky V2 a V3 dosahujú korelácie veľmi blízke nule, z čoho môžeme usúdiť, že vnímanie dôveryhodnosti a atraktivnosti spoločensky zodpovedných podnikov nemá takmer žiadnu súvislosť s vekom respondenta. V prípade posledného výroku bola dosiahnutá veľmi slabá nepriama súvislosť, kedy opačne ako v prvom výroku, v čím vyššej vekovej kategórii sa respondent nachádza, tým viac súhlasí s tvrdením, že sa považuje za spoločensky zodpovedného.

Najvyššie dosiahnuté vzdelanie a mesačný disponibilný príjem sú parametre, ktorých rozdelenie v našom výskume neodráža reálny stav v Slovenskej republike. Aj napriek tomu je však pre nás zaujímavé analyzovať, akým spôsobom sa tieto parametre odzrkadlia na postojoch respondentov. Ako môžeme vidieť v tabuľke 2, vzdelanie má vo vzťahu k všetkým štyrom výrokom slabý nepriamy vzťah. Nepriamosť týchto vzťahov vyjadruje skutočnosť, že príslušnosť respondenta k skupinám s vyšším vzdelaním by sa mohla spájať so súhlasnejšími postojmi týchto respondentov. V rámci vzdelanostnej úrovne sme definovali šesť stupňov najvyššieho dosiahnutého vzdelania, počínajúc základným vzdelaním a končiac vyšším ako druhým stupňom vysokoškolského vzdelania. Najvýraznejšie sa korelačný koeficient prejavil v poslednom, štvrtom, výroku kedy pri hodnote $r = -0,140$ dosahujeme nízky negatívny vzťah, vyjadrujúci skutočnosť, že súhlasnejší postoj k tvrdeniu, že respondent sám seba považuje za

spoločensky zodpovedného, by mohli deklarovať skôr vzdelanejší respondenti. V prípade mesačného disponibilného príjmu dosahujú hodnoty korelačného koeficientu hodnoty blízko nuly. Dokonca v prípade prvých troch výrokov, korelačný koeficient neprekročil hodnotu 0,1. Aj v tomto prípade môžeme konštatovať, že mesačný príjem takmer vôbec nesúvisí so skutočnosťou, ako jednotliví respondenti vnímajú spoločensky zodpovedné podnikanie.

Pri analýze korelácií sme sa taktiež zamerali na hodnotenie vzťahov medzi odpoveďami na jednotlivé výroky navzájom. Korelácie medzi jednotlivými výroky nám umožnia lepšie pochopiť podobné tendencie v postojoch respondentov. V prípade, že dosiahneme silnú priamu závislosť medzi dvoma výroky môžeme konštatovať, že respondenti vyjadrujúci súhlasný postoj k prvému výroku budú mať tendenciu podobný postoj vyjadriť aj k druhému sledovanému výroku. Rovnako ako v prípade korelácií medzi charakteristikami respondentov a výroky, sme aj v tomto prípade využili Spearmanov korelačný koeficient. V tabuľke 3 môžeme vidieť dosiahnuté výsledky.

Tabuľka 3: Korelácie medzi skúmanými výroky

Spearman's rho	V1	V2	V3	V4
V1	-	,470**	,526**	,444**
V2	,470**	-	,600**	,367**
V3	,526**	,600**	-	,464**
V4	,444**	,367**	,464**	-

Zdroj: vlastné spracovanie podľa SPSS

Za predpokladu, že hodnoty korelačného koeficientu vyššie ako 0,5 považujeme za korelácie vyjadrujúce silný vzťah medzi sledovanými parametrami, v našom výskume sme dosiahli dve dvojice výrokov s existujúcim silným lineárnym vzťahom. Pri hodnote $r = +0,526$ existuje medzi výrokom č. 1 a výrokom č. 3 silná priama korelácia, čo znamená že ak respondent súhlasí, že spoločensky zodpovedné správanie a etika je veľmi dôležitá pri podnikaní, existuje u neho tendencia, že v prípade výroku o tom, že spoločensky zodpovedné podniky sú atraktívnejšie ako konkurenčné podniky, by mohol vyjadriť súhlasnejší postoj. Zaujímavým zistením je, že v prípade vzťahu medzi výroky V1 a V2 existuje iba stredná závislosť, a teda u respondentov so súhlasnejším postojom k dôležitosti spoločenskej zodpovednosti v podnikaní by mohla existovať väčšia tendencia súhlasiť s tým, že spoločensky zodpovedný podnik je atraktívnejší ako konkurenti, no menšia tendencia súhlasiť s tým že tieto podniky sú dôveryhodnejšie ako konkurenčné podniky. Najsilnejšia korelácia je dosiahnutá medzi sledovanými výroky č. 2 a č. 3. ($r = +0,600$) – a teda tí respondenti, ktorí súhlasia s tvrdením o vyššej dôveryhodnosti podnikov majú väčšiu tendenciu k vyššej súhlasnosti o tom, že tieto podniky sú nimi vnímané ako atraktívnejšie oproti konkurencii.

Od spoločensky zodpovedných spotrebiteľov sme očakávali priaznivejšie vnímanie spoločensky zodpovedných podnikov – a teda bolo pre nás zaujímavé sledovať vzájomne vzťahy medzi výrokmi č. 4 a zvyšnými tromi výroky. Ako je však z tabuľky 3 zjavné, ani v jednom z výrokov nebola dosiahnutá vyššia intenzita vzájomného vzťahu. Pri všetkých troch výroky bola dosiahnutá stredná korelácia, pričom najsilnejšia z nich je vo vzťahu k výroku č. 3 ($r = +0,464$). Znamená to, že v prípade ak sa respondent zaraďuje medzi spoločensky zodpovedných ľudí, existuje u neho väčšia pravdepodobnosť, že bude mať súhlasnejší postoj k tvrdeniu, že spoločensky zodpovedné podniky sú atraktívnejšie ako konkurenčné podniky.

Na základe našich zistení teda môžeme konštatovať, že zo štatistického hľadiska neexistuje vzťah medzi spôsobom, akým respondenti nášho výskumu vnímajú spoločensky zodpovedné podnikanie, a tým, k akému pohlaviu, vekovej skupine, príjmovej skupine a skupine podľa najvyššieho dosiahnutého vzdelania patria. Predpokladáme teda, že priaznivé, resp. nepriaznivé vnímanie spoločensky zodpovedných podnikov ovplyvňujú iné ako nami skúmané faktory.

Vzhľadom na reprezentatívnosť výskumu môžeme zároveň usudzovať, že u spotrebiteľov na Slovensku neexistuje vzťah medzi pohlavím, vekom spotrebiteľa a vzťahom k spoločenskej zodpovednosti. Na druhej strane však treba doplniť dôležitú skutočnosť, a to, že na základe Wilcoxonovho U-testu sa zistil štatisticky významný rozdiel medzi odpoveďami mužských a ženských respondentov na skúmané výroky. Výsledky testu možno vidieť v tabuľke 4.

Tabuľka 4: Rozdiel v odpovediach podľa pohlavia

	V1	V2	V3	V4
Mann-Whitney U	15670,000	16755,000	17735,500	18955,000
Wilcoxon W	37406,000	38491,000	39471,500	40691,000
Z	-5,171	-4,113	-3,241	-2,210
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,027

Zdroj: vlastné spracovanie podľa SPSS

Z výsledkov v tabuľke vidíme, že štatisticky významný rozdiel bol v prvých troch výrokoch na hladine významnosti $\alpha=0,01$ a v prípade výroku č. 4 na hladine významnosti $\alpha=0,05$. Na základe tejto skutočnosti môžeme predpokladať, že u žien a mužov na Slovensku existuje štatisticky významný rozdiel v tom, akým spôsobom vnímajú spoločensky zodpovedné podniky (vychádzajúc z nami skúmaných výrokov).

3. Záver

Spoločensky zodpovedné podnikanie predstavuje jednu z najdiskutovanejších koncepcií v súčasnom podnikateľskom prostredí. Jej uplatňovanie v praxi vyžaduje silný záväzok zo strany všetkých stupňov manažmentu, no aj bežných zamestnancov, že pri svojej činnosti budú dodržiavať také pravidlá a princípy, ktoré nebudú poškodzovať prostredie, v ktorom koexistujú a budú prispievať k jeho trvalej udržateľnosti. Rozhodnutie pre takéto podnikanie vyžaduje okrem záväzku aj mnoho zmien v podnikových činnostiach a s tým často krát súvisiace dodatočné investície a výdavky. Aj z tohto dôvodu podniky zvažujú či sa správať alebo nesprávať spoločensky zodpovedne. Rozhodnutie o tom, či prekročiť hranicu normatívnych nariadení v oblasti etického či environmentálneho správania sa podnikov závisí aj od zváženia prínosov, ktoré zo spoločensky zodpovedného správania vyplývajú. Jedným z významných benefitov implementácie koncepcie spoločenskej zodpovednosti je zlepšovanie imidžu podniku, budovanie hodnoty značky a dôvery, ako aj celkové zlepšovanie vnímania záujmovými skupinami v trhovom prostredí.

V našom výskume sme okrem iného zisťovali, ako vnímajú spoločensky zodpovedné správanie podnikov spotrebiteľia na Slovensku, vo vzťahu práve k uvedenému benefitu. Na základe dosiahnutých výsledkov môžeme konštatovať niekoľko skutočností. Spotrebiteľia na Slovensku považujú spoločenskú zodpovednosť za významný faktor v podnikaní a myslia si, že je veľmi dôležité, aby sa podniky správali zodpovedne a eticky. Zároveň tieto podniky považujú za dôveryhodnejšie a atraktívnejšie v porovnaní s konkurenčnými, ktoré takéto činnosti nevykonávajú. Spoločensky zodpovedné správanie teda vnímajú ako určitý faktor diferenciácie. V rámci korelačnej analýzy sme sledovali aj vzťahy medzi vybranými charakteristikami respondentov a ich postojmi k rôznym aspektom spoločensky zodpovedného podnikania. Skúmané korelácie mali vo všetkých prípadoch iba veľmi slabú intenzitu.

POĎAKOVANIE

Príspevok je výstupom výskumného projektu VEGA 1/0802/16 "Vplyv inovatívnych marketingových koncepcií na správanie vybraných trhových subjektov na Slovensku“.

REFERENCES

- [1] Bowen, H. R., 1953. *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper.
- [2] Brezinova, M and Vrchota, J., 2015. Level of functioning of selected processes in SMEs, targeting to South Bohemia Region and trade sector. *18th International Conference on Enterprise and the Competitive Environment*. Brno: University Mendel, Czech Republic. pp. 115-122.
- [3] Bussard A. et al., 2005. *Spoločensky zodpovedné podnikanie*. [e-book] Bratislava : Nadácia Integra. Available at: <http://www.panet.sk/download/text_zodpovedne_podnikanie.pdf> [Accessed 6 February 2017].
- [4] Carroll, A. B., 1979. A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management*, 4(4), pp. 479-505.
- [5] Carroll, A. and Shabana, K., 2010. The business case for corporate social responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), pp. 85-105.
- [6] Ceniga, P. and Sukalova, V. Corporate Social Responsibility in a Supply Chain Context in the Process of Globalization. *Globalization and its socio-economic consequences, 16th international scientific conference proceedings, Pts I-V*. Rajecké Teplice, Slovakia. pp. 303-311.
- [7] Coombs T. and Holladay, S., 2012. *Managing corporate social responsibility: a communication approach*. Oxford : Wiley-Blackwell.
- [8] D'Amato, A., Henderson, S. and Florence, S., 2009. *Corporate Social Responsibility and Sustainable Business*. North Carolina : Canter for Creative Leadership.
- [9] Davis, K. and Blomstrom, R., 1966. *Business and its Environment*. New York: McGraw-Hill.
- [10] Dubcová, G., 2013. *Nové trendy zodpovedného podnikania na Slovensku*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM.
- [11] Hroncová Vicianová, J., 2014. *Uplatňovanie koncepcie spoločensky zodpovedného podnikania vo vybraných odvetviach národného hospodárstva na Slovensku*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela.
- [12] Krizanova, A, Gajanová, L., 2016. The importance of CSR implementation. *CBU International Conference Proceedings 2016: Innovations in Science and Education*. Praha, Czech Republic. pp. 515-519.
- [13] Kuldová, L. 2010. *Spoločenská zodpovednosť firem*. Plzeň : OPS.
- [14] Lee, K. and Kim, J., 2009. Current status of CSR in the realm of supply management: the case of the Korean electronics industry. *Supply Chain Management: International Journal*, 14(2), pp. 138-148.
- [15] Levitt, T. 1958. The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*, 36(5), pp. 42-50.

- [16] Musová, Z. 2013. *Spoločenská zodpovednosť v marketingovej praxi podnikov*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta v Banskej Bystrici.

CONTACT

Ing. Zuzana Huliaková
Matej Bel University in Banská Bystrica, Faculty of Economics
Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovakia
E-mail: zuzana.huliakova@umb.sk

doc. Ing. Zdenka Musová, PhD.
Matej Bel University in Banská Bystrica, Faculty of Economics
Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovakia
E-mail: zdenka.musova@umb.sk

THE IMPLEMENTATION OF VOLUNTARY ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEMS IN BUSINESS

IMPLEMENTÁCIA DOBROVOLNÝCH NÁSTROJOV ENVIRONMENTÁLNEHO MANAŽÉRSTVA V PODNIKOVEJ SFÉRE

Jana Jad'ud'ová¹, Iveta Marková¹, Jana Hroncová-Vicianová²

ABSTRACT

The environmental management is the method, which an organization manages the impact of its activities on the environment and human health. Objective of the paper is to analyse the application of the voluntary environmental management systems, such as Environmental Management System according ISO 14001, Ecodesign, Life Cycle Assessment, Environmental Performance Evaluation, Corporate Social Responsibility and Environmental Accounting. Subject of the analysis are micro, small and medium companies in Slovakia, which work with liquidation and recycling waste. The major set represented 138 companies. The survey was conducted by an online questionnaire during 2016. We came to the conclusion that 55 % companies not implemented the voluntary environmental management systems and 53,8 % companies don't know these systems. The most frequently implemented system has been Environmental Management System according ISO 14001.

KEY WORDS

Voluntary environmental management system, companies, liquidation and recycling waste.

JEL CLASSIFICATION

Q56, Q57

Úvod

Skúsenosť ľudstva ukazuje, že každá ľudská civilizácia produkuje odpad, ktorý sa od druhej polovice 20. storočia stal vážnym problémom ľudskej spoločnosti z hľadiska jeho obrovského množstva. Odpad má tzv. duálny charakter, čo znamená, že na jednej strane je hrozbou pre životné prostredie, ale na druhej strane je potenciálnou surovinou alebo nosičom energie a mohol by vo veľkej miere nahrádzať prírodné suroviny. V odpadovom hospodárstve európskych krajín je lídrom v technike a finančnom obrate Nemecko, ktoré udáva trend aj v legislatíve, nakoľko tam vznikla prvá komplexná právna úprava o odpadoch [1].

Tak ako sa vyvíjali poznatky o negatívnych vplyvoch na životné prostredie a zdravie ľudí, rozvíjali sa aj stratégie, ako najlepšie, väčšinou ako najekonomickejšie, pristúpiť k riešeniu

¹ RNDr. Jana Jad'ud'ová, PhD. Matej Bel University in Banská Bystrica, Faculty of Natural Sciences, Department of Environmental Management, e-mail: jana.jadudova@umb.sk
prof. RNDr. Iveta Marková, PhD. Matej Bel University in Banská Bystrica, Faculty of Natural Sciences, Department of Environmental Management, e-mail: iveta.markova@umb.sk

² Ing. Jana Hroncová Vicianová, PhD. Matej Bel University in Banská Bystrica, Faculty of Economics, Department of Corporate Economics and Management, e-mail: jana.hroncova@umb.sk

problémov s odpadmi. V súčasnosti v Európe ročne spotrebujeme približne 16 t materiálov v prepočte na obyvateľa, z ktorých vzniká okolo 6 t odpadu. Aj napriek progresívnym environmentálnym metódam v oblasti odpadového hospodárstva, európske hospodárstvo stráca významné množstvo sekundárnych surovín, ako sú kovy, drevo, sklo, papier a plasty a len cca 36 % vyprodukovaného odpadu je v krajinách Európskej únie recyklovaných. V niektorých krajinách dokonca 80 % vyprodukovaného odpadu z domácností sa stále iba skládkuje [2]. Slovenská republika v oblasti odpadového hospodárstva zaznamenala viditeľný trend vývoja. V priemere sa zvyšuje materiálové zhodnocovanie odpadov a klesá skládkovanie odpadov [3]. Vo väčšine obcí sa v poslednom období zvýšil podiel separovaného odpadu na celkovom množstve odpadu, čo spôsobila požiadavka Európskej únie. Zvýšený separovaný zber vybraných zložiek komunálneho odpadu možno pozorovať aj v súvislosti so zvýšením poplatkov za uloženie odpadov na skládky a poskytovaním nárokovateľného príspevku z recyklačného fondu [4].

1. Cieľ, materiál a metódy výskumu

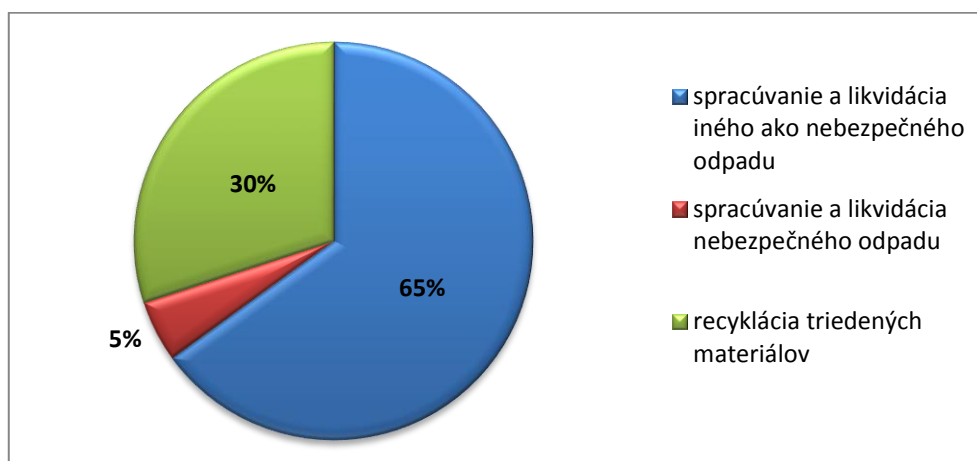
Predmetom prieskumu boli vybrané dobrovoľné nástroje environmentálneho manažmentu: systém environmentálneho manažérstva podľa ISO 14001, Ekodizajn, Hodnotenie životného cyklu, Hodnotenie environmentálneho správania, Spoločenská zodpovednosť organizácií a Environmentálne účtovníctvo. Vedeckým cieľom bolo zistiť úroveň implementácie daných dobrovoľných nástrojov v podnikovej praxi. Objektom prieskumu boli mikro, malé a stredné podniky aktívne pôsobiace a podnikajúce na Slovensku zaradené podľa druhu priemyselnej činnosti do oblasti spracúvania, likvidácie a recyklácie odpadov. Veľké podniky sme z prieskumu vylúčili, nakoľko v základnom súbore sa nachádzali 3 podniky (bratislavský a košický kraj), ktoré sa odmietli zúčastniť daného prieskumu. Základný súbor tvorili podniky z databázy poskytnutej Inštitútom informatiky a štatistiky – INFOSTATom, z ktorého sme vylúčili podniky s uvedeným nezisteným počtom zamestnancov. Výsledný základný súbor tvorilo 138 podnikov, z toho: 102 mikro, 30 malých a 6 stredných podnikov. Našu výskumnú vzorku tvorilo 45 mikropodnikov, 12 malých a 3 stredné podniky. Prieskum sme realizovali v období máj – október 2016.

V rámci primárneho prieskumu sme informácie čerpali z dotazníkového prieskumu. Dotazník bol vytvorený v prostredí GoogleDoc, distribuovaný online. Pri spracovaní problematiky sme využili aj sekundárne zdroje informácií, akú sú dostupné výstupy z výskumov zaoberajúcich sa danou problematikou.

2. Výsledky a diskusia

V skúmanej vzorke podnikov mali najväčšie zastúpenie podniky z oblasti (Obr. 1) spracúvania a likvidácie iného ako nebezpečného odpadu (65 %). Najväčší podiel na tomto priemysle mali mikro podniky, ktoré tvorili 43 % podiel skúmanej vzorky. Druhou najviac zastúpenou priemyselnou činnosťou v oblasti odpadového hospodárstva bola recyklácia triedených materiálov (30 %). V danom priemyselnom odvetví mali najväčší podiel opäť mikro podniky (25 %). Mikro podniky nezávisle od druhu priemyselnej činnosti vykazovali najmenšiu implementáciu systému environmentálneho manažérstva (55 %).

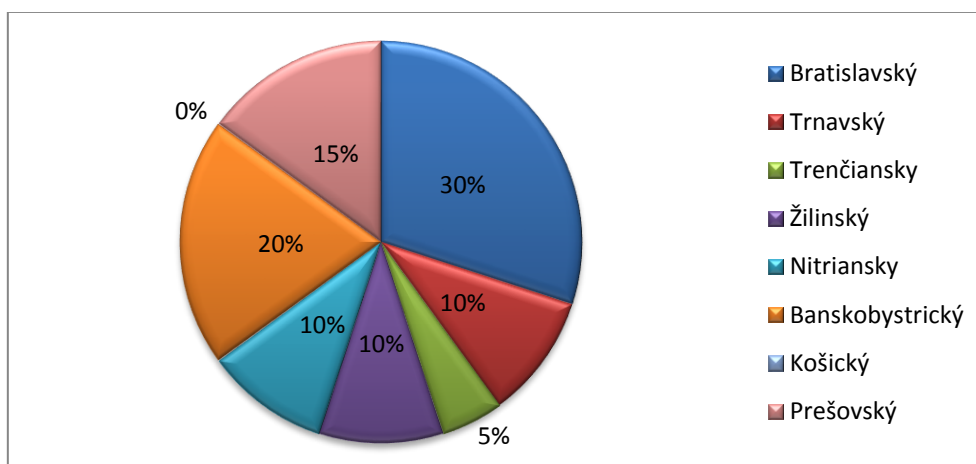
Obrázok 6: Rozdelenie podnikov podľa druhu prevažujúcej činnosti



Zdroj: vlastné spracovanie

Najviac podnikov sídlilo v Bratislavskom kraji (30 %, Obr. 2). Najväčší podiel odvetví v tomto kraji mali mikro podniky, ktoré tvorili približne 27 % zo všetkých mikro podnikov. V Bratislavskom kraji sa nachádzalo najviac podnikov, ktoré majú implementovaný systém environmentálneho manažérstva (EMS), a to viac ako 44 % podnikov zo všetkých podnikov, ktoré majú zavedený EMS. Najviac environmentálne zmýšľajúce podniky sú v tomto kraji v oblasti recyklácie triedených materiálov, v ktorých prevládal domáci kapitál. Druhým najviac zastúpeným krajom bol Banskobystrický kraj (20 %), v ktorom mali zastúpenie len podniky z oblasti spracúvania a likvidácie iného ako nebezpečného odpadu. Z Prešovského kraja bolo 15 % podnikov a len 1/3 z nich nezavedla environmentálny manažérsky systém. Najmenší počet podnikov pochádzal z Trenčianskeho kraja (5 %), v ktorom všetky skúmané podniky patrili k environmentálne zmýšľajúcim podnikom. V skúmanej vzorke nemali zastúpenie podniky z Košického kraja.

Obrázok 2: Rozdelenie podnikov podľa územných celkov



Zdroj: vlastné spracovanie

V skúmaných podnikoch prevažoval domáci kapitál (85 %). Zahraničný kapitál mali prevažne stredné podniky (10 %). Nakoľko krajiny Európskej únie vykazujú vysokú úroveň

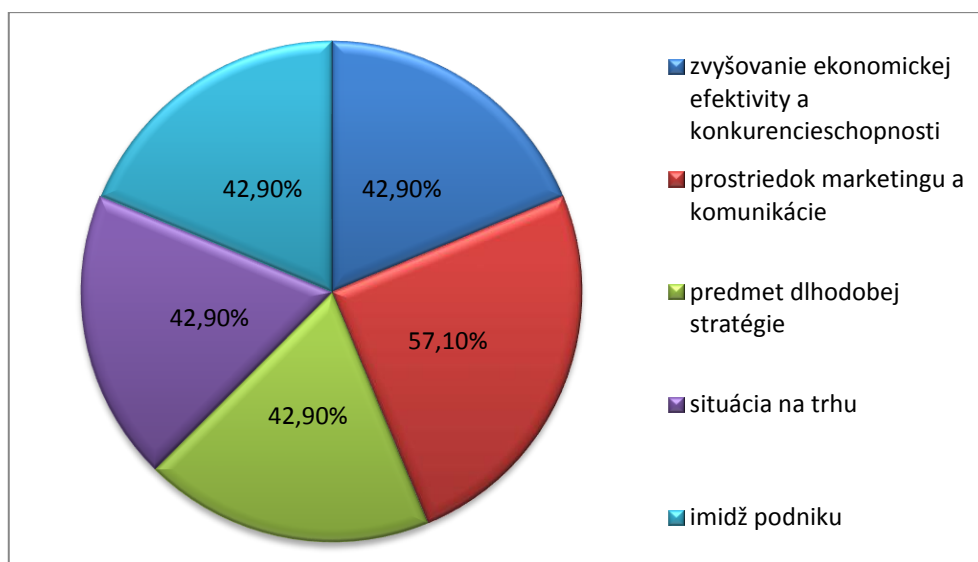
implementácie EMS, zahraničnými investíciami v slovenských podnikoch sa chce dosiahnuť vyšší stupeň implementácie EMS do podnikania. Pri podnikoch vlastniacich zahraničný kapitál mali všetky podniky zavedený EMS. Daný systém bol certifikovaný v zmysle normy ISO 14001.

V prieskume sme sa zamerali na implementáciu vybraných dobrovoľných nástrojov environmentálneho manažmentu: systém environmentálneho manažérstva podľa ISO 14001, Ekodizajn, Hodnotenie životného cyklu, Hodnotenie environmentálneho správania, Spoločenská zodpovednosť organizácií a Environmentálne účtovníctvo. Z nich mali podniky najčastejšie implementovaný systém EMS podľa ISO 14001 (40 %). Podľa štatistiky podnikov s certifikáciou EMS podľa ISO 14001 za rok 2015 stúpol ročný prírastok certifikátov v oblasti odpadov a služieb odstraňovania odpadov o 0,82 % [5]. Dané odvetvie patrí k najmenej progresívnym odvetviám z pohľadu EMS. Druhým najčastejšie implementovaným systémom bola Spoločenská zodpovednosť organizácií (15 %). Spoločenská zodpovednosť organizácií predstavuje v dnešnej dobe štandard, pomocou ktorého organizácie prispievajú k udržateľnému rozvoju, zdraviu a prosperite spoločnosti. Európska únia a Svetové ekonomické fórum ju považujú za nástroj komplexného manažérstva podnikov pre nasledujúce storočie [6].

Skúmané podniky nemali implementované Hodnotenie environmentálneho správania, Hodnotenie životného cyklu, Environmentálne účtovníctvo a Environmentálne označovanie produktov.

Podniky s dobrovoľnými nástrojmi environmentálneho manažmentu považujú tieto nástroje za prostriedok marketingu a komunikácie pozitívnych postojov podniku k ŽP a spoločnosti (57 %). Vysoko hodnotili (Obr. 3) aj imidž podniku, zvyšovanie ekonomickej efektívnosti a konkurencieschopnosti a situáciu na trhu (42,90 %). Identifikované benefity korešpondujú so zistením Piatrika, Šudého et al. (2008); Virčíkovej a Palfyho (2001); Sakála et al. (2007), ktorí ich priradujú k ekonomickým prínosom a prínosom pre obchodnú činnosť a marketing [7, 8, 9].

Obrázok 3: Dôvody implementácie EMS v skúmanej vzorke vyjadrené v %

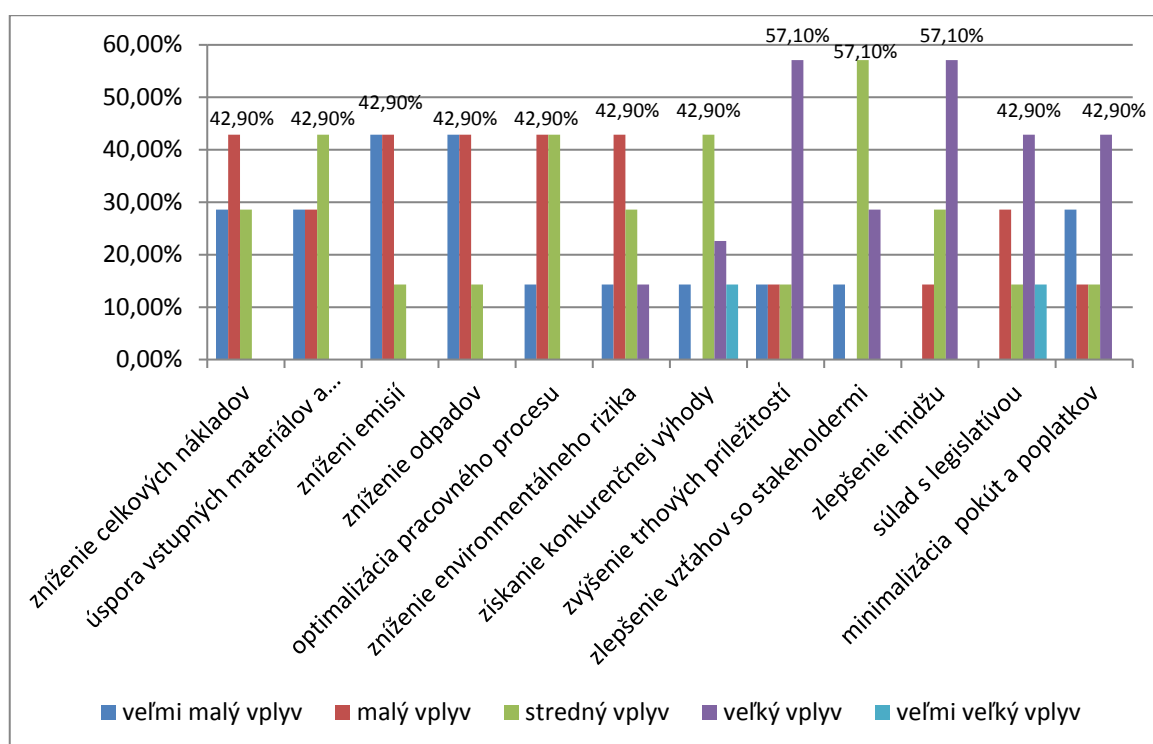


Zdroj: vlastné spracovanie

V rámci prieskumu sme sa zaujímali aj o to, ako sa zmenil stav po implementácii nástrojov EMS v podnikoch (Obr. 4). Veľký vplyv po implementácii nástrojov EMS malo zvýšenie trhových príležitostí (57,1 %) a zlepšenie imidžu (57,1 %). Toto je veľmi priaznivý stav pre

environmentálne zmysľajúce podniky, nakoľko zvýšenie trhového podielu je cieľom každého podniku. Imidž podniku a dobré meno na trhu sú rovnako dôležitými vlastnosťami podniku, pretože práve dobrý imidž motivuje spotrebiteľov k využitiu služieb daného podniku. Po zavedení dobrovoľných nástrojov EMS sa vo viac ako 57 % podnikov zlepšili vzťahy so stakeholdermi. Manažment podniku má zodpovednosť voči vybraným skupinám stakeholderov, z nich napr.: dodávateľia (určujú požiadavky na kvalitu produkcie), verejnosť (určuje environmentálne požiadavky), zamestnanci (určujú požiadavky na bezpečnosť, ochranu a sociálne požiadavky) a vlastníci (určujú zdroje a ich alokáciu) [10]. Skúmané podniky za kľúčových stakeholderov považujú verejnosť (85,7 %), zákazníkov (71,4 %), orgány štátnej správy a samosprávy ako kontrolný a dozorný orgán (71,4 %) a obchodných partnerov (57,1 %). Ostatné sledované ukazovatele (viď Obr. 4) majú rovnaký percentuálny podiel s rozdielnou intenzitou vplyvu.

Obrázok 4: Stav po implementácii nástrojov EMS



Zdroj: vlastné spracovanie

Pri podnikoch, ktoré neimplementovali žiadny zo skúmaných dobrovoľných nástrojov EMS sme zisťovali dôvody, ktoré ich k tomu viedli. Za najväčší dôvod neimplementácie podniky označili neznalosť daných nástrojov EMS (53,8 %), čo spôsobilo najväčšie zastúpenie mikro podnikov v skúmanej vzorke, ktorých hlavným cieľom je prinášať zisk a otázky ochrany životného prostredia sú v úzadí. Táto skutočnosť spôsobila, že ako ďalšiu bariéru označili nadbytočnú byrokráciu bez ďalších pozitívnych prínosov (23,1 %) a finančné náklady na ich implementáciu, ktoré nekompensujú benefity plynúce z ich implementácie (15,4 %).

Záver

V súlade s cieľom príspevku sme zisťovali aktuálny stav implementácie vybraných dobrovoľných nástrojov environmentálneho manažmentu v podnikovej praxi na Slovensku

prostredníctvom dotazníkového prieskumu. Na realizáciu dotazníkového prieskumu sme oslovili slovenské podniky z oblasti spracúvania, likvidácie a recyklácie odpadov, ktorých environmentálne zmýšľanie v súvislosti so zneškodňovaním a zhodnocovaním odpadov by malo byť v zmysle odporúčaní Európskej únie prvoradé.

Uskutočnenou analýzou sme dospeli k skutočnostiam, ktoré majú skôr negatívny charakter. Väčšina skúmaných podnikov nemá implementovaný žiadny systém EMS hlavne pre nedostatok informácií o danom probléme, nadbytočnú byrokráciu a finančné náklady s tým súvisiace, ktoré nekompenzujú benefity plynúce z implementácie EMS. Danú skutočnosť podľa nášho názoru spôsobilo zastúpenie mikro podnikov v skúmanej vzorke, ktoré tvorili 75 % skúmanej vzorky. Aj keď drvivá väčšina podnikov nezavádza EMS, medzi podnikmi sa našli aj podniky, ktoré si osvojili environmentálnu stratégiu riadenia. Environmentálne zmýšľajúce podniky mali najčastejšie implementovaný EMS podľa ISO 14001, ktorý mali certifikovaný a Spoločenskú zodpovednosť organizácií. Dospeli sme k záveru, že environmentálne zmýšľajúce podniky dané systémy zavádzajú z dôvodu zvýšenia trhových príležitostí a zlepšenia imidžu, a tým chcú zvýšiť svoju konkurencieschopnosť.

LITERATÚRA

- [1] Jaďuďová, J. et al. 2015. *Ekonomické a legislatívne nástroje životného prostredia*. Banská Bystrica: Belianum, 2015. ISBN 978-80-557-1027-3.
- [2] Eurostat. 2017. *Environmental Data Centre on Waste*. <http://ec.europa.eu/environment/waste/index.htm>, [prístupné 17.03.2017].
- [3] Hroncová, E., Samešová, D., Ladomerský, J. et al. 2015. *Waste engineering – waste, energy*. Zvolen: Technical university in Zvolen, 2015. ISBN 978-80-228-2815-4.
- [4] Chmielewská, E., Kuruc, J. 2008. *Odpady*. Bratislava: Epos, 2008. ISBN 80-80577-71-1.
- [5] SAŽP, 2016. *Certifikácia EMS podľa normy ISO 14001 v SR podľa ŠKEČ*. <http://www.sazp.sk/public/index/go.php?id=1557>, [prístupné 7.02.2017].
- [6] Zelený, J. Spoločenská zodpovednosť organizácií ako platforma kreovania implementácie systémov environmentálneho riadenia. In *Acta Universitatis Matthiae Belii*. Banská Bystrica: Fakulta prírodných vied UMB, ISBN 978-80-8083-577-4.
- [7] Piatrik, M., Šudý, M. et al. 2008. *Environmentálne manažérske systémy*. Banská Bystrica: Fakulta prírodných vied UMB, 2008. ISBN 978-80-8083-691-7.
- [8] Virčíková, E., Palfy, P. 2001. *Environmentálne manažérstvo – teória a metodika*. Košice: Štroffek, 2001. ISBN 80-88896-15-0.
- [9] Sakál, P. et al. 2007. *Strategický manažment v praxi manažéra*. Trnava: SP Synergia, 2007. ISBN 978-80-89291-04-5.
- [10] Chovancová, J., Tej, J. 2013. Implementácia manažérskych systémov kvalitu, environmentu a bezpečnosti s dôrazom na ich vzájomnú integráciu. In *Manažérstvo životného prostredia 2013*. Žilina: Strix, s. 11-15. ISBN 978-80-89281-90-9.

KONTAKT

RNDr. Jana Jaduďová, PhD.

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Fakulta prírodných vied, Katedra životného prostredia

Tajovského 40, 974 01 Banská Bystrica, Slovenská republika

E-mail: jana.jadudova@umb.sk

prof. RNDr. Iveta Marková, PhD.

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Fakulta prírodných vied, Katedra životného prostredia

Tajovského 40, 974 01 Banská Bystrica, Slovenská republika

E-mail: iveta.markova@umb.sk

Ing. Jana Hroncová Vicianová, PhD.

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, Katedra ekonomiky a manažmentu

Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovenská republika

E-mail: jana.hroncova@umb.sk

IMPLEMENTING, FUNCTIONING AND IMPROVING OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN ORGANIZATION OF AUTOMOTIVE SECTOR

WDRAŻANIE, FUNKCJONOWANIE I DOSKONALENIE SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE W BRANŻY MOTORYZACYJNEJ

Marcin Jakubiec¹

ABSTRACT

In the article the author presented topic concerning quality management system in automotive sector based on normative standards. The article has theoretical-cognitive character. In the theoretical part of the article described holistic approach to quality management in company (Total Quality Management) and norms relating to quality management system in mentioned sector (ISO 9001). The cognitive part of the article constitutes analysis of implementing, functioning and improving quality management system in selected companies. This part of the article, the author based on Case study. In the framework of the analysis took under consideration following issues: causes and time of implementation, responsibility for implementation, training for staff, difficulties during implementation, changes after implementation in management system, influence of implemented system on loyal clients, changes of quality costs, quality instruments use in company to improve this solution and profitability of implementation. At the end of the analysis, the author formulated directions in area of quality management system improvement.

KEY WORDS

management, management system, quality, ISO standards.

JEL CLASSIFICATION

L15

1. Total Quality Management

Contemporary management of quality is realized by system and process approaches. Total quality means proper quality of products, processes, activities, relationships, etc. Quality is present everywhere and engages every employee in a company. Total Quality Management concept (TQM) emphasizes the role of all parts of an organization and all people within the organization to influence and improve quality (Slack, Chambers, Johnston, 2007). TQM constitutes conceptual way of quality management. A company realizes selected rules of quality management. Around them could be defined (Tsutsumi, 2001):

1. Customer approach — next process is your customer,
2. Process approach — exact process is much more important than result achieved through unspecified way,
3. Facts and data approach — avoid intuition management in decision making process,

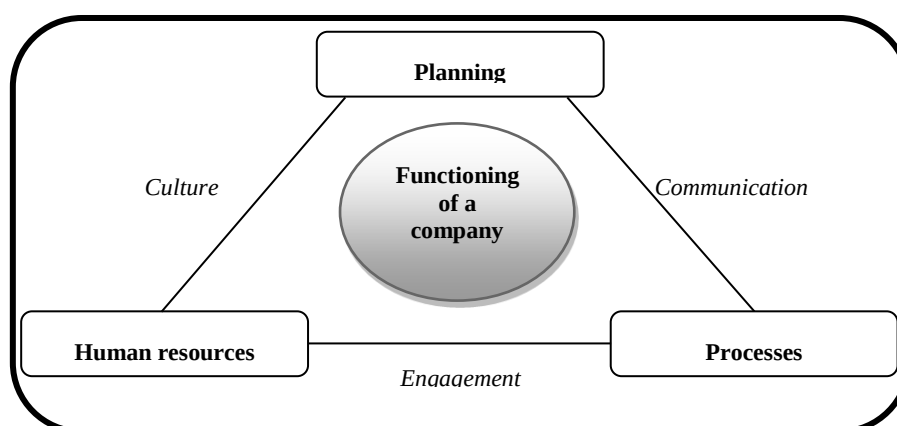
¹ Marcin Jakubiec, Ph.D., Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej,
m.jakubiec@ath.bielsko.pl

4. Engagement of all employees — group wisdom is more effective,
5. Employees' development — delegating entitlements and responsibilities, trainings and education, looking up to human dignity,
6. Broad and long term activity perspective — avoid short-sightedness or too narrow look while taking decisions,
7. Usage of PDCA Cycle — use Deming Cycle (plan — do — check — act) within the framework of all types of activities,
8. Creating new methods — without creative ideas and innovative approach company will not achieve competitive edge.

Culture of holistic quality management highlights very strongly improving employees' powers. Employees should take responsibility for wide meaning quality, also for proper actions taken in case of disruptions, as well as, actions preventing from arising problems. Such orientation, concentrated on prevention instead of elimination of problems, requires real engagement of staff, being a part of the system.

Putting TQM into practice is tied with necessity of making deep changes, which result in the elimination of old, bureaucratic logic, routine and norms useless in dynamic reality. In place of traditional bureaucracy — and preserved hierarchy connected with it — new philosophy is set, which is geared towards comprehensive concentration on customers and their needs, on quality improvement and endless process of development of processes and products too (Karaszewski, 2002). Model of TQM is showed in the figure 1.

Figure 7: Elements of TQM



Source: own processing based on (Wiśniewska, Grudowski, 2014).

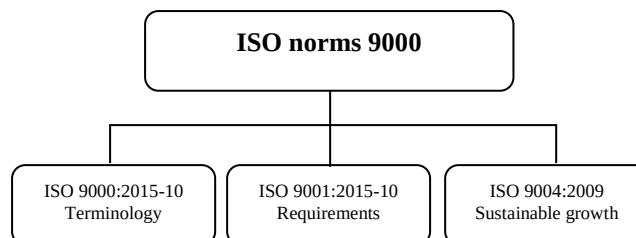
TQM philosophy puts emphasis on quality work and management process in the whole organization and its quality influence on environment. It seems, that systematic improvement of organization in such a wide scope should ensure its chance for success and build competitive edge on the market (Łukasiński, Sikora, 2008).

2. Standardized quality management system

Realization of above mentioned rules of TQM could happen by implementation of quality management system based on ISO norm 9001. This solution is called by many practitioners as a step towards complex management of quality. But, normative solution means realization of all requirements of exact standard, unlike to settings of TQM. Nowadays, quality management system according to ISO 9001 is the most popular and practical solution in area of quality

around the world. Implementation and improvement of this system by chosen companies, representing automotive sector were done in the next point of the following article. Family of ISO norms was presented in the figure 2.

Figure 8: Family of ISO norms 9000



Source: own processing.

Figure 2 shows shortened names of norms. ISO 9000:2015-10 includes introduction to system characteristic and terminology describing all of its elements. Main norm in this family is norm ISO 9001:2015-10, relating to requirements of quality management system implementation. This norm could be implemented by companies and organizations. Quality system is certified according to this standard. The third norm, ISO 9004:2009 concerns wide meaning of quality system improvement. Norm 9004 describes directions to achieve sustained success of organization in complicated, demanding and changing environment. According to the norm sustainable success means: a result of an organization ability to achieve and maintain goals in long-time perspective.

Structure of quality management system according to ISO 9001 embraces 10 following chapters:

1. Scope.
2. Normative references.
3. Terms and definitions.
4. Organization context.
5. Leadership.
6. Planning.
7. Support.
8. Operations.
9. Effectiveness assessment.
10. Improvement.

Main rules concerning quality management system are as follows:

1. Customer approach.
2. Management.
3. People engagement.
4. Process approach.
5. Improvement.
6. Decisions making based on facts;
7. Relations management.

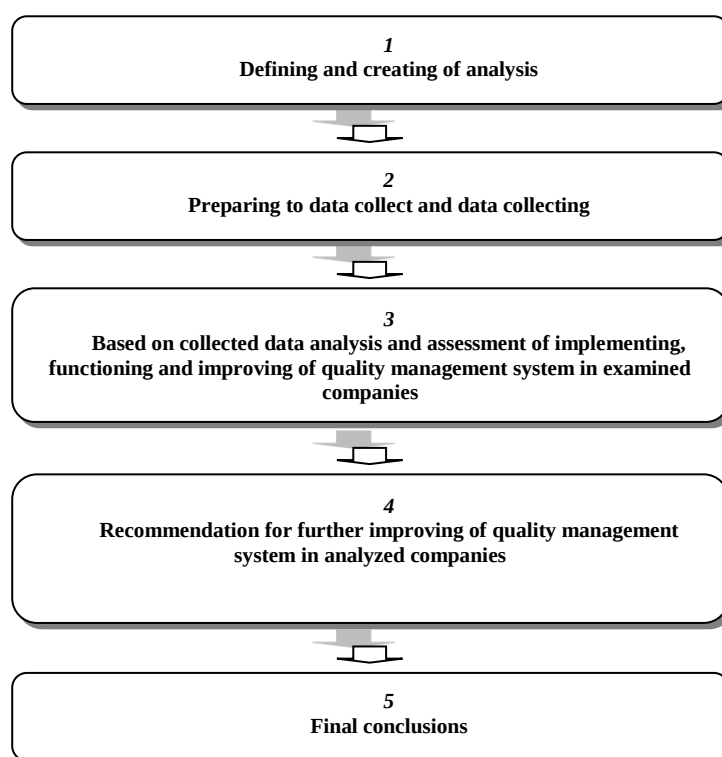
Main fundaments of the system are: process approach, continuous improvement and risk management.

3. Analysis of implementing, functioning and improving of quality management system in selected companies – case studies

Following part of the article concerns analysis of implemented and functioning quality management systems in two selected companies, representing automotive sector. Analysis was based on Case study. Analysis according to Case study means description of examined phenomenon and formulation of conclusions about its causes and results. In this method different tools to information gathering are used, for instance: interview, questionnaire, analysis of documents, analysis of press reports, database and observation. Gathering information gives possibility to analyse of examined object, present its structure and its connection with other elements of a company or environment (Mielcarek 2014).

Process of analysis by Case study was presented on the figure 3.

Figure 9: Process of Case study



Source: own processing.

The author did not receive agreement of examined companies for use their names. In the further part of the article, companies were called company A and company B.

Both companies were set up at the beginning of the seventies of the previous century. Company A (public company) represents the capital group, producing cars and offering complex services relating to this process. Company B (public limited company) offers services in area of research and development for national and international firms. Companies are big employers in the Podbeskidzie region. Both companies have implemented certified quality management systems according to ISO 9001:2008. Company B possesses implemented and certified management integrated system, including except ISO 9001, standards: ISO 14001:2004 and polish norm PN-N 18001:2004.

Analysis of implementing, functioning and improving quality management system concerned system according to ISO 9001. Table 1 shows comparison of quality management systems in analysed companies.

Table 11: Comparison of quality management systems in analysed companies

Company A	Company B
Causes of implementation	
Company implemented quality management system as the response for requirements of the capital group.	Decision about implementation enforced clients of the company (market requirements). Company wanted to improve clients' trust and image.
Time of implementation	
Implementation lasted from 9 to 12 months.	Implementation lasted from 6 to 9 months.
Responsibility for implementation	
In both companies quality management system was implemented individually, but implementation was supported by ISO trainings.	
Training for staff	
Trainings for staff were realized during implementation and are realized during its functioning. Representatives of analysed companies highlighted importance of trainings in quality management system. Thanks to trainings employees receive proper information and knowledge about relevant aspects of quality management system.	
Difficulties during implementation	
The most difficult were some records of ISO norm 9001 concerning exact requirements.	Not use of records (directions) included in procedures and instructions. The company struggled against resistance of employees relating to implemented procedures and instructions.
Changes after implementation	
Company noticed important changes in areas: improvement of products' quality and improvement of documents' flow.	Company pointed out following changes after implementation of quality management system: improvement of documents' flow, improvement of communication inside company and with partners, co-operators and market expansion.
Influence of implemented system on loyal clients	
Amount of loyal clients has not changed.	Amount of loyal clients has increased.
Changes of quality costs	
Have not changed in analysed company.	Have increased.
Quality instruments use in company	
Companu uses many quality improvement instruments, like rules, methods and tools of quality management and improvement. Instruments are as follows: — Deming's rules, — Continuous improvement, — Work group, — Rules of ISO 9001 quality management — Failure Mode and Effect Analysis, — Block diagram, — Ishikawa diagram, — Pareto diagram, — Histogram, — Brain storm, — 5 Why.	Similar situation concerns company B. Among instruments used in this company are following: — Continuous improvement, — Failure Mode and Effect Analysis, — Quality Function Deployment, — Brain storm, — Control charts.
Profitability of implementation	
This question concerned overall profitability of implementation of analysed system. Both examined companies replied that quality management system improved many functional areas, mentioned above, like: better internal organization, improvement of information and documents flow, better communication, realized processes are standardized.	

Source: own processing, based on case studies.

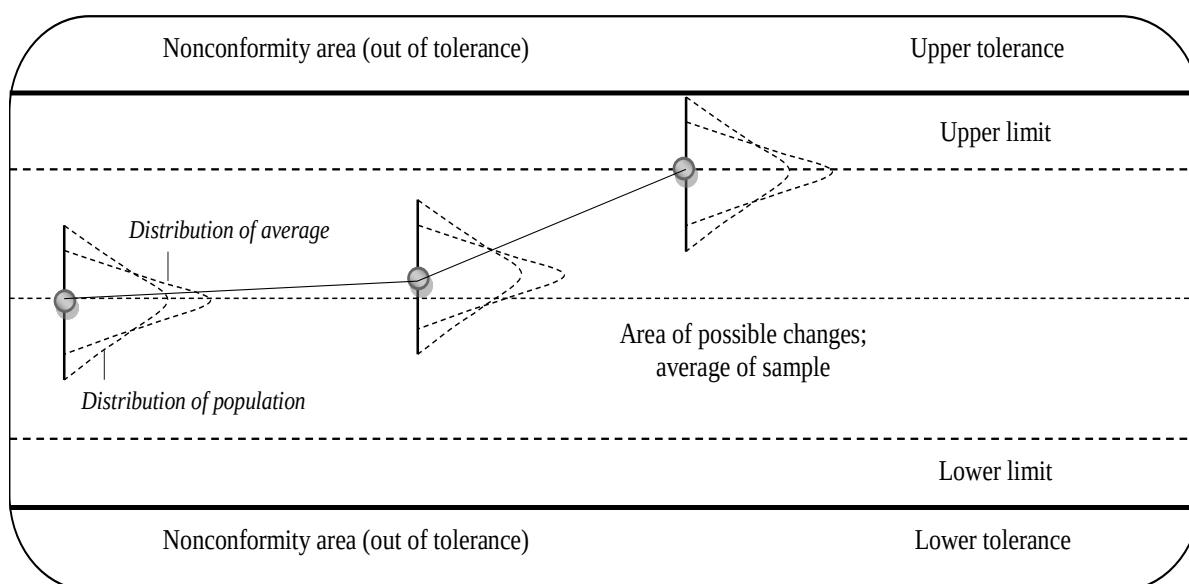
According to the realized analysis, both examined companies introduced quality management system, according to ISO 9001, as the response for requirements of capital group (company A) and clients/market (company B). Implementation of the system lasted in both companies on average 9 months. During implementation companies were supported by ISO trainings. Implementation was also realized on the base of previous experience, relating to putting into practice normative systems. Both companies care about proper information for staff. Implementation was realized simultaneously with trainings for employees. Well communicated and educated people are relevant source of every company. Communication and education are especially helpful during process of quality management. Many companies during putting into practice quality management system complaint about difficulties concerning records of norms. The same situation concerned examined firms. They found a few problems with proper understanding of exact points of the norm. Problems also related to attitude of employees to implementation of quality management system. Managers used trainings, as a tool, to persuade employees, that this solution is absolute standard to introduce. Staff found difficulties concerning norm records as well. Quality management system has a big influence on customer satisfaction. System is organized according to process approach. Products (services) are result of realized processes. The norm 9001 puts emphasis on processes' quality. Proper quality of processes guarantees proper quality of products. Customer satisfaction is built by proper products' quality. Companies use many quality instruments presented in above table to improve wide meaning quality. Use of quality management and improvement instruments influences on quality costs. This group of costs is treated in ISO norm 9001 in indirect way. Managers have to be conscious that quality costs exist, but more important is their proper identification, because quality costs occur in many areas of the system. The biggest amount of quality costs happen in and around production process. Classification of this costs includes internal and external quality assurance costs. Proper managing of quality costs leads to better managing of quality management system.

Conducted analysis showed a field to introduce further improvements in quality management systems, especially in area of quality instruments. Author during interviews with representatives of examined companies suggested implementation of following quality management tools:

- Company A – control charts in area of production process,
 - Company B – Ishikawa figure and Correlation diagram, as the response for found difficulties with internal organization of process management. Mentioned tools help to find causes of exact problem and show relations between features concerning exact process.
- Short description of suggested tools presented below.

Use of control charts concerns examination of results or tendencies happening in the framework of processes. Operating data achieved during process flow are used to mark statistically accepted operating limits, it means control limits on control chart. Control limits determine boundaries of normal functioning. Example of control chart presents figure 4.

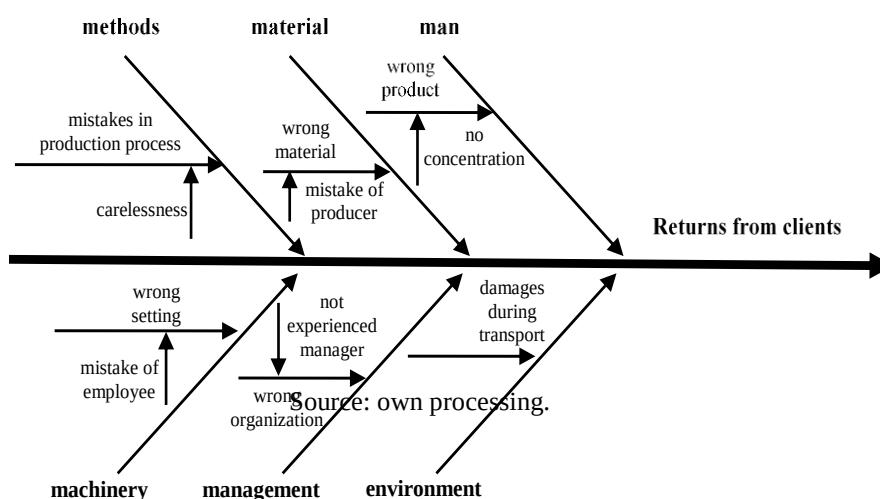
Figure 10: Example of control chart



Source: own processing based on (Jakubiec, 2012).

Ishikawa diagram is used to present causes determining analysed problem. It is called causally-consecutive analysis. Causes are grouped in a few fields, concerning usually: men, machinery, methods, materials, management and environment. Fields could change properly to analysed nonconformity. Graphical shape of Ishikawa figure reminds fishbone. Example of this diagram shows figure 5. Example concerns returns from clients.

Figure 11: Example of Ishikawa diagram



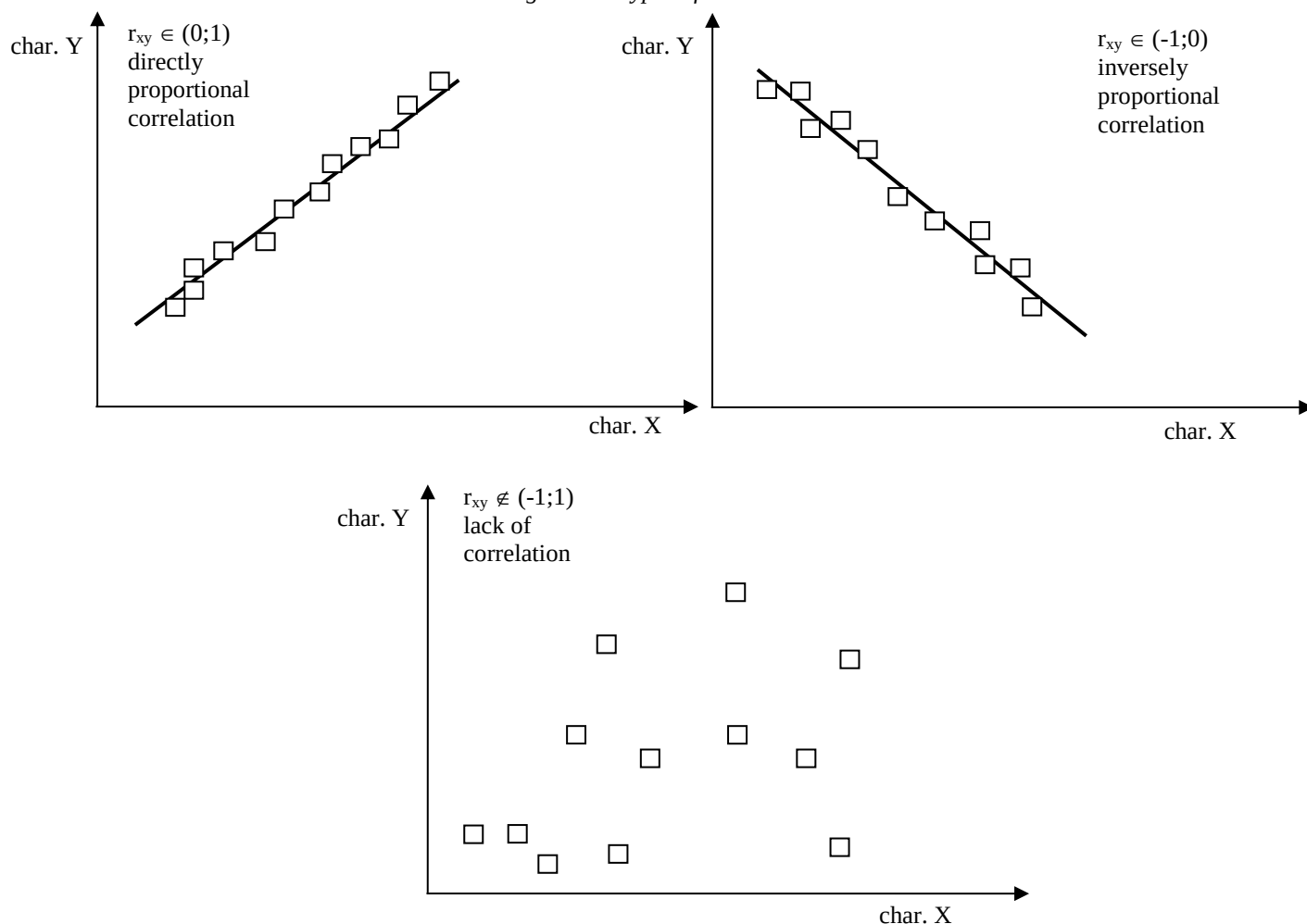
The third suggested tool is correlation diagram. It examines relations between two characteristics, for example parameters of process. Diagram is built on the basis of correlation linear factor – Pearson factor. Calculation of this factor requires two pairs of individual data. Pearson factor equation is as follows:

$$r_{xy} = \frac{\sum_{i=1}^N (x_i - x_{\bar{s}r.}) * (y_i - y_{\bar{s}r.})}{\sqrt{\sum_{i=1}^N (x_i - x_{\bar{s}r.})^2} * \sqrt{\sum_{i=1}^N (y_i - y_{\bar{s}r.})^2}}$$

where, x_i and y_i mean following values of examined characteristics. (14)

Analysis of correlation diagram leads to three situations (figure 6).

Figure 12: Types of correlation



Source: own processing.

Normative quality management systems are very useful tool in organization of system of quality management. Their main fundamentals are: process approach, continuous improvement and risk management. Those fundamentals build structure of this system. Automotive sector is very demanding market in case of quality. Cooperation between parties on this market is dependent on good solutions in area of quality management. Companies realize second party audits, to analyze potential partners. Also requirements of clients are very special. Products and

services must meet rigorous expectations. Important role plays employees of companies. Their proper engagement in quality issues guarantees good quality of processes, products and finally fulfilling of clients' needs.

ACKNOWLEDGEMENT

This paper is financed by Management Department of University of Bielsko-Biala (Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej).

REFERENCES

- [1] Barcik, A., 2016. Co-opetition of Enterprises in Terms of the European Competition Policy. In *Proceedings of the 3rd International Conference on European Integration 2016*. Ostrava, Czech Republic: Technical University in Ostrava, pp. 65-71. ISBN 978-80-248-3911-0.
- [2] Barcik, A., Dziwiński, P., Jakubiec, M., 2015. *Management of enterprise in the 21st century. Conditions and perspectives of growth*. Warszawa: Difin. ISBN 978-83-7930-808-8.
- [3] Dziwiński, P., 2016. Restructuring of Small and Medium-Sized Enterprises - the European Perspective. In *Proceedings of the 3rd International Conference on European Integration 2016*. Ostrava, Czech Republic: Technical University in Ostrava, pp. 190-196. ISBN 978-80-248-3911-0.
- [4] Jakubiec, M., 2012. Metody i narzędzia zarządzania jakością. In Fried, H.O. et al. (eds.) *Zarządzanie XXI wieku. Zarządzanie logistyką i jakością*. Bielsko-Biała: Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej, p. 96. ISBN 978-83-62292-19-6.
- [5] Jakubiec, M., 2016. Quality of Higher Education as a Factor of European Companies' Competitiveness - Case of Poland-Czech Republic Cross-Border. In *Proceedings of the 3rd International Conference on European Integration 2016*. Ostrava, Czech Republic: Technical University in Ostrava, pp. 383-390. ISBN 978-80-248-3911-0.
- [6] Jakubiec, M. 2017. *Projakościowe zarządzanie przedsiębiorstwem*. Warszawa: Difin. ISBN 978-83-8085-313-3.
- [7] Karaszewski, R., 2002. TQM a kultura organizacyjna. *Problemy Jakości*, Issue 1, pp. 13-16. ISSN 0137-8651.
- [8] Łukasiński, W., 2008. Filozofia TQM szansą na skuteczne zarządzanie organizacją. *Problemy Jakości*, Issue 11, p. 16. ISSN 0137-8651.
- [9] Mielcarek, P., 2014. Metoda Case Study w rozwoju teorii naukowych. *Organizacja i Kierowanie*, Issue 1 (161), p. 106. ISSN 0137-5466.
- [10] Polska norma PN-EN ISO 9000:2015-10, 2015. *Systemy zarządzania jakością – podstawy i terminologia*. Warszawa: PKN.
- [11] Polska norma PN-EN ISO 9001:2015-10, 2015. *Systemy zarządzania jakością – wymagania*. Warszawa: PKN.
- [12] Polska norma PN-EN ISO 9004:2010, 2010. *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*. Warszawa: PKN.

- [13] Slack, N., Chambers, S., Johnston R., 2007. *Operations management*. Fifth edition. London: Prentice Hall. p. 651. ISBN: 978-0-273-73046-0.
- [14] Sobczyk, S., 2007. *Statystyka*. Warszawa: PWN. p. 234. ISBN 978-83-01-15199-7.
- [15] Tsutsumi, S. 2001. Rzetelny TQM jako podstawa rozwoju i sukcesu przedsiębiorstw. Potwierdzenie podstawowych zasad koncepcji TQM. *Problemy Jakości*, Issue 8, p. 11. ISSN 0137-8651.
- [16] Wiśniewska, M. Z., Grudowski, P., 2014. *Zarządzanie jakością i innowacyjność. W świetle doświadczeń organizacji pomorza*, Gdańsk: Wyd. InnoBaltica sp. z o.o., p. 15. ISBN 978-83-935671-4-0.

CONTACT

Marcin Jakubiec, Ph.D.

University of Bielsko-Biala (Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej),
Faculty of Management and Transport, Management Department
Willowa Street No. 2, 43-309 Bielsko-Biala, Poland

E-mail: m.jakubiec@ath.bielsko.pl

THE POSSIBILITY OF REDUCING BARRIERS OF INNOVATION IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

MOŽNOSTI ZNIŽOVANIA INOVAČNÝCH BARIÉR V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOKCH

Monika Jančovičová¹

ABSTRACT

Nowadays, innovation ability is considered for one of the most important condition of business performance and competitiveness. Innovations are generated especially in the business sector where companies try keeping their competitiveness and growth what the driving force for innovation is. The implementation of innovations brings many advantages to company. However, it is necessary to know a process of implementation is not always easy and there are many barriers which can destroy establishment of innovations. The aim of paper is define the most frequent barriers of innovation in small and medium-sized enterprises in Slovakia and suggest some possibilities how to eliminate or reduce them.

KEY WORDS

Innovation, barriers,

JEL CLASSIFICATION

O30, O31, O39

1. Inovácie, inovačný proces a inovačná aktivita malých a stredných podnikov v SR

Inovácie sú v súčasnosti považované za hnací motor všetkých podnikov, ktoré sa snažia o udržanie svojej konkurencieschopnosti a výkonnosti. Termín inovácia do ekonómie zaviedol rakúsky ekonóm Joseph Alois Schumpeter. V jeho ponímaní bola inovácia „prvé uvedenie na trh, ktoré podnikateľovi – inovátorovi prinieslo „nadnormálny zisk“. Zisk postupne klesal, pretože ho začali „nahľadávať“ imitátori“ (Schumpeter, 1987). Definície súčasných ekonómov nie sú také striktné a nepovažujú za inováciu len prvé uvedenie na trh. Drucker (1993, p. 41) vymedzil inovácie ako „špecifický nástroj podnikateľskej činnosti. Sú aktom, ktorý dodáva zdrojom novú schopnosť tvorby bohatstva.“

May (2009, p. 201) uvádza, že „inovácia zahŕňa prinajmenšom dve strany účastníkov – tvorcu úžitku a užívateľa. Zvykne byť kombináciou rozmanitých perspektív“

Za základnú definíciu pojmu inovácií je považovaná definícia podľa OECD (2005, p. 9) a znie: „Inovácia je zavedenie/implementácia nového alebo značne vylepšeného produktu (výrobku alebo služby), alebo procesu, novej marketingovej metódy alebo novej organizačnej metódy v obchodnej praxi, organizácii práce alebo externých vzťahoch.“

¹ Ing. Monika Jančovičová, interný doktorand, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, kontakt: jancovicova.monikaa@gmail.com

Na Slovensku je inovácia definovaná v zmysle zákona č. 172/2005 Z. z. o organizácii štátnej podpory výskumu a vývoja a o doplnení zákona č. 575/2001 Z. z. o organizácii činnosti vlády a organizácii ústrednej štátnej správy v znení neskorších predpisov ako:

- a) nový alebo zdokonalený výrobok alebo nová alebo zdokonalená služby, ktoré sú uplatniteľné na trhu a založené na výsledkoch výskumu a vývoja alebo podnikateľskej činnosti,
- b) nový alebo zdokonalený výrobný postup alebo distribučná metóda vrátane podstatných zmien techniky, zariadenia alebo softvéru,
- c) nový spôsob organizácie v podnikateľskej praxi podniku, organizácie pracoviska alebo vonkajších vzťahov,
- d) prenos poznatkov vedy a techniky do praxe,
- e) nákup súhrnu výrobnotechnických a obchodných skúseností (know-how), získanie a prenájom práv z licenčných zmlúv,
- f) zavedenie moderných metód v predvýrobných etapách a v organizácii práce,
- g) zlepšenie kontrolných a skúšobných metód v procese výroby a v službách,
- h) zvýšenie kvality práce a bezpečnosti práce,
- i) zníženie negatívneho vplyvu na životné prostredie,
- j) účinnejšie využívanie prírodných zdrojov a energie.

***Inovačný proces** je charakterizovaný ako vývoj nového produktu od momentu získania invencie až po zavedenie produktov na trh. Výsledkom inovačného procesu je inovácia ako realizovaná, využívaná zmena. (LEŠKOVÁ & SABADKA, 2002). Samostatný inovačný proces môže trvať a uskutočňovať sa v každom podniku odlišne. K zákonitostiam inovačného procesu patrí aj vlastnosť, že v priebehu inovačného procesu postupne dochádza k úbytku nápadov, podnetov, myšlienok. Ide o určité stupňovanie invenčno-inovačného reťazca v podniku, ktorý sa totiž začína inovačnými impulzmi, pokračuje cez inovačné námety, zámery a návrhy a vyúsťuje do inovačných programov podniku.*

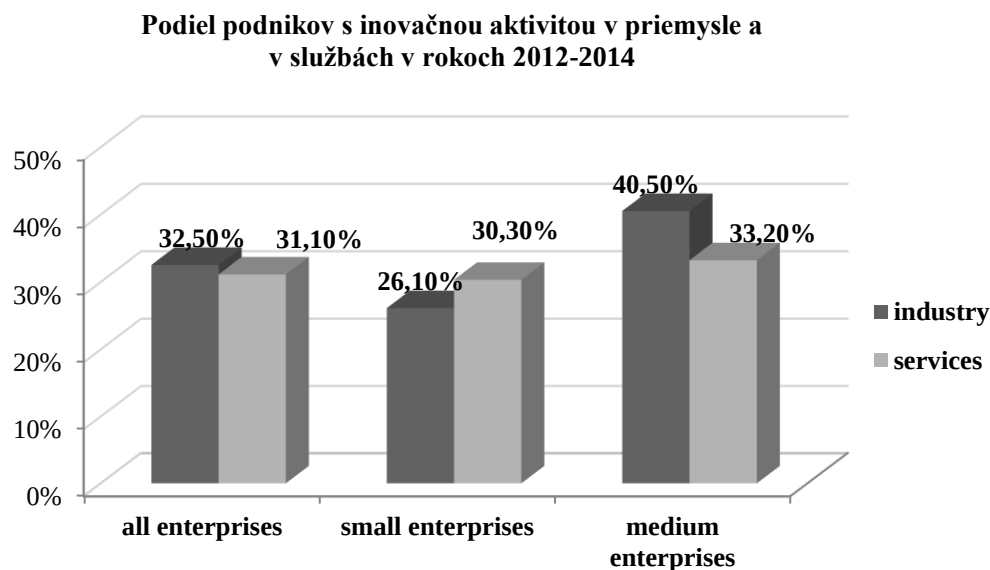
1.1. Inovačná aktivita malých a stredných podnikov na Slovensku v rokoch 2012 - 2014

Podniky s inovačnou aktivitou Štatistický úrad charakterizuje ako tie, ktoré mali aspoň jednu z inovačných činností počas sledovaného obdobia:

- zaviedli nový alebo výrazne zdokonalený produkt,
- zaviedli nový alebo výrazne zdokonalený proces,
- mali nedokončené alebo pozastavené inovačné aktivity zamerané na produkty a procesy,
- implementovali novú organizačnú metódu,
- implementovali novú marketingovú koncepciu resp. stratégiu.

V rokoch 2012-2014 na základe štatistického zisťovania Štatistického úradu bolo 29,2 % inovačne aktívnych podnikov. V priemysle a vybraných službách ich bolo 31,8 %. vyššiu inovačnú schopnosť mali podniky v odvetviach priemyslu (32,5 %) ako v odvetviach služieb (31,1 %). Podiel podnikov s inovačnou aktivitou z celkového počtu podnikov v priemysle a službách znázorňuje graf č. 1.

Graf č.1: Podiel podnikov z celkového počtu podnikov v priemysle a vybraných službách v malých a stredných podnikoch v sledovanom období 2012 až 2014



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Štatistického úradu SR

Rozhodujúci podiel až 90,3 % úspešných inovujúcich podnikov sú podniky s technologickou inováciou v priemysle a službách, a teda úspešne zaviedli inovácie produktu alebo procesu, resp. obidva druhy inovácií. Nedokončené alebo pozastavené inovačné činnosti uviedlo 9,7 % podnikov. Len netechnologické – marketingové alebo organizačné inovácie zaviedlo 36,3 % podnikov s inovačnou aktivitou.

Tabuľka č. 1: Štruktúra podnikov podľa druhov inovačnej činnosti

Druh inovačnej činnosti	Podiel z celkového počtu podnikov v %			
	spolu	priemysel	stavebníctvo	služby
Všetky druhy inovačnej činnosti	29,2	32,5	14,5	31,10
Technologické inovácie	17,9	22,5	4,6	18,0
Úspešné technologické inovácie	16,1	20,2	4,0	16,40
inovácie produktu (len)	4,7	6,7	0,9	4,1
inovácie procesu (len)	5,1	6,1	1,7	5,4
inovácie produktu a procesu	6,3	7,4	1,4	6,9
Nedokončené a/alebo zastavené inovačné aktivity	1,7	2,3	0,5	1,6
Netechnologické inovácie	11,3	10,0	9,9	13,1
Podniky bez inovačnej aktivity	70,8	67,5	85,5	68,9

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Štatistického úradu SR

Podniky s úspešnou inováciou rozdeľujeme do troch skupín, a to podľa toho, či zaviedli len inováciu produktu, len inováciu procesu alebo súčasne inováciu produktu aj procesu. Podiel podnikov, ktoré zaviedli inováciu produktu, ktorý je nový aj pre trh predstavuje 60,1 % z celkového počtu podnikov s inováciou produktu v priemysle a vybraných službách.

Podniky, ktoré zaviedli inováciu procesu, ktorý je nový aj pre trh, tvorili 15,2 % z inovačne aktívnych podnikoch v priemysle a službách.

V priemere 40,90 % inovácií produktu v priemysle a vybraných službách vyvinuli samotné inovujúce podniky, v spolupráci s inými podnikmi alebo inštitúciami bolo realizovaných 29,80 %, úpravou alebo zmenou výrokov alebo služieb pôvodne vyvinutými inými podnikmi alebo inštitúciami 16,1 % a 13,3 % inovácií produktu bolo vyvinutých inými podnikmi alebo inštitúciami (Štatistický úrad Slovenskej republiky).

1.2. Neinovujúce podniky

V období 2012-2014 bolo v Slovenskej republike 70,80 % neinovujúcich podnikov, pričom ako hlavný dôvod tohto rozhodnutia uviedlo, že nemali dôvod inovovať. Najdôležitejším dôvodom pre nerealizáciu inovácie bol nízky dopyt po inováciách, ktorý uviedlo 20,6 % neinovujúcich podnikov. Tabuľka č. 2 uvádza podiel neinovujúcich podnikov, ktoré vyznačili najvyšším stupňom dôležitosti jeden z nasledujúcich dôvodov pre nerealizáciu inovácie.

Tabuľka č. 2: Podiel neinovujúcich podnikov

Hlavné dôvody nerealizácie inovácií:	Podiel z celkového počtu neinovujúcich podnikov v priemysle a vybraných službách v %		
	priemysel a služby spolu	priemysel	služby
Nízky dopyt po inováciách na trhu	20,6	20,1	21,2
Nebolo potrebné inovovať kvôli predchádzajúcim inováciám	11,7	12,6	10,9
Nebolo potrebné inovovať kvôli veľmi nízkej konkurencii	6,9	7,5	6,2
Nedostatok dobrých nápadov pre inovácie	9,1	9,02	9,3

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Štatistického úradu SR

2. Bariéry inovácií a možnosti ich eliminácie

Inovačná činnosť podnikov je ohraničená kompletným množstvom faktorov. Tieto faktory je možné rozdeliť do troch skupín. Prvá skupina je tvorená vnútornými faktormi, druhá skupina sú faktory vonkajšieho prostredia a posledná tretia skupina je tvorená faktormi vonkajšieho užšieho prostredia (Lesáková, 2013).

Inovačné bariéry v mikroekonomickom prostredí delíme na vonkajšie a vnútorné. Vonkajšie vyplývajú zo vzťahu podniku so subjektmi, orgánmi a organizáciami, s ktorými je podnik v neustálom styku a vnútorné bariéry vyplývajú z uplatňovaného inovačného manažmentu. Výskyty bariér sú ovplyvniteľné iba po hranicu, do akej to umožňujú podmienky, praktiky a postoje subjektov, s ktorými má podnik vzťah (Zaušková & Horňáková, 2006).

Bariéry makroekonomického prostredia sú neovplyvniteľné pre podnik. Ovpływujú podnik priamo alebo sekundárne, podľa vplyvu zmien na ďalšie súčasti jeho okolia. Jednotlivé typy makroekonomických bariér sú uvedené v tabuľke č.3.

Bariéry determinujúce regionálne prostredie nie sú podnikom ovplyvniteľné. V prípade, že sa podnik dozvie o ich výskyte a vzniku, tak pre potreby vlastnej podnikateľskej činnosti ich môže obísť alebo čiastočne eliminovať. K týmto bariéram zaraďujeme slabý prístup ku kapitálu, slabú štruktúru inštitúcií, regionálnu izolovanosť a uzamknutosť, deficit vo fyzickej infraštruktúre či nedostatok príležitostí pre ich získavanie (Sabatka, 2010).

Tabuľka č. 3: Bariéry determinujúce makroekonomické prostredie

Typ bariéry	Prejav
Bariéry ekonomického prostredia	• zvýšenie daňového zaťaženia, • zníženie kúpnej sily
Bariéry technologického prostredia	• nedostupnosť nových technológií
Bariéry politicko-právneho prostredia	• zmeny v legislatíve
Bariéry prírodného prostredia	• zmeny v zásobách prírodných surovín
Bariéry kultúrneho prostredia	• zmeny v postojoch spotrebiteľov
Bariéry demografického prostredia	• zmena vo vekovej štruktúre obyvateľstva, • zmena v dostupnej pracovnej sily • zmena v rozložení populácie

Zdroj: (Zaušková & Horňáková, 2006)

Podľa Spišákovej (2008) za najvýznamnejší faktor, ktorý brzdí rozvoj malých a stredných podnikov a zároveň obmedzuje rozvoj inovačných aktivít v podnikoch, je považovaný nedostatok finančných prostriedkov. Malé a stredné podniky zároveň disponujú s nedostatkom kvalifikovaných zamestnancov a odborníkov, majú málo informácií o technológiách a trhoch, často nie sú informované alebo nemajú vedomosti o možnostiach podpory inovačnej činnosti. Ďalším závažným faktorom, ktorý negatívne ovplyvňuje rozvoj inovačných aktivít v podniku sú vysoké náklady spojené s inováciami. neistý dopyt po inovovaných výrobkoch a službách a obtiažne hľadanie partnera pre inovácie sú ďalšími dôvodmi, ktoré obmedzujú mieru zavádzania inovačných procesov v malých a stredných podnikoch.

Mojžítová vymedzuje bariéry ako interné a externé pričom bariéry sú viac menej zhodné s predchádzajúcimi klasifikáciami.

Tabuľka č. 4: Interné a externé bariéry inovácií podľa Mojžítovej

Interné bariéry	Externé bariéry
absencia stratégie rozvoja podniku	nedostupnosť finančných zdrojov
malé skúsenosti z podnikania	daňové bariéry
nedostatok manažérskych schopností	odvodové zaťaženie podnikateľov
obava z rizika	legislatívne bariéry
nákladné vybavenie podniku	informačné a inštitucionálne bariéry
nedostatok kapitálu	vzdelanostné bariéry
	nemotivačné sociálne zázemie

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Mojžítová, 2000, s.283-287

Deficit finančných prostriedkov je považovaný za najvýznamnejšiu bariéru v malých a stredných podnikoch. Jedným z možných riešení je využitie programu Európskej komisie Horizont 2020, ktorý je zameraný na podporu inovácií, výskumu a vývoja. Rozpočet Horizontu 2020 je 79,40 mld. EUR, pričom na inovácie v malých a stredných podnikoch je vyčlenených 0,616 mld. EUR. Podniky tak môžu získať rozvojový kapitál či dlhové nástroje.

Tabuľka č. 5: Programy podporujúce inovatívne MSP

	Horizont 2020	Rámcový program pre konkurencieschopnosť a inováciu
Roky	2014-2020	2007-2013
Celkový rozpočet	79,40 mld. EUR	3,6 mld. EUR
Základné oblasti	Excelentná veda	Program pre podnikanie a inovácie
	Vedúca úloha priemyslu	Program na podporu politiky
	Spoločenské výzvy	Program Inteligentná energia - Európa

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Európska komisia, <http://ec.europa.eu/>

Tabuľka č.5 znázorňuje časti dvoch programov, ktoré podporujú inovatívne malé a stredné podniky. Platnosť rámcového programu pre konkurencieschopnosť a inováciu skončila v roku 2013 a v súčasnosti platným programom Európskej komisie je Horizont 2020. Jeho dĺžka trvania je rovnaká, ale zásadný rozdiel je vo výške rozpočtu.

Bariéry v riadení inovácií môžu byť riešené prostredníctvom metódy benchmarkingu, ktorá je využiteľná vtedy, ak je potrebné dosiahnuť skokovú zmenu výkonnosti a konkurencieschopnosti. V procese benchmarkingu hľadáme a aplikujeme nové spôsoby, nové postupy a cesty k dosiahnutiu zmeny výkonnosti vnútropodnikových procesov v danej firme. Benchmarking na podnikovej úrovni v malých a stredných podnikoch by mal byť uskutočňovaný v úzkej spolupráci s centrami benchmarkingu (Kiseláková, 2007)

Ďalšie z bariér by mohli byť riešené formou hľadania strategických partnerov a vytvárania partnerstiev.

POZNÁMKA

Tento príspevok bol spracovaný v súlade s riešením výskumného projektu 1/0857/16 “Zvyšovanie konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov prostredníctvom zavádzania inovácií v globálnom hospodárskom prostredí” – podiel projektu 100 %.

REFERENCES

- [1] DRUCKER, P., 1993. *Inovace a podnikavost: praxe a principy*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-29-2
- [2] EURÓPSKA KOMISIA. Dostupné na internete: < <http://ec.europa.eu/>>
- [3] KISELÁKOVÁ, D., 2007. *Inovačná stratégia SR a inovačný potenciál podnikov v podmienkach budovania znalostnej ekonomiky*. Zlín, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíne. ISBN 978-80-7318-646-3

- [4] LESÁKOVÁ, Ľ., 2013. Vnútorne determinanty inovačnej činnosti malých a stredných podnikov. *Inovácie – súčasť formovania znalostnej ekonomiky v Slovenskej republike*. ISBN 978-80-557-0603-0.
- [5] LEŠKOVÁ & SABADKA, 2002. Inovačný proces a riadenie inovácií. In *Transfer inovácií*, pp. 49-51. ISSN 1337-7094
- [6] MAY, T., 2009. *The New Know : Innovation Powered by Analytics*. New Jersey: John Wiley & Sons. ISBN 978-0-470-46171-6.
- [7] MOJŽITOVÁ, S., 2000. *Externé a interné bariéry brzdiace rozvoj malého a stredného podnikania na Slovensku*. Banská Bystrica, Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Belu, pp. 284-288. ISBN 80-8055-439-0
- [8] OECD, 2005. *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition, The Measurement of Scientific and Technological Activities*. Paríž: OECD Publications. ISBN 978-92-6401-308-3
- [9] SABATKA, D., 2010. Inovačné bariéry slovenských podnikov v podmienkach európskej ekonomiky. *Transfer inovácií*, Issue 18, pp. 259-261. Dostupné na internete: <<http://www.pdfio.com/k-7918326.html>>
- [10] SCHUMPETER, J. A., 1987. *Teória hospodárskeho vývoja*. Bratislava: PRAVDA. ISBN 990000941X
- [11] SPIŠÁKOVÁ, E., 2008. Inovačná aktivita podnikov SR. In *Transfer inovácií*, Issue 11/2008. Dostupné na internete: <<http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/11-2008/pdf/219-221.pdf>>
- [12] ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY
- [13] ZAUŠKOVÁ, A.-HORŇÁKOVÁ, R. 2006. Bariéry inovatívnosti a návrh inovačného modelu slovenských malých a stredných podnikov drevospracujúceho priemyslu Banskobystrického kraja. *Podmienky podnikateľské úspešnosti inovace*, pp. 159-164. ISBN 978-80-86744-57-5

KONTAKT

Ing. Monika Jančovičová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1,
852 35 Bratislava,
Slovenská republika
E-mail: jancovicova.monikaa@gmail.com

THE IMPACT OF PROFESSIONAL COUNSELING ON THE LEVEL OF ENTREPRENEURIAL INTENTIONS OF VOCATIONAL SCHOOL STUDENTS

WPŁYW DORADZTWA ZAWODOWEGO NA POZIOM INTENCJI PRZEDSIĘBIORCZYCH UCZNIÓW SZKÓŁ ZAWODOWYCH

Janina Jędrzejczak-Gas, Anetta Barska, Joanna Wyrwa¹

ABSTRACT

This article forms part of the ongoing discussion on the effectiveness of entrepreneurial education. The purpose of the paper is to study the level of entrepreneurial intentions of vocational school students and determine the impact of the selected external factors, among them professional counseling with relation to the entrepreneurial intentions of students in these schools. To fulfill this objective, a survey was conducted.

The research shows that vocational school students demonstrate low levels of entrepreneurial intentions. According to the authors, one of the reasons for this is lack of appropriate educational support - both in teaching and other forms of support, such as professional counseling. What is also revealed by the research is that students who show entrepreneurial intentions have knowledge of professional counseling services and they actively participate in various forms of such guidance.

KEY WORDS

Professional counseling, entrepreneurial intentions, vocational school students.

JEL CLASSIFICATION

I25, L26

Introduction

Entrepreneurship is one of the basic factors for increasing the competitiveness of enterprises and socioeconomic development of spatial (national, regional, local) systems. In the literature related to social sciences, i.e. psychology or economics, for many years there has been a discussion in the field of entrepreneurship. It can be drawn from this discussion that entrepreneurship is conditioned, on the one hand, by certain inherent predispositions of the entrepreneur and, on the other hand, by the external factors that are both favorable and conducive to its development

An important element of the external environment that determines the level of entrepreneurship in a given country is the appropriate educational process (Daszkiewicz, 2013;

¹ Janina Jędrzejczak-Gas, Ph.D., University of Zielona Góra, Faculty of Economics and Management, j.jedrzejczak-gas@wez.uz.zgora.pl

Ing. Barska Anetta, Ph.D., University of Zielona Góra, Faculty of Economics and Management, a.barska@wez.uz.zgora.pl

Joanna Wyrwa, Ph.D., University of Zielona Góra, Faculty of Economics and Management, j.wyrwa@wez.uz.zgora.pl

Gubik, 2015; Pietrzykowski, 2011; Rachwał, Kurek, Boguś, 2016), implemented at all schooling levels, including that of vocational school, whose aim should be, primarily, to develop entrepreneurial attitudes among young people. Entrepreneurship, therefore, is classified as belonging to the „key competences” in the European education system, and the introduction of entrepreneurial education at all levels of education occupies a significant place in EU policy (European Commission/EACEA/Eurydice, 2016).

One of the important expectations regarding the outcomes of this education, although not the only one, is to boost entrepreneurial intentions among the young people, understood as the desire to set up and run their own business. In order for education to be an effective tool for stimulating entrepreneurship, necessary are not solely proper training areas and teaching methods, but also other forms of youth support, including e.g. professional counseling (also known as career guidance or vocational counseling). Including the subject of „entrepreneurship” in the curriculum is a fundamental measure, but other activities that promote creativity, activism, motivation, risk-taking and responsibility are also needed.

This article forms part of the ongoing discussion on the effectiveness of entrepreneurial education. The purpose of the paper is to study the level of entrepreneurial intentions of vocational school students and determine the impact of the selected external factors, among them professional counseling with relation to the entrepreneurial intentions of students in these schools. To fulfill this objective, a survey was conducted.

The article consists of two parts. The first contains a review of the literature, while the other presents the results of the empirical research conducted.

1. Entrepreneurial intentions – theoretical framework

In economic terms, the term „entrepreneurship” was first applied in the mid-eighteenth century thanks to R. Cantillon who, a student in the field himself, led to its dissemination. The literature on the subject, however, shares no clear view on the definition of entrepreneurship (Casson, Yeung, Basu, Wadeson, 2009). There are many different approaches and the authors constantly introduce new changes and new definitions.

In a narrow sense, entrepreneurship can be understood as an entrepreneurial process that is related to the establishment and development of one's own company (Santarelli, Vivarelli, 2007). The first stage of the entrepreneurial process is the development phase of a business idea, while proper entrepreneurial activity is preceded by entrepreneurial intent (Dehkordi, Sasani, Fathi, Khanmohammadi, 2012), most often defined as conviction about the intention to set up a business undertaking and its conscious planning in the future (Zbierowski, 2014).

Entrepreneurial intentions are a propensity and potential to start own business in the near future. These intentions are very important in deciding to enter the enterprise world.

Many different theories related to entrepreneurial intentions are presented in the literature assuming that entrepreneurship is a process influenced by a number of factors shaping, first, intentions and then entrepreneurial conduct. The most famous theoretical constructs are:

- The Model of the Entrepreneurial Event – the 1982 A. Shapero and L. Sokol model (Shapero, Sokol, 1982).
- The Theory of Planned Behavior – the 1991 I. Ajzena model (Ajzen, 1991).
- The Model of Entrepreneurial Motivation – the 1994 model Naffziger, Hornsby and Kuratko model (Naffziger, Hornsby, Kuratko, 1994; Kuratko, Hodgetts, 2001).

2. Studying entrepreneurial intentions

Research on entrepreneurial intentions helps determine which factors influence the entrepreneurial intentions of a human being, and thus define what leads to setting up a business. These studies are justified for reasons that are not only cognitive, but also practical. This justification is mainly due to the importance of entrepreneurship in the light of socioeconomic development of spatial systems (national, regional, local). For the needs of economic policy and shaping an atmosphere conducive to entrepreneurship, various studies on entrepreneurial intentions are conducted. Particularly interesting is the Global Entrepreneurship Monitor (GEM) study, the largest international enterprise research project, disseminating knowledge about entrepreneurship and supporting the creation of its new forms. The study is being conducted in many countries around the world - in 2016 it enjoyed the participation of 73 countries, including Poland. Among other studies, the research conducted by F. Linán and Y.W. Chen (2009), A.M. Nasurdin, N.H. Ahmad and C.E. Lin (2009) is particularly worth mentioning

Additionally, as much abroad as in Poland, research on attitudes and behavior of young entrepreneurs has been conducted for a long time. It is important to note, however, that these studies are primarily concerned with college and university students (Franke, Lüthje, 2004; Kraśnicka, Glód, Ludvik, Peterkova, 2014; Bernat, Kordysa, Kunasz, 2008). There is, meanwhile a gap regarding the studies of this sort on young people educated in vocational schools. It is for this reason that the authors were interested in exploring entrepreneurial intentions of vocational school students.

Analysis of the results of various research projects conducted both in Poland and abroad indicates that the level of entrepreneurial intentions is conditioned, on the one hand, by certain inherent human predispositions and, on the other, by the external factors that are favorable and conducive to its stimulation, shaping, and enforcing or restricting.

Own observations, as well as the experiences and reflections resulting from the studies conducted among vocational school students, prompted the authors to pay particular attention to the external factors affecting the level of entrepreneurial intentions of the students, above all to professional counseling.

The following hypothesis was assumed:

Professional counseling has a positive impact on the level of entrepreneurial intentions of vocational school students.

3. Survey research methodology

All data presented in the paper comes from the surveys conducted by the authors under the project „The Socio-Economic Development of the Oder Communes” co-financed by the Program of the Ministry of Regional Development „The development of towns by strengthening competences of local government units, the social dialog and cooperation with representatives of the civil society” and by the Financial Mechanism of the European Economic Area and/or the Norwegian Financial Mechanism. One of the things developed within the framework of the project was „The Integrated Strategy for Development of Education and Labor Market in the Functional Area”.

The survey was conducted in 2015, in Poland's Functional Area of the Oder Communes (FAOC)², which is an example of an initiative that presents a novel approach in the EU regional policy³.

Within the area, there is one educational institution (and no special ones) dedicated to vocational education – the Upper-Secondary School Complex in Sulechów. The research tool applied was a questionnaire survey and the survey was conducted among the students of the above-mentioned school. The study was carried out on the sample of 461 respondents using CAWI (Computer-Assisted Web Interview). It provided answers to many detailed questions reflecting the attitudes and opinions of vocational school students. This article presents only a part of this research that will make it possible to verify the assumed research hypothesis.

4. Research sample characteristics

The student respondents were aged 16-19, of whom almost 57% were girls. Most of them were students of technical school. Regarding the grade, the majority were first and second grade students.

It is worth pointing out that all the students have either completed or almost completed (the study was conducted at the end of the school year) the subject of entrepreneurship, which is taught in first grade. The respondents who participated in the survey were studying toward 18 different professions, mostly IT technician and Logistics Technician (Table 1).

Table 1: Sample characteristics by sex, place of residence, school type and grade (n = 461)

Description	Number	in %
Sex		
Women	200	43,4
Men	261	56,6
Place of residence		
City	252	54,7
Village	209	45,3
School type		
Technical school	314	68,1
Basic vocational school	147	31,9
Grade		
1st grade	162	35,1
2nd grade	136	29,5
3rd grade	99	21,5
4th grade	64	13,9

Source: own study based on surveys

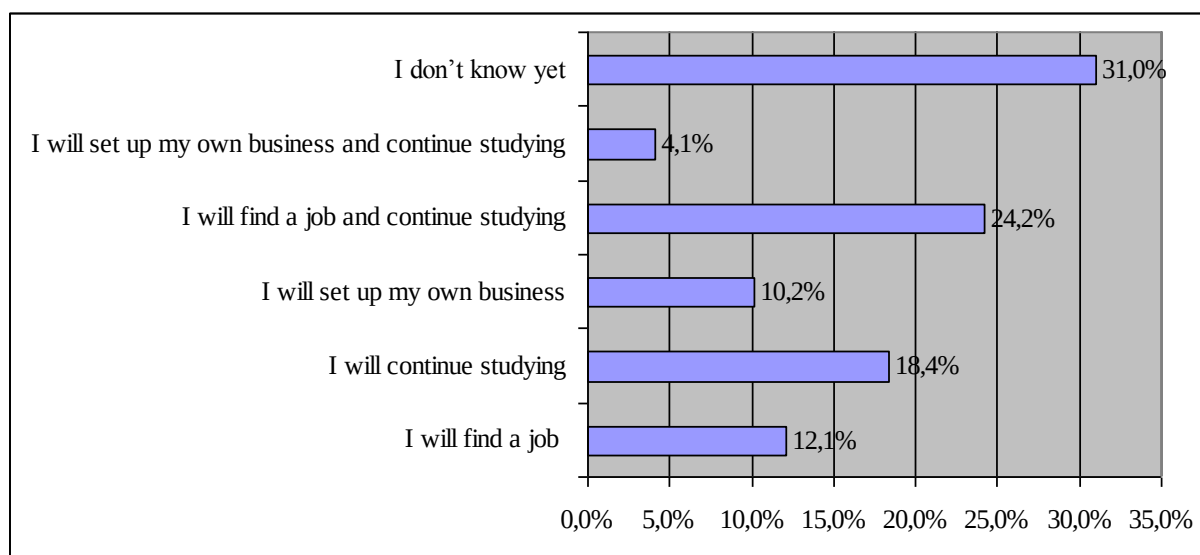
More than 36.3% of the respondents intend to enter the labor market upon graduation, with 24.2% planning to continue education at the same time. Only 12.1% intend to focus exclusively on professional work. A relatively small percentage of the respondents (14.3%) intend to set up their own business activity. Nearly half of the respondents intend to study at a university or

² The area is located in the Lubusz Voivodeship; it is created by three communes: the urban and rural commune of Czerwieńsk, the urban and rural commune of Sulechów and the rural commune of Dąbie.

³ The functional area: „a compact spatial arrangement consisting of functionally related areas characterized by common conditions and expected, uniform development objectives” (The Ministry of Regional Development, 2012).

college (46.7%), while 24.2% intend to work at the same time. 18.4% wants to continue education without working, and only 4.1% intend to run their own businesses in the meantime. A high percentage of the respondents, as many as 31%, have no specific plans for the future. These are mostly first and second grade students of the technical school and first grade students of the vocational school (Figure 1).

Figure 1: Education and professional plans of the students



Source: own study based on surveys

The research demonstrates that the level of entrepreneurial intentions among vocational school students is low. All the respondents have been about to complete their entrepreneurial classes. However, the results show that this did not significantly impact the level of entrepreneurial intentions of the respondents. Thus, the question arises as to what are the other factors (other than entrepreneurship classes taught in school) that affect the level of this intentions? According to the authors, one such factor is professional counselling.

Properly implemented professional counseling should support vocational school students in making informed decisions regarding both the pathway for further education as well as working life. However, the conducted research shows that a significant proportion of the students are not aware that professional guidance is offered in school. Every third student does not know that a professional counselor is employed at school, and almost half of them do not know whether it is a psychologist/educator or a teacher that fulfills the role of a counselor in their institution (Table 2).

Almost 63% of the respondents do not know whether the school cooperates with external entities, such as: psychological and pedagogical counselors, Voluntary Labor Corps, public and non-public labor market agencies, businesses, NGOs or academic career offices. A substantial percentage of the students (over 42%) does not know whether or not the school organizes professional counseling sessions and workshops (Table 2).

The results of the survey among the students are surprising since based on the interview with the school's management it would seem that all students were provided professional counseling. There is a professional counselor at the school who carries out educational and occupational guidance tasks. In addition, the students can also count on the support from an educator, psychologist and teachers. Furthermore, the school actively cooperates with various entities, both in Poland and abroad.

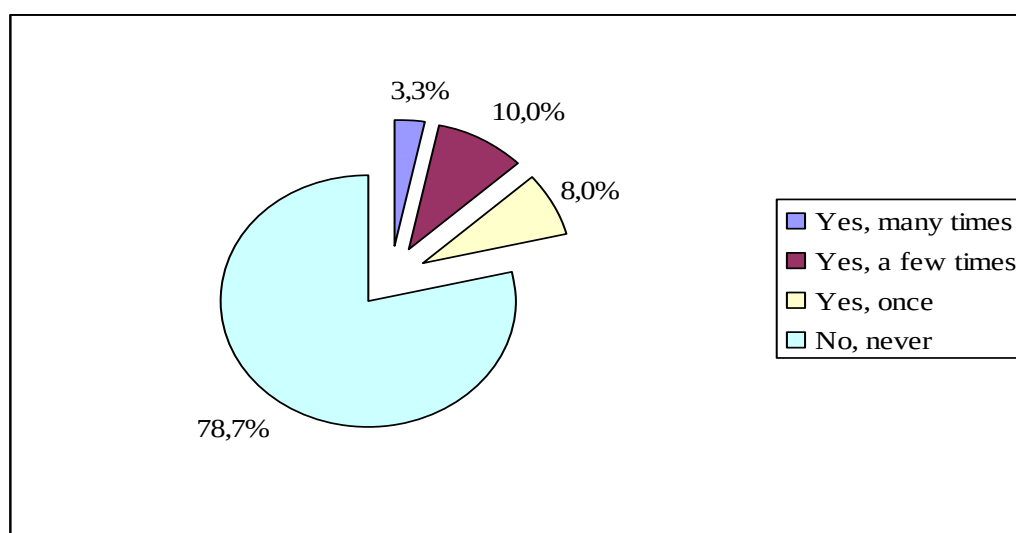
Table 2: Forms of professional counseling offered in school

Description	Yes	No	I don't know
There's a professional counselor hired in school	65,9%	6,5%	27,5%
An educator/psychologist fulfills the role of a professional counselor in school	31,9%	21,7%	46,4%
A teacher fulfills the role of a professional counselor in school	34,1%	18,4%	47,5%
The school cooperates with external institutions, e.g. counseling centers	25,2%	12,1%	62,7%
Meetings and training workshops are organized in school	41,4%	16,5%	42,1%

Source: own study based on surveys

To conclude, it can be said that student are not sufficiently familiar with professional counseling in the audited school. Confirmation of the above are responses given to the next question the students were asked, stated as follows: „Have you been to any individual consultations during your school education, or have you used counseling services in school or in an institution cooperating with your school?“. The results of the responses are presented in Figure 2.

Figure 2: Individual consultations regarding professional counseling in school or in an institution, organization cooperating with the school



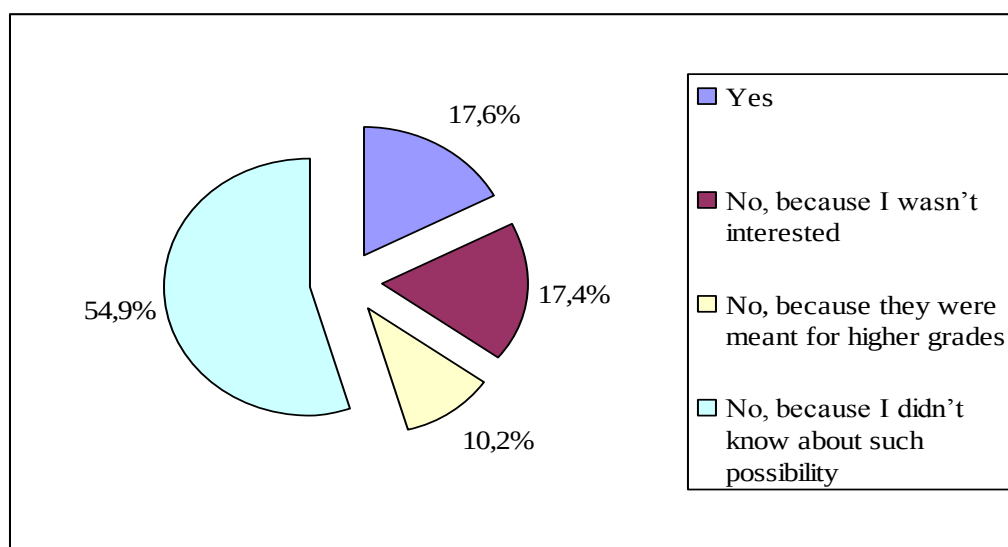
Source: own study based on surveys

The research shows that over 78% of the students have never done individual counseling or benefited from professional counseling advice. Some of these students probably did not do so because they were not aware that such guidance was offered in their school (Table 2). Others, however, knew about various forms of counseling, and yet they never took advantage of the opportunity of individual consultations/advice. This may indicate that these students do not realize the importance of professional counseling support in the choice of either an educational pathway and professional development, or they do not feel the need to seek work and education advice.

The data presented in Table 2 show that 41.4% of the students know that their school holds meetings and training workshops in the field of professional counseling. According to the data shown in Figure 3, however, only 17.6% of them participated in such activities. It is worrying that more than half of the respondents (almost 55%) did not participate in this form of

counseling because they did not know about the possibility of it at all. It indicates the school's problem with information flow and insufficient information and encouragement of students to actively seek advice on work, running their own business or education.

Figure 3: Participation in school-based classes, workshops and training regarding professional counseling



Source: own study based on surveys

To verify the hypothesis stated in the paper, the responses of this part of the students who demonstrate entrepreneurial intentions (those who intend to set up own business or set up own business and continue education) will be analyzed. The analysis and assessment concerned:

- their knowledge on professional counseling at school,
- their participation in individual consultations regarding professional counseling in school or in an institution, organization cooperating with the school,
- their participation in activities, workshops and training regarding professional counseling organized in school.

The studies show that a significant proportion of the students with entrepreneurial intentions know that professional counseling is offered in school. More than 80% of these students know that a professional counselor is employed at school. A significant percentage also knows that the questions and issues regarding professional guidance may be addressed to an educator, psychologist or teachers (Table 3).

Table 3: Forms of professional counseling offered in school - the students with entrepreneurial intentions

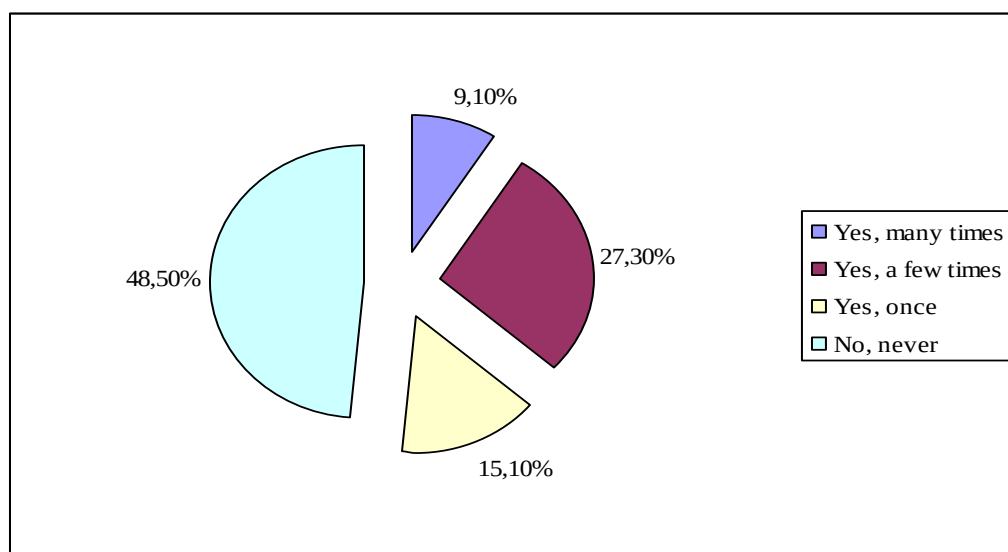
Description	Yes	No	I don't know
There's a professional counselor hired in school	80,3%	4,5%	15,2%
An educator/psychologist fulfills the role of a professional counselor in school	57,6%	7,6%	34,8%
A teacher fulfills the role of a professional counselor in school	51,5%	10,6%	37,9%
The school cooperates with external institutions, e.g. counseling centers	53,0%	3,0%	43,9%
Meetings and training workshops are organized in school	63,6%	6,1%	30,3%

Source: own study based on surveys

Almost 53% of the students wishing to set up a business activity know that their school cooperates with external entities, such as psychological and pedagogical counselors, Voluntary Labor Corps, public and non-public labor market agencies, businesses, NGOs or academic career offices. A substantial percentage of the students also knows that professional counseling meetings and workshops are organized in school (Table 3).

Entrepreneurially-geared students are willing to participate in individual consultations, career counseling advice in school or in an institution or organization cooperating with the school (see Figure 4).

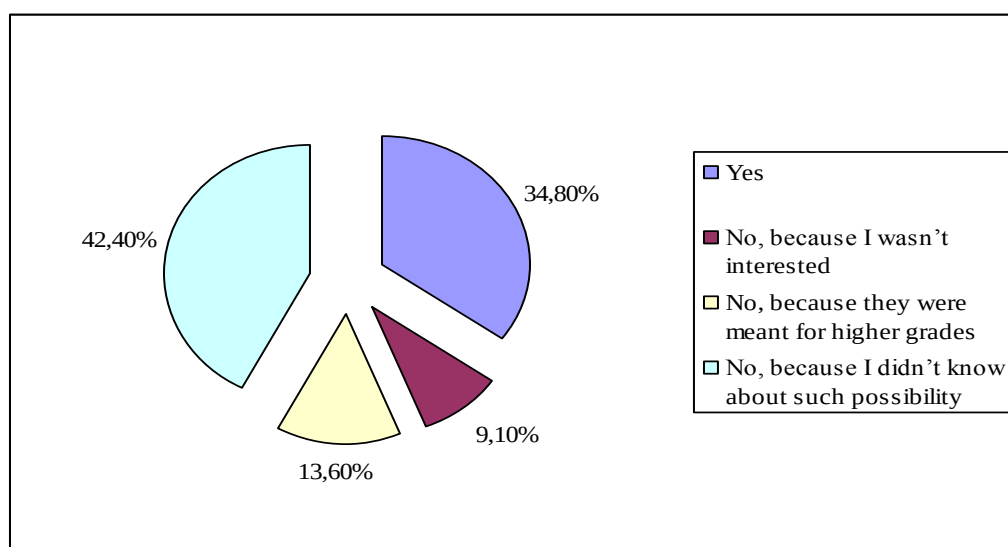
Figure 4: Individual consultations regarding professional counseling in school or in an institution, organization cooperating with the school - the students with entrepreneurial intentions



Source: own study based on surveys

In addition, they often take part in activities, workshops and training regarding professional counseling organized in school (see Figure 5).

Figure 5: Participation in school-based classes, workshops and training regarding professional counselling - the students with entrepreneurial intentions



Source: own study based on surveys

Conclusion

The research shows that vocational school students demonstrate low levels of entrepreneurial intentions. According to the authors, one of the reasons for this is lack of appropriate educational support - both in teaching and other forms of support, such as professional counseling. This is confirmed by the results published in the SBA Information Sheet (European Commission, 2016), which indicates that the percentage of adults who agree that school education allowed them to develop their entrepreneurial skills is lower in Poland (45%) than on average in the EU (50%). Furthermore, the studies reveal that a significant proportion of students do not benefit from professional counseling whatsoever.

What is also revealed by the research is that students who show entrepreneurial intentions have knowledge of professional counseling services and they actively participate in various forms of such guidance.

In conclusion, it should be stated that the research hypothesis assumed in the paper has been positively verified.

REFERENCES

- [1] Daszkiewicz, N., 2013. Education as a Stimulating Factor for Entrepreneurship Development. *Horyzonty Wychowania*. Vol. 13, No. 26, pp. 165–177. ISSN 1643-9171.
- [2] Gubik, A.S., 2015. Understanding Career Aspirations of Hungarian Students (chapter 9). In Gubik, A. S., Wach, K. (eds.). *Institutional Aspects of Entrepreneurship*. Miskolc: University of Miskolc, pp. 131–150. ISBN 978-963-358-093-6.
- [3] Pietrzykowski, M., 2011. *Entrepreneurship in Higher Education – the case of Poland*. In Dabić, M., Pietrzykowski M. (eds.). *Fostering Education in Entrepreneurship*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Bogucki, pp. 113–128. ISBN 978-83-62662-54-8.
- [4] Rachwał, T., Kurek, S., Boguś, M., 2016. Entrepreneurship Education at Secondary Level in Transition Economies: A Case of Poland. *Entrepreneurial Business and Economics Review*. Vol. 4, No. 1, pp. 61–81. ISSN: 2353-8821. DOI: <http://dx.doi.org/10.15678/EBER.2016.040105>.
- [5] European Commission/EACEA/Eurydice, 2016. *Entrepreneurship education at school in Europe*. Eurydice report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. DOI:10.2797/301610.
- [6] Casson, M., Yeung, B., Basu, A., and Wadeson, N. (eds.), 2009. *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*. New York: Oxford University Press. ISBN: 9780199546992.
- [7] Santarelli, E., Vivarelli, M., 2007. Entrepreneurship and the process of firms' entry, survival and growth. *Industrial and Corporate Change*. Vol. 16, Issue 3, pp. 455-488. ISSN 0960-6491. DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/dtm010>.
- [8] Dehkordi, A.M., Sasani, A., Fathi, M. R., Khanmohammadi, E., 2012. Investigating the Effect of Emotional Intelligence and Personality Traits on Entrepreneurial Intention Using the Fuzzy DEMATEL Method. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 3, No. 13, pp. 286-296. ISSN 2219-1933.
- [9] Zbierowski, P. (2014). Determinanty intencji przedsiębiorczej studentów – wyniki badań. *Horyzonty Wychowania*, Vol. 13, No. 26, pp. 51–63. ISSN 1643-9171.

- [10] Shapero, A., Sokol, L., 1982. Social Dimensions of Entrepreneurship. In Kent, C. A., Sexton, D. L., Vesper, K. H. (eds.) *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, Nowy Jork: Prentice-Hall, pp. 72-90.
- [11] Ajzen, I., 1991. The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 50, Issue 2. pp. 179-211. DOI: [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T).
- [12] Naffziger, D. W., Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F., 1994. A proposed research model of entrepreneurial motivation. *Entrepreneurship Theory & Practice*. Vol. 18, Issue 3, pp. 29-43.
- [13] Kuratko, D. F., Hodgetts, R. M., 2001. *Entrepreneurship. A contemporary approach*. Fort Worth: Harcourt College Publishers, pp. 112-113. ISBN-10: 0030196043. ISBN-13: 9780030196041.
- [14] <http://www.gemconsortium.org/>, [accessed 8.02.2017].
- [15] Linán, F., Chen, Y.W., 2009. Development and Cross-Cultural Application of a Specific Instrument to Measure Entrepreneurial Intentions, *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 33, Issue 3, pp. 593-617. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2009.00318.x.
- [16] Nasurdin, A.M., Ahmad, N.H., Lin C.E., 2009. Examining a Model of Entrepreneurial Intention Among Malaysians Using SEM Procedure, *European Journal of Scientific Research*. Vol. 33, Issue 2, pp. 365-373.
- [17] Franke, N., Lüthje, C., 2004. Entrepreneurial Intentions of Business Students: A Benchmarking Study, *International Journal of Innovation and Technology Management*. Vol. 1, No. 3, pp. 269-288. ISSN 0267-5730. DOI: <http://dx.doi.org/10.1142/S0219877004000209>.
- [18] Kraśnicka, T., Głód, G., Ludvik L., Peterkova, J., 2014. Uwarunkowania intencji przedsiębiorczych studentów uczelni ekonomicznych Polski i Czech [Conditions of entrepreneurial intentions of students of economics universities in Poland and the Czech Republic], *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*. Vol. 10, pp. 316-332. ISSN 2083-3296.
- [19] Bernat, T., Kordysa, J., Kunasz, M., 2008. *Przedsiębiorczość studentów w wybranych krajach Europy Środkowo-Wschodniej*. Szczecin: Wydawnictwo PRINT GROUP. ISBN 978-83-60903-53-7.
- [20] Ministerstwo Rozwoju Regionalnego [The Ministry of Regional Development], 2012. Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030 [National Spatial Development Concept 2030].
- [21] European Commission, 2016. SBA Fact Sheet. Poland. <file:///C:/Users/User/Downloads/Poland%20-%202016%20SBA%20Fact%20Sheet.pdf>, [accessed 8.02.2017].

CONTACT

Janina Jędrzejczak-Gas, Ph.D.

University of Zielona Góra, Faculty of Economics and Management

Podgórna Street 50, 65-246 Zielona Góra, Poland

E-mail: j.jedrzejczak-gas@wez.uz.zgora.pl

Ing. Barska Anetta, Ph.D.

University of Zielona Góra, Faculty of Economics and Management,

Podgórna Street 50, 65-246 Zielona Góra, Poland

E-mail: a.barska@wez.uz.zgora.pl

Joanna Wyrwa, Ph.D.

University of Zielona Góra, Faculty of Economics and Management,

Podgórna Street 50, 65-246 Zielona Góra, Poland

E-mail: j.wyrwa@wez.uz.zgora.pl

(DIS)RESPECTING PROPERTY RIGHTS – (IR)RATIONALITY IN PUBLIC SECTOR DECISION MAKING

(NE)DODRŽOVÁNÍ VLASTNICKÝCH PRÁV – (I)RACIONALITA PŘI ROZHODOVÁNÍ VEŘEJNÉHO SEKTORU

Filip Ježek¹

ABSTRACT

Various cases of the market failure are generally well-known. It is understood that the correction of market failures is possible through intervention by the public sector. The property rights must be well defined and enforceable. However, in the economic literature, there is no deeper insight in the possible solutions. Market failure may lead to failure of the public sector which has consequences for the business activity. Assuming irrational decision-making in the public sector, the aim of the article is through utility function to suggest a micro-model of official behavior which is based on case study from the area of building law in the Czech Republic. Finally, there are also some recommendations aiming at reduction spill-over effects generated in case of building activities.

KEY WORDS

Public sector, decision making, property rights

JEL CLASSIFICATION

D23, H21, H23

1. Ochrana vlastnických práv

Absence systému na ochranu vlastnických práv nebo nesprávně definovaná vlastnická práva jsou překážkou pro formování podnikatelského sektoru a tržní infrastruktury a z dlouhodobého hlediska představuje bariéru ekonomického růstu (Vanteeva, 2016). Vhodný systém na ochranu vlastnických práv je předpokladem pro odstraňování lokálních nerovností (Kui a Quingjuan, 2011). Je tedy zřejmé, že kvalita institucionálního prostředí silně koreluje s úrovní ekonomického růstu (Driffield a kol., 2016). V případě ČR je ze strany podnikatelů negativně hodnocena vládní snaha kultivovat podnikatelské prostředí, která se zdá být nedostatečná (Civelek a kol., 2016). Konkurenceschopnost v kontextu kvality podnikatelského prostředí je jedním z možných konceptů. Roli hraje také potenciál samotné firmy a dynamika (Flak a kol., 2016). Některé studie dále upozorňují, že v kontextu současného proměnného prostředí existuje mnohem více sociálních aktérů, přičemž možnost ovlivňovat a hájit vlastní práva může být v případě lokálních aktérů omezována (Sikol a kol., 2017). Ve společnosti došlo k posunu hodnot směrem k individualismu, hedonismu, apatii vůči sociálním problémům a prosazování zájmů,

¹Ing. Filip Ježek, Ph.D. Vysoká škola podnikání a práva, a.s. Michálkovická 1810/181
710 00 Ostrava-Slezská Ostrava. jezek@is.vspp.cz

které diskriminují zájmy jiných lidí (Rejkiningsih, 2015). Autorka dále uvádí, že v důsledku naplňování ekonomických potřeb dochází k porušování a odchylování se od zákonných norem, mj. i norem, které mají chránit vlastnická práva, zejména co se týče vlastnictví půdy jako výrobního faktoru. Autoři studií zabývajících se managementem veřejného sektoru zmiňují fakt, že cesta reforem veřejného sektoru je dlouhá a trnitá, ale pokud mají být tyto reformy úspěšné a efektivní, je nezbytné, aby pracovníci veřejného sektoru byli nezávislí, vysoce kvalifikovaní, profesionální a motivovaní. Tomu napomáhá soudní systém, který má zajistit právo a pořádek (Hokayem a Kairouz, 2014). V podmínkách České republiky provedl kolektiv autorů unikátní výzkum zaměřený na problematiku efektivnosti úřednického aparátu (Ochrana a kol., 2015). Autoři upozorňují na skutečnost, že většina úřednického personálu ministerstev mají univerzitní vzdělání a většinou nejsou pod žádným politickým tlakem (na základě vlastní vědomé deklarace úředníků, což může pochopitelně mít značně omezenou vypovídací hodnotu). Studii pak uzavírají poznáním, že neefektivita veřejného sektoru (chápána v pojetí institucionálního indikátoru Světové banky na makroekonomické úrovni) vyplývající z všeobecného přesvědčení o vyšším věku a nižším vzdělání úředníků, je pouhý mýtus, takže skutečné příčiny neefektivnosti mohou spočívat ve vnitřním systému řízení, ve kterém je úředník především osoba, která vykonává zákonem dané povinnosti bez ohledu na efektivnost při dohledu nad ochranou veřejného zájmu. V této studii se důkladněji zabýváme právě problémem vnitřního systému úřednického aparátu na lokální úrovni, a to na příkladu rozhodování stavebního úřadu. Na rozdíl od výše zmíněné studie klíčovou sledovanou charakteristikou není samotná osoba úředníka a její vlastnosti, ale mikroekonomické podmínky, v nichž probíhá úředníkův rozhodovací proces.

2. Institut dodatečného povolování černých staveb - kazuistika

Stavební zákon vymezuje tzv. obecné požadavky na výstavbu týkající se využití území a technických požadavků na stavby. Tyto obecné požadavky jsou závazné pro všechny etapy a druhy stavebního řízení. Stavební úřad může udělit z obecných požadavků výjimku, a to v případě kdy udělením výjimky nedojde k ohrožení bezpečnosti, zdraví, života osob a sousední pozemky nebo stavby. Některá kritéria nejsou však definována zcela jednoznačně a stavební úřad tak může rozhodnout na základě vlastní úvahy. Ne zřídka se přitom stává, že jsou zde zájmy stavebníka a zájmy vlastníků sousedních pozemků a nemovitostí, přičemž tyto jsou ve vzájemném rozporu. Rozhodování stavebního úřadu o tom, kterým zájmům vyhoví a kterým nikoliv je prakticky reálné při jakémkoliv řízení. Význam sehrává nejen znalost zákona, ale i dosažená úroveň morálního vývoje decizní sféry jakož i osobnost a charakter úředníků. Následující kazuistický příklad popisuje způsob rozhodování stavebního úřadu o dodatečném povolení stavby (rekreační chata s oplocením), která byla postavena již dříve, bez jakéhokoli potřebného povolení (tzv. černá stavba).

Problematické oblasti spojené s černou stavbou:

1) Nepovolená stavba byla realizována v poddolovaném prostředí, kde vlivem posuvného terénu již v minulosti došlo k rozpraskání zdiva sousedních budov. Realizátor nepovolené stavby přitom vjížděl s těžkou technikou na cizí pozemky a vibracemi ohrozil statiku okolních budov. Došlo také k pokácení a likvidaci vegetace, která se nacházela na sousedních pozemcích stavebníka.

2) Černá stavba - dřevěná rekreační chata svým požárně nebezpečným prostorem přesahuje na sousední pozemky.

3) Realizované umístění černé stavby nejenže znamená přesah požárně nebezpečného prostoru, ale také znamená zastínění sousedního pozemku a to v poměrně podstatném rozsahu.

4) Realizátor černé stavby odstranil geodetickou značku na sousedním pozemku (svévolně a zcela vědomě), která vytyčovala hranici pozemků podle řádně uskutečněného geodetického zaměření (v době, kdy na sousedním pozemku byla prováděna stavba, tehdejší legislativa vyžadovala, aby tato geodetická značka byla provedena pomocí železné trubky zastrčené do země.) a vystavěl si zde vlastní oplocení, které se nachází třicet centimetrů za hranicí pozemků.

Následně, stavebník požádal o dodatečné povolení této černé stavby, Vzhledem k faktu, že § 114 odst 1. SZ dává účastníkům řízení oprávnění uplatnit námitky proti provádění stavby, byly námitky týkající se výše uvedených problémových oblastí uplatněny. Stavební úřad si vyžádal stanoviska dotčených orgánů a s námitkami se vypořádal následujícím způsobem:

1) Byť v námitce bylo jasně uvedeno, že se na sousedních pozemcích objevovaly stopy po vjezdu těžké techniky, stavební úřad na základě toho nedokáže identifikovat kauzální nexus s výstavbou objektu. Navíc, nešetrné počínání realizátora stavby k sousedství dle stavebního úřadu nijak nesouvisí s probíhajícím řízením o dodatečném povolení, jehož předmětem je dodatečné povolení černé stavby a námitku shledává jako neopodstatněnou a nedostatečně odůvodněnou.

2) Námitka týkající se přesahu požárně nebezpečného prostoru dřevěné černé stavby rovněž nebyla uznána. Definice ČSN 73 0802 – požární bezpečnost staveb, uvádí, že požárně nebezpečný prostor nemá zasahovat přes hranici stavebního pozemku, kromě veřejného prostranství. Dle stavebního úřadu z této definice nevyplývá, že by požárně nebezpečný prostor na sousední pozemek nesměl přesahovat. Stavební úřad se tak spokojil s dokladem technika pro požární bezpečnost staveb, že v požárně nebezpečném prostoru neleží jiný objekt a že černá stavba neleží v požárně nebezpečném prostoru jiného objektu. V rozhodnutí o dodatečném povolení stavební úřad dále uvádí, že v rámci požárně bezpečnostního řešení stavby jsou vždy posuzovány odstupy staveb stávajících a projektovaných, nikoliv však potenciálních staveb na sousedních pozemcích – nelze uvažovat s umístěním hypotetických budoucích objektů.

3) Ani k třetí námitce stavební úřad nezaujal kladné stanovisko, když uvedl, že stavební zákon a jeho prováděcí vyhlášky žádným způsobem neřeší zastínění pozemků. Prosluněním se zabývá vyhláška č. 268 o technických požadavcích na výstavbu, jedná se však o proslunění bytů a rodinných domů, nikoliv o oslunění pozemků. To řeší ČSN 73 4301, ovšem tato norma není ve vztahu ke stavebnímu zákonu a jeho prováděcím vyhláškám závazná. Stavební úřad tak uzavřel, že není schopen posoudit, o jaké zastínění vlastně jde, protože námitka nebyla odůvodněna a podložena např. studií odborně způsobilou osobou.

4) K poslední námitce týkající se odstranění geodetické značky a vybudování oplocení na sousedním pozemku stavební úřad zaujal rovněž negativní stanovisko. Stavebník byl vyzván, aby doplnil svou žádost o geodetické zaměření skutečného provedení černé stavby. Zde se prokázalo, že oplocení skutečně stojí na sousedním pozemku a následně byl proto stavebník vyzván, aby upravil dokumentaci stavebního záměru. Stavební úřad shledává námitku odstranění původní geodetické značky (sloupek vytyčený geodézií) jako neodůvodněnou a nepodloženou, neboť podle jeho tvrzení k ní nebyly doloženy žádné relevantní podklady, byť byla skutečnost opačná. Navíc, původní sloupek (geodetická značka) nemá podle stavebního

úřadu jakoukoliv souvislost s dodatečně povolovanou černou stavbou a tento sloupek se neposuzuje jako stavba ve smyslu stavebního zákona.

Toto byl pohled stavebního úřadu. Nyní se však podívejme na celou záležitost z jiného úhlu pohledu a v širších souvislostech.

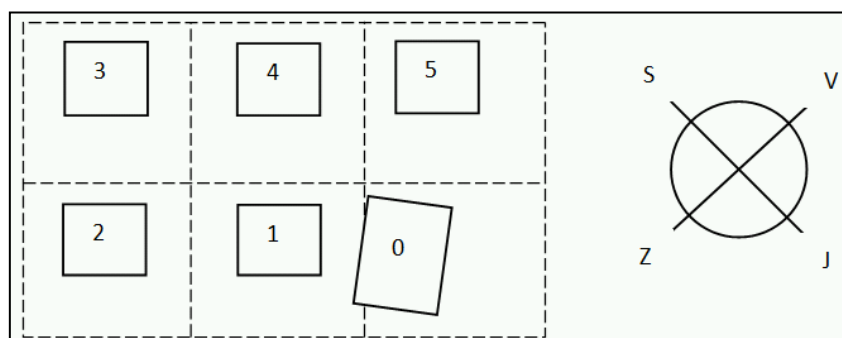
Z výše uvedeného zcela jednoznačně vyplývá, že se jedná o situaci, ve které došlo k rušení vlastnického práva a to multiplikovaně:

1) V první fázi, kdy se černá stavba začala realizovat, stavebník jednal zcela bezohledně a nešetrně k sousedství. I když je povinnost k šetrnosti zakotvena ve stavebním zákoně, který stanoví, že realizátor stavby při provádění prací je přitom povinen konat takovým způsobem, aby bylo co nejméně omezeno a rušeno užívání sousedních pozemků nebo staveb a aby nebyla způsobena škoda vlastníkům sousedních pozemků nebo staveb, stavební úřad v případě dodatečného povolování kazuistické černé stavby tuto skutečnost nebere jako relevantní a ani dále nezjišťuje příčinnou souvislost. Tato skutečnost de facto znamená, že při realizaci černé stavby stavební úřad nezohledňuje škody, které vznikají na sousedních pozemcích, při rozhodování o dodatečném povolení je pro něj relevantní pouze výsledek – zda černá stavba odpovídá obecným požadavkům na výstavbu týkající se využití území a technickým požadavkům na stavby. Externí náklady, které vznikají při realizaci černé stavby, nejsou ani v nejmenším zohledněny.

2) Interpretace stavebního úřadu týkající se definice ČSN 73 0802 o tom, že požárně nebezpečný prostor nemá přesahovat na sousední pozemek, neznamená, že přesahovat nesmí je sice značně rozšířená, ale prakticky se uplatňuje tak, že nové stavby se zásadně umísťují tak, aby svým požárně nebezpečným prostorem nezasahovaly na sousední pozemky, a obecně lze říci, že ve většině případů, stejně jako v tomto případě to je reálné. Pozemek stavebníka byl dostatečně velký k tomu, aby se jeho stavba včetně požárně nebezpečného prostoru na základě správného projektového řešení vešla na jeho vlastní pozemek. Mělo jít pouze o vhodné materiálové a dispoziční řešení a dodržení stavební kázně, tzn. nejprve zhotovit dokumentaci a následně realizovat stavbu, nikoliv naopak. Jednalo se tedy o zcela nesprávné umístění stavby, které je výhodné pro stavebníka a nevýhodné pro sousední účastníky řízení. Z tohoto pohledu stavba svým přesahem požárně nebezpečného prostoru nesplňuje příslušné ustanovení vyhlášky s odkazem na technickou normu, čímž bylo dotčeno právo vlastníků sousedního pozemku, které má státní správa hájit. Samotný fakt existence tohoto přesahu požárně nebezpečného prostoru jako důsledku vzniku černé stavby významným způsobem znesnadňuje exploataci sousedního pozemku mj. např. i z hlediska § 23 odst. 2 vyhlášky 501/2006. Navíc, jestliže již při samotném provádění stavby musí realizátor dbát, aby nedocházelo k neodůvodněnému omezení práv vlastníků sousedních pozemků nebo staveb, tím spíše závažnější je trvalé omezení vlastnických práv i po dokončení stavby. Není pravda, že by se v rámci požárně bezpečnostního řešení stavby nemělo uvažovat s umístěním hypotetických budoucích objektů. Požárně nebezpečný prostor, pokud přesahuje na sousední pozemky, totiž výrazně a trvale omezuje další možnosti využívání prostoru, kterým vlastník pozemku disponuje. Také v tomto případě dochází k absolutnímu nezohlednění externích nákladů, které původce způsobil sousedním účastníkům řízení.

3) V případě zastínění sousedních pozemků černou stavbou jde o analogickou situaci. Jedná se o další příklad externích nákladů, které jsou v důsledku rozhodnutí stavebního úřadu o dodatečném povolení černé stavby sousední účastníci trpět. Situaci zachycuje následující schéma:

Graf 13: Situační nákres



Zdroj: vlastní zpracování

Pod číselným označením 1 až 5 jsou uvedeny budovy původních obyvatel. Nula označuje nově vzniklou černou stavbu (vč. příslušenství, tj. oplocení, které přesahuje hranici sousedního pozemku), pro kterou bylo vydáno dodatečné povolení. Přerušovaná čára označuje hranici pozemků. Z hlediska zastínění je podstatná orientace světových stran, která ukazuje směr výskytu slunce během dne, tzn. od východu v ranních hodinách, přes jižní stranu během poledne až po stranu západní ve večerních hodinách. Na základě výše uvedeného schématu je tedy jasně patrné, že realizátor černé stavby svou budovu umístil tak, aby jeho pozemek byl v maximální míře prosluněn, zatímco v případě sousední budovy č. 1 se z tohoto hlediska jedná o podstatnou újmu (což ovšem stavební úřad ani v nejmenším nezohlednil).

4) Snad za nejvíce závažnou skutečnost je potřeba považovat svévolné odstranění označení hranice pozemků – odstranění geodetické značky (sloupek) a následné stavebním úřadem prohlášení námitek účastníků řízení k této věci za neodůvodněné a nepodložené. Ve skutečnosti byla stavebnímu úřadu spolu s námitkami doručena i dokumentace, která se týkala provedení geodetického zaměření z doby před 50 lety, tj. v době, kdy byla realizována sousední stavba (viz stavba č. 1 ve výše uvedeném schématu). Není jasné, na základě čeho tuto původní a řádnou dokumentaci současný stavební úřad prohlašuje za irrelevantní či dokonce považuje tuto námitku za nepodloženou. Zjevně se jedná o nepochopení nebo dokonce ignoraci předložené dokumentace. Navíc, stavební úřad generuje zástupný problém a jeho řešení když uvádí, že "sloupek vytyčený geodézií" se neposuzuje jako stavba, namísto toho, aby řešil problém, že oplocení prokazatelně a reálně stojí na sousedním pozemku.

Důsledek je zřejmý – tímto stanoviskem a rozhodnutím dochází nejen k upřednostňování zájmu černého stavebníka před zájmy původních starousedlíků, ale také k zásadnímu prolomení vlastnického práva sousedních účastníků řízení. Aby bylo něco takového vůbec možné, stavební úřad se spolu se stavebníkem dohodli na vyčlenění té části oplocení, která přesahuje na sousední pozemek ze schvalovacího řízení o dodatečném povolení stavby. To prakticky znamená, že černá stavba v celém svém rozsahu je dodatečně povolena, vyjma přesahující části oplocení, která se dodnes reálně nachází na sousedním pozemku.

Dílním závěrem této deskriptivně-analytické části je tedy konstatace, že v případě, kdy by realizátor stavby dodržel stavební disciplínu a před skutečným provedením stavby by řádně předložil potřebnou dokumentaci, nikdy by nemohla stavba být postavena tak, jak k tomu ve skutečnosti došlo. Naproti tomu, tím, že stavba byla nejprve postavena a následně realizátor vyřizoval veškerou potřebnou dokumentaci a stavební úřad interpretoval a užíval právní

předpisy tak, aby mohl stavebníkovi vyhovět, došlo k nezanedbatelnému, multiplikovanému a trvalému rušení vlastnického práva sousedních účastníků.

3. Model rozhodování o dodatečném povolení stavby za předpokladu zachování ekonomické racionality.

Nyní na základě výše uvedené kazuistiky lze zkonstruovat model způsobu chování úředníka při rozhodování o dodatečném povolení stavby za předpokladu zachování ekonomické racionality. Jedná se o situaci, v níž je úředník postaven před rozhodnutí, zda černou stavbu dodatečně povolí nebo nikoliv. V případě obou variant je nutné uvažovat dvojí efekty plynoucí z daného rozhodnutí. V případě, že dodatečné povolení k černé stavbě úředník vydá, nese náklady v podobě rizika nespokojenosti dalších (sousedících) účastníků řízení, kteří mohou podniknout další kroky k ochraně svých dotčených práv. Zároveň z tohoto rozhodnutí plynou i přínosy v podobě spokojenosti realizátora černé stavby, který v případě dodatečného povolení žádné další kroky činit nemusí.

V případě druhé varianty, kdy úředník dodatečné povolení k černé stavbě nevydá, je opět nutné zohlednit jak přínosy (v podobě spokojenosti dalších, sousedících, účastníků řízení, kteří nemusejí podnikat další kroky k ochraně svých dotčených práv) tak i náklady (v podobě nespokojenosti realizátora černé stavby, který v případě zamítnutí dodatečného povolení může činit další opatření vedoucí k jeho spokojenosti). Cílem úředníka by mělo být dosažení spokojenosti všech účastníků řízení, ovšem jak již bylo uvedeno, často jsou zájmy účastníků ve vzájemném protikladu. Úředník tedy bude sledovat minimalizaci nespokojenosti všech účastníků se současným zohledněním pravděpodobnosti podniknutí dalších kroků a také bude sledovat možné důsledky takových kroků z hlediska jejich závažnosti. Je tedy zřejmé, že pokud například realizátor černé stavby omezil vlastnická práva pouze jediného sousedního účastníka řízení, u kterého navíc existuje (např. z důvodu vyššího věku, nezkušenosti apod.) předpoklad velmi malé pravděpodobnosti, že bude svá práva hájit tím, že podnikne další právní kroky (např. odvolání vůči rozhodnutí stavebního úřadu), pak racionálně se chovající úředník bude mít tendenci vyhovět spíše realizátorovi černé stavby. Zároveň v případě jakéhokoliv rozhodnutí musí úředník zohlednit další náklady, které plynou z faktu, že pokud by bylo jeho rozhodnutí nekompetentní, respektive pokud by se rozhodl mimo rámec intencí zákona, mohl mu v případě zjištění a prokázání této skutečnosti hrozit nějaký postih - např. v podobě uvolnění z funkce. V případě vydání dodatečného povolení stavby je tedy v zájmu úředníka, aby se beze zbytku vypořádal se všemi námitkami účastníků, plně v souladu s legislativními požadavky a také aby vše řádně odůvodnil. V modelu chování úředníka tuto skutečnost budeme chápat v inverzním smyslu, tzn. že v případě, že se úředník beze zbytku vypořádá se všemi námitkami účastníků, plně v souladu s legislativními požadavky a vše řádně odůvodní, představuje to pro něj pozitivní efekt plynoucí z vydání dodatečného povolení černé stavby, který v praktické rovině může mít podobu jistoty úředníka o setrvání ve své funkci, ve svém úřadě.

Máme tedy užitekovou funkci:

$$C(ui) = ui(Pi - \Pi Ni) + ui[(1 - \pi i)(Si)^{\alpha}] \quad (1)$$

kde:

$C(ui)$ = celkový užitek úředníka, který očekává v případě vydání svého rozhodnutí

Pi = přínosy plynoucí z vydání rozhodnutí (strana, která bude spokojena, se dále nebude angažovat)

Ni = náklady plynoucí z vydání rozhodnutí (strana, která nebude spokojena, se dále bude angažovat)

S_i = přínos úředníka v podobě stability jeho zaměstnání v návaznosti na jeho rozhodování.
 Předpokládáme, že $P_i < S_i$,

Π_i = pravděpodobnost, že dojde k uskutečnění dodatečných kroků nespokojeného účastníka řízení

$1-\pi_i$ = pravděpodobnost, že pokud vydané rozhodnutí nebude v souladu s legislativními požadavky, dojde k postihu úředníka

α = konstanta

u_i = funkce užítu úředníka

Z výše uvedeného lze odvodit faktory mající vliv na rozhodování úředníka v případě opakovaných rozhodnutí:

$$R_i = R_i(\pi_i, T_i, x_j) \quad (2)$$

kde:

R_i = počet nespokojených účastníků řízení

$1-\pi_i$ = pravděpodobnost, že pokud vydané rozhodnutí nebude v souladu s legislativními požadavky, dojde k postihu úředníka

T_i = závažnost následků, které úředník ponese v důsledku oprávněného rozporování rozhodnutí, které by nebylo v souladu s legislativními požadavky

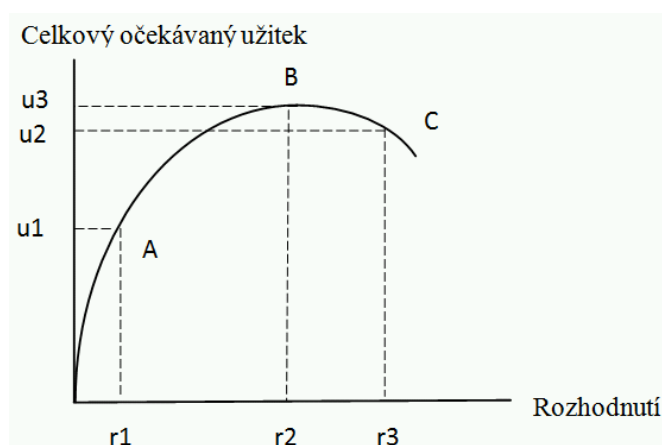
x_j = rudimentální proměnná reprezentující případné ostatní faktory

Při zvyšující se hodnotě N_i , Π_i , π_i a T_i dochází k poklesu celkového očekávaného užítu. Naopak, při rostoucím S_i a P_i dochází k růstu celkového očekávaného užítu.

Je tedy patrné, že racionálně se chovající úředník učiní kladné rozhodnutí o dodatečném povolení černé stavby v případě, pokud celkový očekávaný užitek bude vyšší, než v případě, kdy by se rozhodl dodatečné povolení k černé stavbě nevydat.

V situaci, kdy předpokládáme, že $P_i < S_i$, protikladné zájmy účastníků řízení a diferencovanou úroveň pravděpodobnosti Π_i , je možné situaci zachytit následovně:

Graf 2: Celkový očekávaný užitek úředníka vyplývající z uskutečněných rozhodnutí



Zdroj: vlastní zpracování

Schéma zachycuje rozhodovací problém úředníka (vodorovná osa) a výši celkových očekávaných užítků, které plynou z jednotlivých rozhodnutí (svislá osa). Rozhodnutí r_1

představuje vydání záporného stanoviska k dodatečnému povolení stavby, kterému odpovídá bod A, ze kterého lze odvodit jen relativně malý očekávaný užitek úředníka (u_1), neboť II_i nespokojeného černého stavebníka je relativně vysoká. Rozhodnutí r_3 reprezentuje vydání kladného stanoviska k dodatečnému povolení stavby a tomu odpovídající bod C, ze kterého plyne relativně vysoký očekávaný užitek úředníka (u_2), neboť II_i sousedního dotčeného úředníka je relativně malá. Rozhodnutí r_2 a z něj plynoucí užitek odvozený z bodu B ve výši u_3 by nastalo za předpokladu nekonfliktních zájmů účastníků řízení tedy černého stavebníka i dotčených (sousedních) účastníků.

Výše uvedený graf by mohl vyvolat dojem, že možných řešení (rozhodnutí úředníka) je k dispozici nekonečně mnoho. Empirie však ukazuje, že často je rozhodovací problém omezen na několik málo konkrétních řešení. Někdy nejsou k dispozici ani 3 varianty a úředník se musí rozhodnout na čí stranu se přiklonit. Funkce užitku úředníka proto není spojitá. Pokud by se úředník rozhodoval pouze mezi řešeními r_1 a r_3 , je zřejmé, že zvolí řešení s vyšším vlastním užitekem. Problém se dále komplikuje, pokud řešení r_2 existuje, nicméně k jeho dosažení by bylo nutné, aby úředník vynaložil jisté úsilí (náklady). V případě, že je výše těchto nákladů vyšší než užitek plynoucí z rozdílu mezi $U_3 - U_2$, potom úředník zvolí řešení r_3 namísto kompromisnějšího r_2 .

Závěr

Je patrné, že za jistých okolností se rozhodnutí úředníka přikloní na stranu realizátora černé stavby, přičemž toto úředníkové jednání bude výsledkem racionální kalkulace přínosů a nákladů spojených s daným rozhodnutím. Co se však jako racionální jeví úředníkovi, nemusí být nutně racionální z hlediska celospolečenského uspořádání. V případě, že by běžně docházelo k dodatečnému povolování černých staveb na úkor ostatních účastníků, jejichž vlastnická práva by tímto byla systematicky porušována, potom by se z dlouhodobého hlediska jednalo o nejisté a nestabilní prostředí. Úkolem platné legislativy, kterou je úředník povinen se řídit je zabránit takovým případům, ve kterých je dotčeno vlastnické právo majitelů sousedních pozemků a objektů. Protože však současná platná legislativa poskytuje úředníkům poměrně rozsáhlou volnost při rozhodování, nelze zcela vyloučit případy, kdy dochází v důsledku přijímání takových rozhodnutí k negativním externalitám, jejichž náklady musejí nést jiné subjekty, než je jejich původce. Aby se zmírnily či odstranily tyto negativní efekty lze podat následující doporučení:

- upřesnit pojmosloví ve stávající legislativě, aby nebylo možné tyto pojmy účelově interpretovat a manipulovat s nimi,
- rozpracovat podrobnou a závaznou metodiku pro rozhodování stavebních úřadů s cílem zabránit zneužívání institutu dodatečného povolování černých staveb,
- zakomponovat vliv externích nákladů do rozhodovacího procesu dodatečného povolování černých staveb k tíži realizátora takové stavby, nikoliv k tíži dotčených účastníků řízení,
- zohlednit skutečnost, že je to právě realizátor černé stavby, který svým jednáním zapříčinil proces řízení, tzn. že veškeré důkazní břemeno by mělo být na jeho straně (např. v případě prokazování, že v důsledku existence černé stavby nedochází ke stínění sousedních ploch,
- stanovit podmínky pro možnost dodatečného povolení černých staveb tak, aby zcela odpovídaly podmínkám, které jsou vyžadovány před skutečným zahájením stavby, tzn. aby se zabránilo případům, ve kterých dochází k legalizaci černých staveb, jenž byly

postaveny tak, že při zachování stavební kázně v módu řádné procedury schvalování novostaveb by černá stavba nikdy nemohla být postavena,

- monitorovat případy a důsledně zkoumat případy, ve kterých figurují nespokojení účastníci dotčení dodatečným povolováním černých staveb a v případě vyššího výskytu tohoto jevu tak zvýšit pravděpodobnost, že pokud vydané rozhodnutí stavebního úřadu nebude v souladu s legislativními požadavky, dojde k postihu úředníka,
- vhodně nastavit výši případného postihu úředníka a kompenzaci újmy vzniklé existencí negativních externalit pro dotčené účastníky,
- vzhledem k faktu, že v legislativě nejsou některá kritéria pro rozhodování definována zcela jednoznačně a stavební úřad tak může rozhodnout na základě vlastní úvahy, je logické požadovat, aby v takovém případě z hlediska celkového užítku úředníka nebyla klíčová pouze potřeba jeho vlastní jistoty, ale aby byl motivován zohlednit oprávněné zájmy všech zúčastněných stran, nikoliv třeba amorálně, leč v souladu s legislativními předpisy upřednostnit zájmy jedné strany, (např. realizátora černé stavby) jen proto, že možnost vyvrátit veškeré námitky ostatních účastníků řízení může být na základě legislativy, která dává úředníkovi značnou volnost, poměrně snadné.

REFERENCES

- [1] Vanteeva, N., 2016. In the absence of private property rights: Political control and state corporatism. *Russian Journal of Economics*. Vol. 2, pp. 41–55. ISSN 2405-4739.
- [2] Civelek, M., Ključnikov, A., Dobrovič, J. a Hudáková, M.. A model of measurement of the quality of business environment in SME segment. *Journal of International Studies* [online]. 2016, vol. 9, iss. 2, s. 90-102. [cit. 2017-03-22]. ISSN 2071-8330. Dostupné z: http://www.jois.eu/?272,en_a-model-of-measurement-of-the-quality-of-business-environment-in-sme-segment.
- [3] Driffield, N., Mickiewicz, T., Temouri, Y., 2016. Ownership control of foreign affiliates: A property rights theory perspective. *Journal of World Business* Vol. 31, pp. 965–976. ISSN 1090-9516.
- [4] Sikor, T., He, J., Restrelin, J., 2017. Property Rights Regimes and Natural Resources: A Conceptual Analysis Revisited. *World Development*. Vol. 93, pp. 337–349. ISSN 0305-750X.
- [5] Flak, O., Glód, G., Ludvik, L., Mikoláš, Z., 2016. *Factors of competitiveness in polish and czech companies in the silesian-moravian region. Results of the research*. International Scientific Conference “Current Problems of the Corporate Sector 2016” Bratislava 5th – 6th May 2016., pp.227-238.
- [6] Hokayem, J., Kairouz, A., 2014. Euro-Med: Public Management and Good Local Governance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* Vol. 124, pp. 528 – 535. ISSN 1877-0428.
- [7] Ochrana, F., Plaček, M., Potůček, M., 2015. Reasons for the Ineffectiveness of the Czech State Bureaucracy: Myths and Reality. *Procedia Economics and Finance*. Vol. 30, pp. 622 – 630. ISSN 2212-5671.
- [8] Kui, L., Quingjuan, Y. Research of property rights institution in Chengdu’s urbanrural integration development : a case study. *Procedia Engineering*. Vol 21., pp. 700-706. ISSN 1877-7058.

- [9] Rejekiingsih, T., 2015. Law Awareness Forming Strategies to Reinforce The Principles of Social Function of Land Rights Within The Moral Dimension of Citizenship. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* Vol. 211, pp. 69 – 74. ISSN 1877-0428.

CONTACT

Ing. Filip Ježek, Ph.D.
Vysoká škola podnikání a práva, a.s.
Michálkovická 1810/181, 710 00 Ostrava-Slezská Ostrava.
E-mail: jezek@is.vspv.cz

EMPLOYEE INNOVATIONS AND REMUNERATION – INTERNATIONAL TRENDS

ZAMESTNANECKÉ INOVÁCIE A ICH ODMEŇOVANIE – MEDZINÁRODNÉ TRENDY

Peter Kardoš, Miroslav Jakubec¹

ABSTRACT

Law to inventions and patents is an important part of intangible assets. When inventions are created by employees, mostly owner of invention and patent is employer. In many patent systems the process of automatic assignment to employers is balanced by the obligation of the employer to pay employee a reasonable reward for assigned rights. If the reward paid becomes visibly inappropriate with future contributions of the invention, the employee should get a reasonable compensation. Remunerations could be regulated by law or by internal rule of the company. There are different systems of remuneration in many countries, law of intellectual property in Germany is model for other European countries. Paper analyses international trends in this field of knowledge.

KEY WORDS

Employee innovation, intangible assets, intellectual property, remuneration.

JEL CLASSIFICATION

J33, M52, O31, O34

1. Úvod

Investície do nehmotných aktív (patenty, úžitkové vzory, know-how, ochranné známky, dizajny, software, kvalifikovaní zamestnanci) sa pod tlakom globálnej hospodárskej súťaže stali v posledných desaťročiach významným zdrojom konkurenčných výhod (Lev, 2001). Významnou súčasťou nehmotného majetku a celkove práva duševného vlastníctva, je právo vynálezov a patentov. Ide o oblasť vývoja, ktorá vznikla v rámci nehmotného majetku ako prvá, v súvislosti s vývojom monopolov. Prvé dokumenty ochrany vynálezov boli zdokumentované už v mestskom štáte Benátky. V rámci priemyselno-právnej ochrany môžeme považovať vynálezcovské právo za najstarší inštitút ochrany (Vojčík, Miščíková, 2004). Práve zákony na ochranu vynálezov a následne patentov boli prijaté medzi prvými.

Podľa platnej legislatívy v Slovenskej aj Českej republike (Zákon o patentoch § 37 odsek 1 – platný v SR) môže byť pôvodcom vynálezu len fyzická osoba. Napriek týmto skutočnostiam, v rozhodujúcej miere sú prihlasovateľmi inštitucionalizované subjekty (spoločnosti, univerzity, výskumné inštitúcie). Väčšina vynálezov a inovácií je totiž vytvorená fyzickými osobami v rámci pracovného pomeru u zamestnávateľa. Vynález je vytváraný v pracovnom pomere, kedy zamestnávateľ zamestnancovi platí zamestnancovi mesačnú mzdu, zamestnanec je

¹ Doc. Ing. Peter Kardoš, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, peter.kardos@euba.sk

Ing. Miroslav Jakubec, PHD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, miroslav.jakubec@euba.sk

pôvodcom vynálezu, ale jeho prihlasovateľom je jeho zamestnávateľ. Fyzické osoby majú v zmysle platnej legislatívy povinnosť ponúknuť vynález svojmu zamestnávateľovi. Ten sa môže rozhodnúť, či vynález prijme alebo nie, v prípade, že chce byť jeho majiteľom, zamestnanec má právo na primerané protiplnenie. Tieto situácie nastávajú tak v súkromných spoločnostiach, ako aj v štátnej správe, najmä v oblasti rôznych štátnych inštitúcií, výskumných pracovísk, technických vysokých škôl a podobne. Cieľom článku je analyzovať a zosumarizovať súčasné trendy v oblasti odmien za vynálezy vytvorené v zamestnaneckom pomere vo svete. Ide o oblasť, ktorá nie je dostatočne preskúmaná a pri riešení vzťahu medzi zamestnancom a zamestnávateľom vzniká množstvo konfliktov, ktoré spravidla končia dlhotrvajúcimi súdnymi spormi.

2. Motivácia k práci a inovácie

Existuje viacero dôvodov a prístupov, prečo pracovníci konajú v záujme svojho zamestnávateľa. Niekedy sú motiváciou len peniaze, niekedy im jednoducho záleží na tom, čo robia. Ako uvádza Prendergast (Prendergast, 2008), je vhodné, aby zamestnávatelia sledovali preferencie a záľuby svojich zamestnancov. Čím poznajú viac detailov (napríklad politické názory, pohybové a voľnočasové aktivity), tým je jednoduchšie pripraviť motivačný balíček tak, aby bol šitý na mieru konkrétnemu zamestnancovi.

Ak je zamestnanec správne motivovaný, je pre spoločnosť prínosom a dosahuje vysoký výkon. Pre spoločnosť je kľúčové motivovať zamestnancov k vytváraniu inovácií, ktoré by priniesli samotným spoločnostiam konkurenčnú výhodu. Teece (Teece, 1986) uvádza, že malé spoločnosti sú efektívnejšie v inováciách, pričom výhody malých spoločností v urýchlňovaní inovačného procesu môže mať viacero dôvodov:

1. Veľké spoločnosti často investujú významné prostriedky do existujúcej technológie. Potom nová zásadná technologická inovácia môže tieto investície kanibalizovať.
2. Veľké spoločnosti s viacerými výskumnými projektami môžu byť zaťažené sociálnymi dopadmi, ktoré zahmlievajú investičné rozhodnutia. V oblasti výskumu a vývoja je drvivá väčšina investícií komerčne neúspešných, rozumná miera efektívnosti závisí od rýchlosti, s akou je potencionálne neúspešný projekt ukončený. V malých spoločnostiach je tento proces oveľa rýchlejší.
3. Malé firmy majú výhodu oproti veľkým spoločnostiam v tvorbe efektívne a motivačne založených zamestnaneckých kontraktov, ktoré podporujú inovačné aktivity.

Výskumná štúdia (Zenger, Lazzarini, 2004) spracovaná na náhodnej vzorke 352 elektrotechnických inžinierov v Silicon Valley a oblasti Route 128 prináša dôkaz, že pracovné zmluvy, ktoré uzatvárajú malé spoločnosti, sa zásadne líšia od pracovných zmlúv, ktoré ponúkajú veľké firmy. Odmeňovacie systémy vo veľkých spoločnostiach viac závisia na veku a seniorite ako v malých firmách. Dodatočné roky zamestnania umožnia zamestnancom vo veľkých spoločnostiach získať významnú finančnú výhodu. Opakom je odmeňovanie v malých spoločnostiach, založené na schopnostiach, úsilí a výkone. Malé spoločnosti radi motivujú svojich zamestnancov prostredníctvom väčšej výšky variabilných bonusov. Zamestnanci malých firiem viacej vnímajú vzťah medzi odmenou a výkonom, preferujú menej byrokratické formy riadenia a silnejší tlak na výkonnosti. Štúdia nepreukázala predpokladaný vzťah medzi veľkosťou spoločnosti a dosiahnutými výsledkami v oblasti inovácií. Priniesla však dôkaz, že talentovanejší pracovníci sú prilákaní prostredníctvom agresívnejších systémov odmeňovania. Malé spoločnosti sú schopné efektívnejšie odčerpávať talenty na trhu práce prostredníctvom silnej motivácie a orientácie na výkon.

3. Kompenzácia pre zamestnanca a zdôvodnenie jej výšky

V mnohých patentových systémoch sveta je spôsob vysporiadania vynálezu vytvoreného v zamestnaneckom pomere prostredníctvom povinnosti zamestnávateľa zaplatiť zamestnancovi primeranú odmenu za používanie vynálezu. Ak je zaplatená odmena zamestnancovi zjavne neprimeraná vzhľadom na budúce využívanie a prínosy vynálezu, zamestnanec by mal dostať dodatočnú kompenzáciu.

Slovenský zákon o patentoch definuje odmenu len veľmi všeobecne a laxne. Podľa ustanovenia §11 zákona č. 435/2001 Z.z. o patentoch, dodatkových ochranných osvedčeniach a o zmene a doplnení niektorých zákonov v zmysle neskorších predpisov platí:

odsek 1 – Ak pôvodca vytvoril vynález v rámci plnenia úloh z pracovno-právneho vzťahu, obdobného pracovného vzťahu alebo členského vzťahu, právo na riešenie prechádza na zamestnávateľa, ak sa účastníci tohto vzťahu nedohodli inak.

odsek 5 – Pôvodca, voči ktorému sa uplatnilo právo na riešenie, má vo vzťahu k zamestnávateľovi právo na primeranú odmenu. Na určenie výšky odmeny je rozhodujúci technický a hospodársky význam vynálezu a prínos dosiahnuteľný jeho využitím alebo iným uplatnením, pričom sa prihliada na materiálny podiel zamestnávateľa na vytvorení vynálezu, ako aj na rozsah a obsah pracovných úloh pôvodcu.

Na území Slovenskej republiky neexistujú žiadne verejné prieskumy, ktoré by mapovali zvyklosti podnikov verejného a súkromného sektora ohľadne celkovej výšky odmien za podnikové vynálezy. Sú zverejnené len interné smernice niektorých univerzít, ktoré sa snažia o motiváciu svojich vedeckých pracovníkov prostredníctvom určitého systému odmien. Systém je väčšinou nastavený ako fixná odmena pri vytvorení vynálezu, následne dodatočná odmena pri úspešnej registrácii patentu a určitý podiel na príjmoch z licenčného poplatku alebo predaja patentu pri jeho realizácii v súkromnej sfére.

Isté výskumy boli realizované, pravdepodobne najvýznamnejším je spoločný výskum niekoľkých európskych inštitúcií realizovaný v roku 2005 medzi európskymi vynálezcami (Európska komisia, 2005). Tento výskum skúma rôzne typy odmien zamestnancom – vynálezcom, vrátane peňažných odmien, pričom zisťuje, že v 6 skúmaných krajinách Európskej únie bola vyplatená peňažná odmena za vynálezy v priemere 42 % zamestnancom, z toho najviac v Nemecku (61 %). Zo zamestnancov, ktorí získali peňažnú odmenu, až 90 % z nich získalo prechodnú odmenu vo forme jednorázovej platby. Len 4 % vynálezcom získalo trvalú odmenu, či už vo forme zvýšenia platu, podiele na licenčných poplatkoch alebo inú formu trvalej odmeny. Zaujímavou je štúdia zameraná na kompenzácie vyplácané nemeckým vynálezcom (Giummo, 2010). Tá skúma záznamy o kompenzačných záznamoch o zamestnancoch a ich vynálezoch v Nemecku v rokoch 1977 až 1982 od vybraných nemeckých najviac inovatívnych podnikov. Spolu bolo preskúmaných 1172 patentov, pričom bol skúmaný vzťah medzi hodnotou inovácie a kompenzáciou vyplatenou zamestnávateľom. Zároveň bola modelovaná hodnota patentu na základe vyplatených kompenzácií zamestnancom. Boli zistené značné odlišnosti medzi hodnotou patentov z evidencie GEIA a z prieskumu PatVal EÚ, predpokladané hodnoty patentov počítané podľa evidencie kompenzácií zamestnancom boli výrazne nižšie. Informácie o kompenzáciách vyplácaných zamestnancom v Nemecku predstavujú potencionálne bohatý zdroj dát pre štúdium inovácií.

Slovenský Zákon o patentoch definuje, čo by malo byť brané pri výpočte odmeny pôvodcom vynálezu do úvahy. Podľa ustanovenia § 11 na určenie výšky odmeny je rozhodujúci:

- technický a hospodársky význam vynálezu,
- prínos dosiahnuteľný využitím alebo iným uplatnením vynálezu,
- materiálny podiel zamestnávateľa na vytvorení vynálezu,
- rozsah a obsah pracovných úloh pôvodcu.

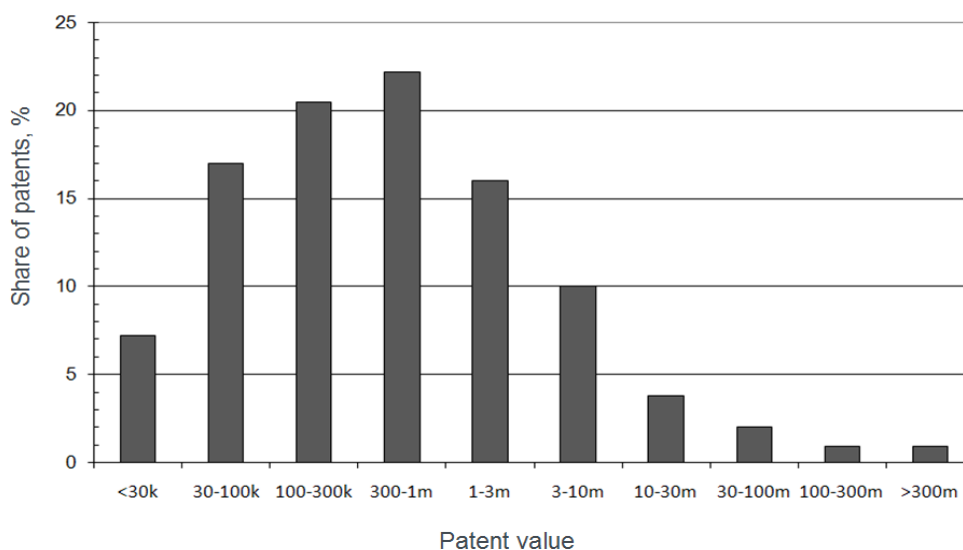
Presne však žiadny postup výpočtu neuvádza. V prípade, že podnik má vytvorenú podnikovú smernicu ohľadom vysporiadania vynálezov, pri ich vytvorení sa postupuje podľa tejto smernice. Najmä veľké spoločnosti produkujúce množstvo patentov (v SR najmä Duslo Šaľa, bývalá Slovakofarma a podobne) majú tieto smernice vytvorené a odmeňovanie patentov je prakticky bezsporové. Problémy nastávajú najmä v prípadoch, kedy vnútropodnikové smernice vytvorené nie sú a zamestnávateľ nevie, ako by mal vôbec odmenu stanoviť. Tá by mala zohľadňovať tak existujúcu právnu úpravu, ako aj základnú ekonomickú logiku.

Výskum realizovaný v Japonsku (Onishi, 2013) skúma vplyv zavedenia peňažných kompenzačných plánov pre zamestnancov a ich vplyv na výskum a vývoj. Japonské kompenzačné plány je možné rozdeliť do dvoch typov. Prvým je platba za patentové prihlášky pri registrácii a druhým sú kompenzácie vyplácané pri dosahovaní výnosov z používania patentov. Na základe skúmaných dát bolo zistené, že kompenzačné plány nepriniesli zvýšenie počtu japonských a amerických patentov, ale viedli k zvýšeniu kvality patentov v menších spoločnostiach a taktiež sú účinné pri zvyšovaní motivácie zamestnancov.

Len málo patentov z celkového počtu registrovaných má významne vysokú hodnotu. Práve pri takýchto patentoch však spravidla vzniká spor medzi zamestnávateľom a zamestnancom, keďže zamestnanec chce dostať logicky čo najviac a zamestnávateľ zaplatiť čo najmenej. Zo štatistík zverejnených Európskym patentovým úradom (EPO, 2014), vyplývajú nasledujúce skutočnosti:

Graf 1 Hodnota Európskych patentov

The value of European patents



zdroj a spracovanie: Európsky patentový úrad (2014)

Prevažne sa hodnota patentov pohybuje v intervale do 3 miliónov Eur. Len pri menšom počte patentov je táto hranica prekonaná. Naproti tomu 3 % všetkých Európskych patentov predstavujú viac ako 50 % celkovej hodnoty Európskych patentov a 10 % počtu Európskych patentov predstavuje hodnotu na úrovni takmer 80 %. To sú veľmi zásadné informácie, ktoré usmerňujú pôvodcov patentov ku kvalite, nie ku kvantite.

Kompenzácie pre zamestnancov pri vytvorení vynálezu v pracovnom pomere sú nevyhnutné jednak v súvislosti s ich spravodlivým odmeňovaním a zvyšovaním motivácie, ako aj so

zrýchlením inovačného procesu a zvýšením kvality vynálezov. V tejto súvislosti boli preskúmané existujúce systémy kompenzácií pre zamestnancov vo vybraných krajinách.

4. Systémy kompenzácií pre zamestnancov vo vybraných krajinách sveta

Spôsob odmeňovania zamestnancov za zamestnanecké vynálezy je v jednotlivých krajinách rozdielny. Objem peňažných prostriedkov investovaných do výskumu a vývoja je extrémne vysoký. Napríklad v roku 2001 EÚ-15 investovala celkovo 175,5 mld. Eur do výskumu a vývoja. Približne dve tretiny z tejto sumy boli výdavky na výskum a vývoj zo strany obchodných spoločností a zvyšok pripadá na inštitúcie financované z verejných zdrojov a akademickú obec. Takmer 70 % týchto investícií sú výdavky na zamestnancov pôsobiacich vo výskume a vývoji. Ak si uvedomíme, aký objem pripadá práve na zamestnancov, tak by bolo potrebné bližšie analyzovať spôsoby odmeňovania zamestnancov za podnikové vynálezy.

V nasledujúcej časti poukážeme na rozdiely, ktoré sú v systémoch odškodnenia zamestnancov za podnikové vynálezy v jednotlivých krajinách.

Nemecko je jedna z mála krajín, v ktorých peňažné kompenzácie pre vynálezcu nie sú určené iba na základe rokovaní medzi zamestnávateľom a zamestnancom (vynálezcom), ale aj na základe pomerne presných právnych predpisov (Harhoff, Hoisl, 2006). Nemecký zákon o zamestnaneckých vynálezoch (GEIA – German Employees' Inventions Act) vytvára značné peňažné odmeny za vynálezcovskú činnosť. Kompenzácia za zamestnanecké vynálezy je oblasť, ktorá vo väčšine krajín nie je nijakým spôsobom upravená. V Nemecku prebiehala dlhá diskusia, či táto regulácia vytvára správne stimuly pre vynálezcov. Niektorí autori sa prikláňajú k tomu, že takáto regulácia môže byť aj kontraproduktívna. Väčšina vynálezcov 59,5 % hodnotí tento zákon pozitívne. 28,3 % hodnotí tento zákon negatívne, s tým, že dva názory sú dominantné. Po prvé, že kompenzácia nie je dostatočná a po druhé, že systém odškodnenia nie je transparentný (Harhoff, Hoisl, 2006). Podobná legislatíva existuje iba v Dánsku, Fínsku, Nórsku a Švédsku.

Švédske právne predpisy rozoznávajú dva typy zamestnaneckých vynálezov. Prvý predstavuje práca súvisiaca s vynálezom. V prípade druhého ide o vynález dosiahnutý mimo kontextu zamestnania. Prvá skupina vynálezov je prevedená na zamestnávateľa. Druhá skupina vynálezov zostáva u zamestnanca. Zamestnanec môže požiadať o patent pred reportovaním vynálezu zamestnávateľovi, pričom mu musí ponúknuť právo na používanie vynálezu.

Dánsky zákon o zamestnaneckých vynálezoch je podobný tomu švédskemu. Vynálezca je povinný hlásiť všetky vynálezy zamestnávateľovi. Na vynálezy, ktoré boli získané počas bežnej práce zamestnanca si môže nárokovať zamestnávateľ. Nárok na vynález musí byť uplatnený do štyroch mesiacov od prijatia správy o vynáleze.

V Anglicku, Francúzsku, Taliansku, Rakúsku, Holandsku a Japonsku sú predpisy upravujúce odmeny vynálezcom súčasťou príslušných národných patentových zákonov. Vynálezy získané počas bežných povinností zamestnanca alebo vyrobené v rámci povinností nespádajúcich do bežných povinností zamestnanca, patria zamestnávateľovi. Kompenzácia za vynález má byť vyplatená iba v prípade, ak je vynález veľkým prínosom pre zamestnávateľa.

V prípade francúzskeho patentového práva môže vynálezca získať dodatočné vyrovnania (nad rámec bežného platu), ak je nárok na náhradu upravený zmluvou medzi zamestnancom a zamestnávateľom.

Talianske právne predpisy a líšia od francúzskych pokiaľ ide o kompenzáciu vynálezcom. Vynálezca má nárok na primeranú náhradu v závislosti od ekonomickej hodnoty tohto vynálezu. Výška odmeny klesá podľa miery zapojenia zamestnávateľa do vytvorenia vynálezu.

V Rakúsku vynálezcovia nedostávajú odškodnenie za vytvorenie vynálezu. Ako výška odškodnenia je považovaný bežný plat vynálezcu, avšak sú prípustné aj iné dohody na odškodnenie vynálezcu uzatvorené medzi vynálezcom a zamestnávateľom.

Vo Švajčiarsku a Lichtenštajnsku sú zamestnanecké vynálezy predmetom občianskeho práva. Patentovateľné a nepatentovateľné vynálezy získané počas bežných pracovných hodín, musia byť oznámené zamestnávateľovi. V tomto prípade je povinné odškodnenie pracovníka, ktorý vynález získal. Výška náhrady závisí od ekonomickej hodnoty vynálezu, povinnosti a postavenia zamestnanca vo firme.

V USA a Kanade neexistujú žiadne špeciálne právne predpisy, ktoré by upravovali zamestnanecké vynálezy. Zamestnanecký vynález je priradený zamestnancovi, preto patenty obsahujú meno vynálezcu a až potom sú priradené k zamestnávateľovi. Priradenie vynálezu k zamestnávateľovi je upravované zmluvnými dohodami. Typické zamestnanecké zmluvy obsahujú ustanovenia o zamestnaneckých vynálezoch. Ide o nasledovné ustanovenia:

- zamestnanecké vynálezy musia byť oznámené zamestnávateľovi,
- zamestnanec (vynálezca) musí držať v tajnosti informácie týkajúce sa vynálezu alebo spoločnosti,
- zamestnanec musí poskytovať všetky práva týkajúce sa vynálezu zamestnávateľovi počas zmluvného vzťahu medzi zamestnancom a zamestnávateľom.

Zamestnanec nemá žiadny právny nárok na náhradu za vynález. Kompenzácia za vynález môže byť dohodnutá v pracovnej zmluve, v prípade, ak neexistujú žiadne dohody (zmluvy) medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Zamestnávateľ získava obchodné práva – nevýhradnú licenciu za čo platí licenčný poplatok vo výške 1 USD, ako symbolické odškodnenie vynálezcu.

Podľa § 12 holandského zákona o patentoch má zamestnanec, ktorý vytvoril vynález, právo na patent. V prípade, že zamestnávateľ má nárok na využívanie patentu a vynálezca nepovažuje kompenzáciu za dostatočnú, bude zamestnávateľ povinný poskytnúť primeranú odmenu vynálezcu v závislosti od peňažnej hodnoty vynálezu a okolností, za ktorých bol vyrobený. Právo pôvodcu požadovať náhradu zaniká tri roky odo dňa udelenia patentu. Podľa holandskej judikatúry, ako všeobecnej zásady - najmä pokiaľ ide o veľké, sofistikované spoločnosti – plat, ktorý bude dohodnutý v pracovnej zmluve vynálezcu má zahŕňať aj náhradu za patenty, ktoré neboli vynálezcu priznané. To platí najmä v prípade, keď vynálezca bol špeciálne najatý na účely výskumu a vývoja (platy holandských zamestnancov zapojených do výskumu a vývoja nie sú obzvlášť väčšie ako u ostatných zamestnancov). Holandské súdy sa zdráhajú priznať dodatočnú kompenzáciu, pričom urobia tak urobia len za výnimočných okolností. Pri rozhodovaní, či udeliť dodatočné kompenzácie, holandské súdy berú do úvahy nasledujúce faktory:

- postavenie a funkcie zamestnanca v rámci organizácie zamestnávateľa,
- odmenu zamestnanca a ostatné pracovné podmienky,
- povaha a finančný význam vynálezu,
- príspevok zamestnanca na vynáleze,
- úloha ostatných zamestnancov pri výrobe vynálezu.

Miera zapojenia zamestnávateľa:

- poskytol potrebné vybavenie a príležitosť na výskum,
- pomáhal pri využívaní vynálezu.

V Holandsku, nie sú žiadne plány, pravidlá, postupy alebo smernice pre zamestnávateľov použiteľné pre výpočet platu alebo odmeny pre vynálezcov, hoci dva popredné prípady z Najvyššieho súdu stanovujú niektoré pokyny v tomto smere. Podľa Najvyššieho súdu spravodlivá odmena by nemala byť vypočítaná výhradne na základe trhovej hodnoty tohto vynálezu alebo licenčných poplatkoch, ktoré by zamestnávateľ musel zaplatiť v prípade, že dospel k uzavretiu licenčnej zmluvy s nezávislým vynálezcom. Avšak môže to zohrávať úlohu vo výpočte týchto faktorov. V súčasnej dobe je v Holandsku vedúcim precedensom (čo sa premieta v judikatúre nižších holandských súdov) to, že odmena bude vypočítaná podobným spôsobom ako priznanie bonusu. V správe holandského zákona o patentoch z roku 1910 (ktorý je stále relevantný napriek zavedeniu patentového zákona z roku 1995) sa uvádza, že v prípade, že obchodný zisk získaný zo strany zamestnávateľa z využívania patentu je príliš vysoký, vynálezca môžu mať nárok na podiel na zisku. Toto tvrdenie je vyvolané holandskými akademikmi. Tí tvrdia, že výpočet odmeny môže byť aj naďalej založený na komerčnom úspechu vynálezu, ale tento prístup prijatý v súdnej praxi nebol.

Japonský patentový systém bol založený v roku 1885, kedy sa založil aj patentový úrad. Právne predpisy pre zamestnanecké vynálezy sa prvý krát objavili v roku 1909, kde bolo stanovené, že patentový nárok na zamestnanecké vynálezy v podstate patril zamestnávateľovi. V roku 1921 novela zmenila postúpenie práv s tým, že vynálezy patrili vynálezcom, zatiaľ čo podniky by mali mať nevýhradné práva na užívanie vynálezov svojich zamestnancov (Onishi, Owan, 2010). Japonský patentový zákon priradzuje právo k vynálezu na zamestnanca. Zamestnávateľ získava právo na nevýhradnú licenciu a neplatí žiadnu sumu za odškodnenie. Priradenie zamestnaneckého vynálezu zamestnávateľovi môže byť vopred regulované zmluvne alebo na základe vzájomných rokovaní. V tomto prípade je vynález odovzdaný zamestnávateľovi alebo zamestnávateľ získa výhradnú licenciu a pracovník tým pádom získava nárok na odškodnenie zo strany zamestnávateľa (Harhoff, Hoisl, 2006). Zákon ďalej žiada, aby zamestnávatelia svojim zamestnancom vysvetlili, aká je ich politika odmeňovania v oblasti podnikových vynálezov.

Ako môžeme vidieť z vyššie uvedenej analýzy, spôsoby odškodnenia zamestnancov za zamestnanecké vynálezy sú v jednotlivých krajinách rozdielne. V niektorých krajinách nemajú zamestnanci žiadny nárok na odmenu za zamestnanecký vynález. Ich odmena je obsiahnutá v bežnej mesačnej mzde. Ostatné krajiny priznávajú zamestnancovi právo na odmenu za podnikový vynález. Forma tejto odmeny je však rôzna. Prehľad jednotlivých systémov odmeňovania zamestnancov za podnikové vynálezy môže byť inšpiráciou pri tvorbe tohto systému v podmienkach SR a ČR.

Záver

Patentová ochrana vynálezov je komplexná a zložitá problematika, pri ktorej riešení je potrebné spravodlivo zohľadňovať záujmy tak zamestnancov, ako aj zamestnávateľa. Úprava systému odmeňovania zamestnancov zamestnávateľom v súvislosti s vytvorením vynálezu v rámci pracovného pomeru je riešená vo viacerých krajinách rôznymi spôsobmi. Na základe realizovanej analýzy sa javí byť najprepracovanejší systém odmeňovania v Nemecku a v Japonsku, čo súvisí so skutočnosťou, že tieto krajiny sú lídrami v oblasti inovácií. Výskumy ukazujú, že ak sú známe kompenzačné plány pre zamestnancov v súvislosti s ich výskumnou aktivitou, zvyšuje to kvalitu inovácií. V Slovenskej a Českej republike, kde je počet patentových prihlášok relatívne nízky, čo je priamo úmerné s nákladmi na výskum a vývoj, je situácia odlišná a právna úprava je len veľmi povrchná a odporúčacia. Problematika vyžaduje

d'alší výskum a vytvorenie univerzálnych modelov, ktoré by bolo možné uplatniť pri konkrétnych prípadoch.

ACKNOWLEDGEMENT

Tento príspevok je výsledkom výskumného projektu VEGA č. 1/0264/15, vedeného doc. Ing. Petrom Kardošom, PhD., v podiele 100 %. Každý z autorov príspevku sa podieľal na vytvorení príspevku vo výške 50 %.

REFERENCES

- [1] Európska komisia (EK, 2005). The value of European patents: Evidence from a survey of european inventors. Final report of the PatVal EU project. [online]. Dostupné na: http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/patval_mainreportandannexes.pdf [cit. 2017-04-01]
- [2] Európsky patentový úrad (EPO, 2014). IP Teaching Kit. [online]. Dostupné na:
- [3] <http://www.epo.org/learning-events/materials/kit.html>, [cit. 2017-02-20]
- [4] GIUMMO, J. (2010). German employee inventors' compensation records: A window into the returns to patented inventions. *Research Policy* 39 (2010): 969-984
- [5] HARHOFF, D., HOISL, K. (1996). Institutionalized Incentives for Ingenuity – Patent Value and the German Employees' Inventions Act. [Online] Available at: https://epub.ub.uni-muenchen.de/1262/1/German_Inventor_Compensation_230106_DP_LMU.pdf [cited 2016-04-08].
- [6] LEV, B. (2001). *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*. Harrisonburg, Virginia: R.R. Donnelley and Sons
- [7] ONISHI, K. (2013). The effects of compensation plans for employee inventions on R&D productivity: New evidence from Japanese panel data. *Research Policy* 42 (2013): 367 – 378
- [8] ONISHI, K., OWAN, H. (2010). Incentive Pay or Windfalls: Remuneration for employee inventions in Japan [Online] Available at: <http://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/10e049.pdf> [cited 2017-02-27].
- [9] PRENDERGAST, C. (2008). Work Incentives, Motivation, and Identity. *American Economic Review: Papers & Proceedings*, 98:2: 201-205. <http://www.aeaweb.org/articles.php?doi=10.1257/aer.98.2.201>
- [10] TEECE D. J. (1986). Profiting from technological innovation: implications for integration, strategic partnering, licensing, and public policy. *Research Policy* 16: 285–305
- [11] VOJČÍK, P., MIŠČÍKOVÁ, R. (2004). *Základy práva duševného vlastníctva*. Košice: TYPOPRESS.
- [12] VREY, R., (2010). Compensation law in the Netherlands [Online] Available at: <http://www.cmslegal.com/Hubbard.FileSystem/files/Publication/a6fd50f4-bee2-4bac-8734-5d77c8235089/Presentation/PublicationAttachment/0188031a-0eec-4c39-a64c-6736ab3137de/Netherlands-Employee-inventor-rewards-survey.PDF> [cited 2017-04-05]

- [13] Zákon o patentoch č. 435/2001 Z.z. v znení neskorších predpisov. [Online]. Dostupné na <https://www.slov-lex.sk/static/SK/ZZ/2001/435/20160701.print.html> [cit. 2017-03-31]
- [14] ZENGER T., LAZZARINI, S. (2004). Compensating for Innovation: Do Small Firms Offer High-powered Incentives That Lure Talent and Motivate Effort?. *Managerial and Decision Economics* 25: 329–345

CONTACT

Doc. Ing. Peter Kardoš, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovakia
E-mail: peter.kardos@euba.sk

Ing. Miroslav Jakubec, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovakia
E-mail: miroslav.jakubec@euba.sk

PRICE-EARNINGS RATIO AS AN APPROPRIATE APPROACH TO EVALUATION OF COMPANIES BY INVESTORS?

POMĚROVÝ UKAZATEL P/E JAKO VHODNÝ PŘÍSTUP K HODNOCENÍ SPOLEČNOSTÍ ZE STRANY INVESTORŮ?

Josef Kašík¹, Zuzana Čvančarová²

ABSTRACT

The paper is focused on the price-earnings ratio and its ability to help investors to find the right companies to invest in. The method of analysis and testing on relevant historical data of the selected Czech companies traded on the Prague Stock Exchange was used to answer the question whether combining P/E ratio with some other financial indicators of the companies can be useful in selection the appropriate trading strategy.

KEY WORDS

Price-earnings ratio, trading strategy, analysis, testing, Prague Stock Exchange.

JEL CLASSIFICATION

G11, G14, G31

Úvod

Obzvláště v současné době velmi nízkých úrokových sazeb v České republice hledají investoři, a to dokonce i z řad fyzických osob, různé možnosti investování volných peněžních prostředků. Jedním z tradičních investičních nástrojů, ke kterému tak obracejí svou pozornost, jsou také akcie podniků obchodované v rámci Burzy cenných papírů Praha (BCPP) nebo RM-SYSTÉMu. Potýkají se však se zásadními a i pro mnohé zkušenější obchodníky nelehkými otázkami typu: Do akcií jakých podniků bych měl investovat? Kdy bych měl investovat? Existují nějaké ukazatele, které mi mohou pomoci odhadnout budoucí celkový výnos z akcií?

Jedním z ukazatelů, který je často využíván analytiky a investory je také poměrový ukazatel P/E. Jeho výhodou je jednoduchost výpočtu, srozumitelnost a také dostupnost potřebných dat. Využitelnost tohoto poměrového ukazatele k hodnocení společností za účelem nalezení vhodných investičních příležitostí, tzn. jeho využití v rámci rozhodování investorů o investování do akcií podniků je však v odborné literatuře poměrně často diskutována (odkazy). Přitom se nabízí hypotéza, že použití tohoto ukazatele v kombinaci s dalšími vhodně vybranými ukazateli, by mohlo pomoci investorům v jejich investičním rozhodování.

¹ Ing. Josef Kašík, Ph.D., VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta, Katedra podnikohospodářská, josef.kasik@vsb.cz.

² Dr. Ing. Zuzana Čvančarová, VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta, Katedra podnikohospodářská, zuzana.cvancarova@vsb.cz.

1. Teoretická východiska

K výpočtu poměrového ukazatele P/E je možno použít následující velmi jednoduchý vzorec:

$$P/E = \frac{\text{cena akcie}}{\text{čistý zisk na akcii}} \quad (1)$$

Využívá se například v rámci oceňování jako multiplikátor k výpočtu hodnoty společností, které nejsou obchodovány na akciových trzích, na základě tržního neboli srovnávacího přístupu, s využitím vzorce (Dluhošová a kol., 2010, Kašík a Franek, 2015):

$$V = \phi \frac{P}{E} \cdot E \quad (2)$$

kde V je tržní hodnota vlastního kapitálu oceňované společnosti, $\phi \frac{P}{E}$ je průměrná hodnota ukazatele P/E srovnatelných společností a E je celkový čistý zisk oceňované společnosti.

Pokud si uvědomíme, že jednou z možností, jak vypočítat tržní hodnotu vlastního kapitálu u společností se stabilním ziskem, je využití metody kapitalizace čistého zisku a vztahu (Mařík a kol., 2011):

$$V = \frac{E}{i} \quad (3)$$

kde i je míra kapitalizace (náklady vlastního kapitálu neboli požadovaný výnos akcionářů), pak nám z výše uvedených rovnic vyplývá následující vztah:

$$P/E = \frac{1}{i} \quad (4)$$

což znamená, že čím nižší je požadovaný výnos akcionářů, tím vyšší je hodnota poměrového ukazatele P/E a naopak.

Pokud využijeme pro výpočet hodnoty akcie vzorec Gordonův růstový model neboli tzv. dividendový diskontní model (Brealey et al., 2012) ve tvaru:

$$P_0 = \frac{DIV_1}{i-g} \quad (5)$$

kde P_0 je tržní hodnota akcie, DIV_1 je očekávaná roční dividend na 1 akcii v tomto roce (v roce 1), i jsou náklady vlastního kapitálu a g je očekávaný růst dividend. Přitom pro výpočet DIV_1 můžeme použít vztah:

$$DIV_1 = DIV_0 \cdot (1 + g) \quad (6)$$

kde DIV_0 je poslední známá dividend (dividend z posledního roku).

Z výše uvedených vztahů vyplývá, že poměrový ukazatel P/E je možno vyjádřit také pomocí vztahu:

$$P/E = \frac{DIV_0}{EPS} \cdot \frac{1+g}{i-g} \quad (7)$$

kde *EPS* (*earnings per share*) je jiný způsob označení čistého zisku na 1 akcii. Ze vztahu (7) vyplývá, že relativně vysoká hodnota ukazatele P/E může mít více vysvětlení a například může znamenat, že investoři očekávají vysoký růst dividend (*g*) nebo že akcie jsou spojeny s malým rizikem, a proto investoři požadují nižší výnos (*i*) nebo že společnost dosáhla v posledním období nižších zisků na 1 akcii (*EPS*). Mohlo by se však také jednat o situaci, že je cena akcie nadhodnocena a neodpovídá očekávaným budoucím výsledkům podniku.

Další úpravu vzorce (7) můžeme získat dosazením vzorce pro dlouhodobý udržitelný růst (*g*) ve tvaru:

$$g = ROE \cdot AP \quad (8)$$

kde *ROE* je rentabilita vlastního kapitálu podniku a *AP* je tzv. aktivační poměr (*plowback ratio*), který vyjadřuje velikost zisku reinvestovaného zpět do podniku. Ukazatel *ROE* počítáme pomocí vztahu (Higgins, 2012):

$$ROE = \frac{EAT}{VK} \quad (9)$$

kde *EAT* (*earnings after taxes*) je celkový čistý zisk podniku a *VK* je vlastní kapitál podniku.

Aktivační poměr *AP* je možno vypočítat pomocí vztahu:

$$AP = 1 - VP \quad (10)$$

kde *VP* je výplatní poměr (*payout ratio*), který se vypočte pomocí vzorce:

$$VP = \frac{DIV}{EPS} \quad (11)$$

Dosazením vzorců (8), (10) a (11) do vzorce (7) dostaneme následující vztah:

$$P/E = \frac{DIV_0}{EPS} \cdot \frac{1+ROE \cdot \left(1 - \frac{DIV}{EPS}\right)}{i - ROE \cdot \left(1 - \frac{DIV}{EPS}\right)} \quad (12)$$

ze kterého zároveň můžeme vidět, že při výplatním poměru ve výši 1, tzn., že veškerý čistý zisk je vyplacen na dividendách, se dostáváme zpět ke vztahu (4).

Z výše uvedených vztahů lze zároveň odvodit, že současnou hodnotu akcie můžeme vypočítat také pomocí obecného vztahu (Brealey et al., 2012):

$$P_0 = \frac{EPS}{i} + PVGO \quad (13)$$

kde *PVGO* je současná hodnota růstových příležitostí.

Dalším ukazatelem často využívaným v rámci analýzy akcií podniků je poměr tržní a účetní hodnoty podniku, resp. akcie (Pratt a Niculita, 2008):

$$\frac{MV}{BV} = \frac{\text{tržní hodnota vlastního kapitálu podniku}}{\text{účetní hodnota vlastního kapitálu podniku}} \quad (14)$$

Tento ukazatel vyjadřuje kolikrát je tržní hodnota podniku (akcie) vyšší než účetní hodnotu a nepřímou tak také vyjadřuje hodnotu goodwillu podniku.

Aplikace na vybrané české společnosti

V této části se podíváme na historický vývoj základních ukazatelů popsanych v teoretické části u vybraných českých společností kótovaných na BCPP.

První společností, která je analyzována, je společnost UNIPETROL, a.s., která se zabývá hlavně rafinérskou a petrochemickou výrobou a prodejem a distribucí pohonných hmot v rámci České republiky i střeoevropského regionu. Od roku 2005 je součástí největší střeoevropské rafinérské a petrochemické skupiny PKN Orlen. Vývoj základních ukazatelů společnosti je uveden v Tab. 1. Z údajů za období 2013 – 2016 je vidět růst ukazatele P/E, spojený s růstem P, EPS a ROE. Přitom hodnota ukazatele P/E je stále poměrně nízká a naznačuje tak možnost dalšího výraznějšího růstu ceny akcií. Tato hypotéza se nám na základě dalšího vývoje ceny akcie potvrzuje, protože jen za období 31. 12. 2016 -29. 3. 2017 došlo k výraznému růstu ceny akcie o téměř 23 %. Poměrně vysoká hodnota EPS v letech 2015 a 2016 naznačuje potenciál dalšího růstu ceny akcie v roce 2017.

Tabulka 1: Vývoj základních ukazatelů společnosti UNIPETROL, a.s.

Datum	Cena akcie	Cena/účetní hodnota	P/E	ROE	EPS	DIV
31.12.2013	168,0	1,08	-21,85	-4,92	-7,69	0
31.12.2014	130,5	0,83	-42,56	-1,95	-3,07	0
31.12.2015	160,0	0,82	4,12	19,81	38,80	5,52
31.12.2016	183,8	0,80	4,18	19,16	43,98	na
29.3.2017	226,0	0,98	5,14	19,16	43,98	na

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů získaných z Fio e-Broker

Druhou analyzovanou společností je ČEZ, a.s., která se zabývá zejména výrobou, distribucí a prodejem elektrické a tepelné energie. Podnikatelskou činnost provádí jak v České republice, která je jejím hlavním trhem (zhruba 90 % provozního zisku EBITDA je realizováno v ČR), tak v zahraničí. Mezi hlavní zahraniční trhy, ve kterých ČEZ vlastní energetická aktiva, patří Polsko, Bulharsko, Rumunsko a Turecko. Stěžejními výrobními zdroji společnosti ČEZ jsou jaderné a uhelné elektrárny, avšak společnost disponuje také obnovitelnými zdroji, jako jsou vodní, větrné a solární elektrárny [3]. Vývoj základních ukazatelů společnosti je uveden v Tab. 2. Z údajů za období 2013 – 2016 vyplývá celkový růst ukazatele P/E, spojený však s poklesem ROE a EPS. Dále je třeba vzít v úvahu, že i když je titul považován za stabilní zdroj příjmů

z dividend, aktuální návrh představenstva ČEZ na výplatu dividendy za rok 2016 je 33 Kč, což je pokles o 7 Kč ve srovnání s předchozími roky. I když v období 31. 12. 2016 – 29. 3. 2017 došlo k mírnému růstu ceny akcií společnosti, na základě vývoje základních ukazatelů a s využitím dalších informací (zvýšení výplatního poměru DIV/EPS v posledním roce, vývoj ceny energií) očekáváme buď stabilní vývoj nebo mírný pokles ceny akcií vyplývající ze vztahu (5).

Tabulka 2: Vývoj základních ukazatelů společnosti ČEZ, a.s.

Datum	Cena akcie	Cena/účetní hodnota	P/E	ROE	EPS	DIV
31.12.2013	517,00	1,07	7,69	13,91	67,19	40
31.12.2014	591,00	1,21	14,11	8,57	41,90	40
31.12.2015	444,30	0,89	11,45	7,74	38,80	40
31.12.2016	430,00	0,89	16,09	5,56	26,73	33
29.3.2017	441,50	0,92	16,52	5,56	26,73	na

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů získaných z Fio e-Broker

Třetí analyzovanou společností je Philip Morris ČR a.s., která je největším výrobcem a prodejcem tabákových výrobků v České republice. Působí zde již od roku 1992 a zaměstnává cca 1 100 zaměstnanců. Mezi nejznámější značky společnosti patří Marlboro, L&M, Petra či Sparta. Philip Morris ČR a.s. vlastní 99 % obchodní podíl v dceřiné společnosti Philip Morris Slovakia s.r.o. registrované ve Slovenské republice [3]. Vývoj základních ukazatelů společnosti je uveden v Tab. 3. Z údajů za období 2012 – 2016 vyplývá poměrně stabilní vývoj ukazatele P/E, který se pohybuje kolem hodnoty 13, vysoká a dále mírně rostoucí hodnota ukazatele ROE a stabilní dividendový výnos pohybující se kolem 8 %. Na základě znalosti dalšího důležitého údaje, kterým je výplatní poměr, který se u této společnosti blíží 100 %, můžeme vztah (12) nahradit vztahem (5). Na základě znalosti těchto údajů a vztahů bychom opět mohli doporučit koupi akcií, vzhledem k rostoucímu EPS, vysoké hodnotě ROE a relativně nízkému riziku této společnosti.

Tabulka 3: Vývoj základních ukazatelů společnosti Philip Morris ČR a.s.

Datum	Cena akcie	Cena/účetní hodnota	P/E	ROE	EPS	DIV
31.12.2013	10 579	3,64	13,05	27,93	810,93	820
31.12.2014	10 820	3,80	13,18	28,86	821,13	880
31.12.2015	11 999	4,14	12,82	32,29	935,88	920
31.12.2016	13 096	4,40	12,99	33,77	1008,00	1000
29.3.2017	13 539	4,54	13,43	33,77	1008,00	na

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů získaných z Fio e-Broker

Poslední analyzovanou společností je Kofola ČeskoSlovensko a.s., která je významným výrobcem a distributorem nealkoholických nápojů. Společnost realizuje svoji činnost na českém a slovenském trhu, v Polsku, ve Slovinsku, kam expandovala v roce 2015 akvizicí značky Radenska, a v Chorvatsku, kde získala v roce 2016 značku Studenac. Kofola provozuje celkem sedm výrobních závodů, dva jsou situovány v ČR, dva v Polsku, jeden na Slovensku a po jednom ve Slovinsku a v Chorvatsku. V portfoliu společnosti se nachází zhruba 35 značek. Klíčovou značkou je nealkoholický nápoj Kofola, který tvoří zhruba 24 % celkových tržeb společnosti. Mezi další hlavní značky patří např. minerální vody Rajec a Radenska, sycené

nápoje Vinea a Hoop cola, sirupy Jupí a Paola. Od začátku roku 2015 Kofola distribuuje a částečně i licenčně vyrábí produkty Rauch pro český a slovenský trh [3].

Vývoj základních ukazatelů společnosti je uveden v Tab. 4. Na rozdíl od předchozích společností je analyzované období kratší, protože akcie této společnosti byly obchodovány až od začátku prosince 2015. Z analýzy poměrně krátkého období 2015 – 2016 vyplývají zvyšující se hodnoty ukazatelů EPS, P/E, ROE, DIV i MV/BV, avšak zároveň dochází k poklesu ceny akcie. Přitom pokud použijeme vztahy (5) a (13), vychází nám, že buď je akcie společnosti stále nadhodnocena nebo investoři věří ve vysokou současnou hodnotu růstových příležitostí PVGO.

Tabulka 4: Vývoj základních ukazatelů společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s.

Datum	Cena akcie	Cena/účetní hodnota	EPS	P/E	ROE	DIV
31.12.2015	490	1,42	-0,55	-889,78	-0,16	0,9
31.12.2016	367	3,94	11,02	33,29	11,82	7,0
29.03.2017	398	4,27	11,02	36,15	11,82	7,0

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů získaných z Fio e-Broker

Závěr

Ukazatel P/E patří mezi oblíbené a často používané ukazatele ze strany investorů do akcií. Pokud bychom však používali tento poměrový ukazatel samostatně, je jeho vypovídací hodnota velmi omezená. Proto je vhodné používat tento ukazatel v kombinaci s dalšími finančními ukazateli jako je ROE, EPS, DIV (výše dividendy), výplatní poměr aj. Na základě využití tohoto kombinovaného přístupu, tj. analýzy historického vývoje více ukazatelů u čtyř vybraných českých společností kótovaných na BCPP, autoři příspěvku testují a odhadují další možný vývoj ceny těchto akcií. Přitom je zřejmé, že jakékoliv predikce mohou být ovlivněny dalšími významnými událostmi, které v současné době ovlivňují českou ekonomiku, jako je např. významný růst devizových rezerv spojený se spekulací na posílení české koruny po ukončení kurzového závazku ze strany ČNB aj.

ACKNOWLEDGEMENT

This paper was supported within Operational Programme Education for Competitiveness – Project No. CZ.1.07/2.3.00/20.0296.

REFERENCES

- [1] Brealey, R. A., Myers, S. C., Marcus, A. J., 2012. *Fundamentals of corporate finance*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2012. ISBN 978-0-07-803464-0.
- [2] Dluhošová, D. a kol., 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [3] Fio e-Broker, 2017. *Trh: ČR/Fundamentální analýza*. <https://www.fio.cz/e-broker>, [accessed 29. 3. 2017].
- [4] Higgins, R. C., 2012. *Analysis for financial management*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2012. ISBN 978-0-07-803468-8.

- [5] Kašík, J., Franek, J., 2015. *Základy podnikové diagnostiky*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3888-5.
- [6] Mařík, M. a kol., 2011. *Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy*. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-67-5.
- [7] PRATT, S. P., Niculita A. V., 2008. *Valuing a business: the analysis and appraisal of closely held companies*. 5th ed. New York: McGraw-Hill, 2008. ISBN 978-0-07-144180-3.

CONTACT

Ing. Josef Kašík, Ph.D.
VŠB – TU Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská
Sokolská třída 33
701 21 Ostrava 1
Česká republika
e-mail: josef.kasik@vsb.cz

Dr. Ing. Zuzana Čvančarová
VŠB – TU Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská
Sokolská třída 33
701 21 Ostrava 1
Česká republika
e-mail: zuzana.cvancarova@vsb.cz

ANALÝZA FAKTOROV OVPLYVŇUJÚCICH DOPYT PO NEHNUTEĽNOSTIACH NA SLOVENSKU

DEMAND FACTOR ANALYSIS ON REAL ESTATES IN SLOVAKIA

Jakub Kintler, Nora Grisáková ¹

ABSTRACT

Basic model of market mechanism consists of households, companies, market of production factors and market of goods and services. Market is built on several assumptions, for example freedom of choice, principle of private property, etc.. Economists also assume rationality in the behaviour of individuals. The aim of this article is to verify validity of basic economic assumptions about the law of declining demand and rationality in consumer behaviour by analysing factors that affecting demand. Demand relates the desired quantity and price, respectively price level. Demand curve is a representation of the law of declining demand, which is built on the principle of increasing (decreasing) amount of consumption due to a decrease (increase) price per unit of production or service. Demand curve has in its basic form, a negative slope. Verification validity of the above presented demand assumption we decided to show it on real estates. We based up our analysis on the need of social stability and fulfillment of social needs. We did our research by using mathematical and statistical methods. To explore aggregate demand for real estates in Slovakia we use database information from the Statistical Office of the Slovak Republic and information from the National Bank of Slovakia.

KEY WORDS

demand, real estates, factor analysis, population

JEL CLASSIFICATION

D01, D12

Úvod

Dopyt vyjadruje vzťah medzi požadovaným množstvom a cenou, resp. cenovou hladinou. Dopytová krivka je zobrazením zákona klesajúceho dopytu, ktorý je postavený na princípe rastúceho (klesajúceho) objemu spotreby v dôsledku poklesu (rastu) ceny za jednotku produkcie alebo služby. Dopytová krivka má vo svojej základnej podobe negatívny sklon. Overenie platnosti uvedeného predpokladu sme sa rozhodli uskutočniť na problematike spojenej s predajom nehnuteľností. Potreba zabezpečiť si základné sociálne istoty, medzi ktoré patrí aj istota spojená so zabezpečením bývania na Slovensku v poslednom období aj z dôvodu klesajúcich nákladov spojených so získaním vlastnej nehnuteľnosti prežíva opätovný vzostup. Po fáze poklesu a útlmu v rokoch 2009-2014, kedy došlo na Slovensku k prepadu realitného trhu v dôsledku svetovej hospodárskej krízy, realitný trh postupne rastie a v súčasnosti rok 2017

¹ Ing. Jakub Kintler, PhD., Katedra podnikovohospodárska, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomickej univerzity v Bratislave, Dolnozemska cesta 1/b, 821 35 Bratislava.

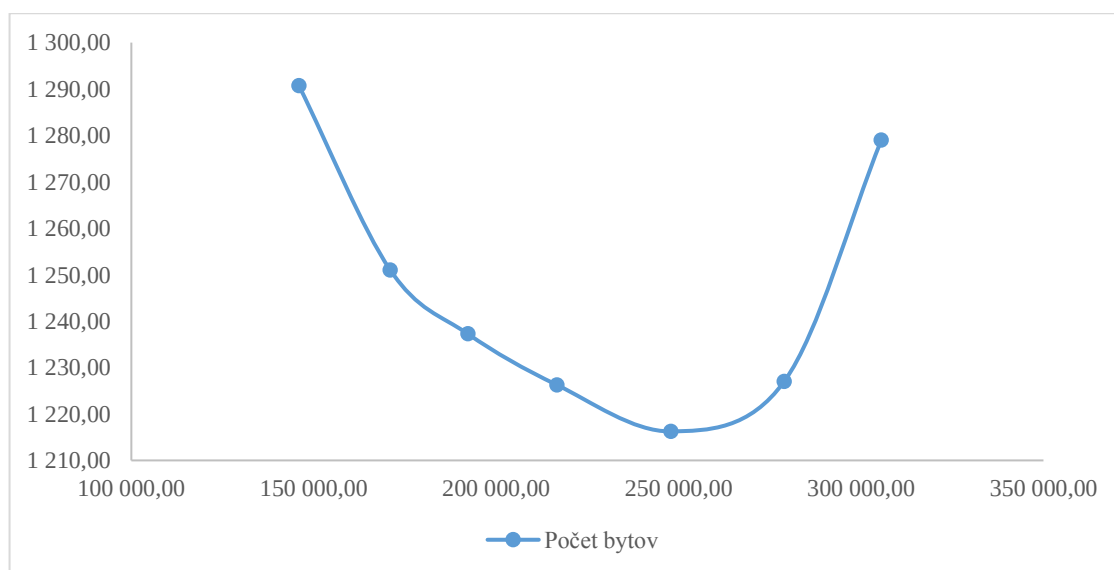
ceny nehnuteľností na Slovensku dosiahli, resp. presiahli cenovú úroveň predkrízového obdobia. Tento vývoj okrem iných skutočností zabezpečuje klesajúca nákladovosť spojená s obstaraním nehnuteľnosti formou cudzích zdrojov, reprezentovaných predovšetkým nízkymi úrokovými sadzbami. Pri realizácii nášho výskumu sme sa museli vyporiadať so skutočnosťou absentujúcich informácií o realizačných cenách za predané nehnuteľnosti, špecifickosťou analyzovaného produktu a diferenciaciou cien v závislosti od analyzovaného kraja Slovenska. Všetky vyššie uvedené skutočnosti predstavujú komplikácie pri objektivizácii, tvorbe a grafickom vyjadrení krivky dopytu po nehnuteľnostiach. V nasledujúcom texte odvodíme krivku agregovaného dopytu po nehnuteľnostiach na Slovensku a prostredníctvom korelácie budeme skúmať vplyv jednotlivých faktorov na vývoj dopytu po bytoch určených na bývanie.

1. Dopyt po nehnuteľnostiach určených na bývanie

Empirickým skúmaním viacerých alternatív a na základe vykonaných prepočtov sme dospeli k záveru, že pre kvantifikáciu vplyvu faktorov dopytu po nehnuteľnostiach, konkrétne nehnuteľnostiach určených na bývanie je najvhodnejšia suma poskytnutých úverov na financovanie nehnuteľností domácnosťami na Slovensku. Analýza dopytu bola zameraná hlavne na analýzu faktorov, ich vývoja v čase a možností ich sledovania prostredníctvom rôznych súborov ukazovateľov. Vzhľadom na fakt, že analyzované faktory sú často navzájom prepojené a navzájom sa ovplyvňujú, nie je možné jednoznačne a presne určiť, do akej miery sa podieľal konkrétny faktor dopytu na jeho vývoji. Je však možné zmerať, aký silný vplyv majú jednotlivé faktory, resp. či pôsobia na dopyt priamo alebo nepriamo úmerne.

Pri kvantifikácii dopytu po nehnuteľnostiach sme využili údaje z portálu Slovstat – databázy informácií a ukazovateľov sociálno-ekonomického vývoja SR, ktorý je súčasťou Štatistického úradu SR. Ďalej sme použili údaje Národnej banky Slovenska. Údaje na osi X na obrázku nižšie predstavujú objem predaja nehnuteľností na základe vyššie špecifikovaných predpokladov a údaje na osi Y vyjadrujú priemernú cenu za m² plochy bytu. Agregovanú krivku dopytu po bytoch za obdobie rokov 2010-2016 uvádzame na obrázku nižšie.

Obr. 1 Agregátna krivka dopytu po nehnuteľnostiach určených na bývanie



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov zo Štatistického úradu SR a Národnej banky Slovenska

Vzhľadom na skutočnosť, že na Slovensku nie je dostupná štatistika o počte realizovaných predajov bytov a ani o konečných realizačných cenách, rozhodli sme sa pracovať s nasledovným obmedzením a objem predaja sme vypočítali na základe objemu poskytnutých prostriedkov domácnostiam na Slovensku za účelom financovania kúpy nehnuteľnosti v komparácii s priemernou cenou za m^2 , priemernou plochou bytu a financovaním nehnuteľnosti na úrovni 80 % cudzími zdrojmi, konkrétne hypotekárnymi úvermi. Už na prvý pohľad možno vidieť, že krivka dopytu má atypický priebeh. Spočiatku má krivka štandardný priebeh s negatívnym sklonom neskôr po dosiahnutí minima opäť rastie. Teda počas rokov 2010-2014, kedy postupne trh nehnuteľností stagnoval v dôsledku dopadov svetovej finančnej krízy, prichádza k jeho postupnému ožiovaniu a napokon v rokoch 2015-2016 zaznamenávame taký prudký rast, ktorý spôsobuje neštandardný rastúci sklon dopytovej krivky. Výsledkom oživenia finančného trhu, zníženia úrokových sadzieb na financovanie nehnuteľností a ďalšie faktory spôsobili, že napriek rastu ceny za m^2 obytnej plochy, nedochádza k poklesu, ale naopak k nárastu objemu predaja.

Ľudia sa rozhodujú o kúpe nehnuteľnosti pre potreby zabezpečenia bývania, predovšetkým s cieľom naplniť svoje základné potreby. Preto aj napriek rastúcim cenám môže narastať dopyt po tomto druhu tovaru. Nárast dopytu možno odôvodniť aj ďalšími faktormi, akými sú historicky najnižšie úrokové sadzby, najnižšia inflácia, najvyššia miera zamestnanosti, rastúce priemerné mzdy a pod.. Okrem ceny ako faktora dopytu tu zohrávajú dôležitejšiu úlohu ostatné, nepriamo vplývajúce faktory. To znamená, že zákon klesajúceho dopytu nebol porušený, pretože pri zachovaní podmienky *ceteris paribus* (teda na dopyt by vplývala iba cena a všetky ostatné faktory by sa nemenili), by s rastom ceny požadované množstvo klesalo a naopak. To, čo spôsobuje atypický sklon krivky, sú práve ostatné faktory.

Vyššie opísaný jav je v praxi dobre známy a označuje sa ako Giffenov paradox. (Grisáková, 2013) Tento pojem pochádza z 19. storočia, kedy britský ekonóm Sir Robert Giffen zistil, že keď cena vtedajšieho chleba klesla, klesol aj dopyt. Je to jeden z najzaujímavejších ekonomických fenoménov. Ako jeden z prvých sa o ňom písomne zmienil Alfred Marshall vo svojom diele Základy ekonomiky z roku 1895. Giffenov tovar je produkt, ktorý sa prejavuje vzdorovaním zaužívaných konvencií diktovaných zákonom klesajúceho dopytu. Prejavuje sa tým, že pri rastúcej cene rastie aj dopyt a naopak, v prípade klesajúcej ceny začne klesať aj dopyt. Ide o situáciu, kedy spotrebitelia nahrádzajú podradné tovary lepšími, resp. na dopyt pôsobia určité faktory omnoho silnejšie ako cena napr. kvalita alebo zdravie. (Marshall, 2006)

2. Kvantifikácia vplyvu faktorov na dopyt po nehnuteľnostiach určených na bývanie

Cieľom kvantifikácie vplyvu jednotlivých faktorov na dopyt po nehnuteľnostiach určených na bývanie na území Slovenska bolo zistiť intenzitu vplyvu, resp. závislosti jednotlivých faktorov dopytu na samotný dopyt prostredníctvom matematicko-štatistických metód. Po detailnej analýze jednotlivých faktorov dopytu, ich vývoja v čase a po zostavení krivky dopytu sme pokračovali kvantifikáciou vplyvu jednotlivých faktorov na dopyt prostredníctvom ukazovateľa korelácie. Tento ukazovateľ meria štatistickú závislosť medzi dvomi premennými. V našom prípade reprezentuje vždy jedna premenná dopyt po nehnuteľnostiach určených na bývanie a druhá premenná reprezentuje daný faktor dopytu, prostredníctvom nami zvoleného, najlepšie zodpovedajúceho ukazovateľa.

Pre výpočet korelačného koeficientu sme použili vždy rovnaký druh vstupných údajov. Premennú Y tvorilo vždy financované množstvo nehnuteľností určených na bývanie formou úveru na nehnuteľnosť v ks, premenná X sa líšila v závislosti od konkrétneho faktora. (Lukáčik, Lukáčiková, Szomolányi, 2013) Pri prvom faktore sme skúmali vplyv ceny za m^2 obytnej

plochy, pri druhom faktore vplyv priemernej mzdy, pri treťom faktore zamestnanosť obyvateľov na Slovensku, pri štvrtom faktore sme skúmali mieru závislosti na inflácii a v prípade posledného faktora išlo o skúmanie závislosti medzi objemom poskytnutých úverov a úrokovou mierou za úvery na nehnuteľnosti. Jednotlivé hodnoty koeficientu korelácie pre všetky skúmané faktory uvádzame na obrázku nižšie.

Obr. 2 Koeficienty korelácie pre jednotlivé faktory dopytu



Zdroj: vlastné spracovanie

2.1. Vplyv ceny na dopyt po nehnuteľnostiach určených na bývanie

Cena ovplyvňuje dopyt po nehnuteľnostiach vo veľmi nízkej intenzite, hodnota korelačného koeficientu dosiahla úroveň -0,2422 čo predstavuje nízku nepriamu závislosť. Napriek očakávaniam o vplyve ceny na dopyt, na základe vykonaného skúmania sme preukázali nízky význam ceny, ako faktora ovplyvňujúci dopyt po nehnuteľnostiach. Je to dané najmä skutočnosťou, že potreba bývania a zabezpečenia si základných sociálnych istôt patrí k prvotným, ktoré sa snaží spotrebiteľ naplniť. Rovnako potreba získania sociálneho statusu a osamostatnenia ovplyvňuje pravdepodobne dopyt viac, ako cena nehnuteľnosti. Tento zaujímavý jav možno analyzovať aj z hľadiska dostupnosti alternatívnych foriem financovania, predovšetkým úverového charakteru, ktoré významnou mierou sprístupňujú kúpu nehnuteľnosti.

Rovnako táto nízka miera korelácie vysvetľuje aj neštandardný priebeh krivky agregátneho dopytu po nehnuteľnostiach, ktorá od roku 2015 má rastúci charakter s pozitívnym sklonom. Tento tvar krivky dopytu preukazuje tú skutočnosť, že napriek rastúcej cene nehnuteľností, dopyt po nehnuteľnostiach narastá, čo je v kotrindikácii s teóriou zákona klesajúceho dopytu.

2.2. Vplyv dôchodku obyvateľov na dopyt po nehnuteľnostiach určených na bývanie

Jedným zo základných faktorov, ktorý priamo ovplyvňuje kúpyschopnosť obyvateľov je ich príjem. Z hľadiska mikroekonomickej terminológie označujeme príjem obyvateľa dôchodkom. Potom s rastúcim príjmom vzniká predpoklad pre rast dopytu po nehnuteľnostiach. Zmenu

v príjme-dôchodku spotrebiteľa sme kvantifikovali na základe štatistických údajov o vývoji priemernej mzdy na Slovensku za obdobie rokov 2010 až 2016. Bez ohľadu na sledované obdobie, priemerná mzda na Slovensku od roku 1989 rastie. V sledovanom období vzrástla zo 769 € na 912 € mesačne. V priebehu šiestich rokov tak priemerná mzda vzrástla o 18,6 %. Nárast priemernej mzdy je potrebné korigovať o mieru inflácie, napriek tomu je evidentné, že si domácnosti na Slovensku v poslednom období polepšili. Pracujeme s predpokladom, že rast dôchodku priamo ovplyvňuje dopyt po nehnuteľnostiach a že s jeho rastom bude rásť aj dopyt. Tento predpoklad vychádza predovšetkým so skutočností, že zlepšujúce sa ekonomické prostredie, poskytuje spotrebiteľom istotu a výhľad do budúcnosti spojený so schopnosťou splácať kúpenú nehnuteľnosť a to nielen v súčasnosti, ale aj v budúcnosti. Náš predpoklad potvrdila aj korelačná analýza, kde koeficient priemernej mzdy dosiahol hodnotu 0,9982, čo predstavuje silnú priamu závislosť. Dôchodok (príjem) spotrebiteľa priamo ovplyvňuje dopyt po nehnuteľnostiach na bývanie. Príjem spotrebiteľa sa tak stal faktorom, ktorý najviac vplýva na dopyt po nehnuteľnostiach určených na bývanie. Konštatujeme, že tento výsledok bol v súlade s našimi očakávaniami a predpokladmi.

2.3. Vplyv zamestnanosti na dopyt po nehnuteľnostiach určených na bývanie

Predpoklad istoty zamestnania je ďalším z faktorov pri ktorom sme predpokladali priamu a silnú závislosť na dopyte po nehnuteľnostiach. Vychádzame zo skutočnosti, že spotrebiteľ je schopný splácať nehnuteľnosť za predpokladu, že je zamestnaný, tzn. že dosahuje príjem, ktorý o.i. použije na splácanie, resp. kúpu nehnuteľnosti na bývanie. Náš predpoklad sa potvrdil a zamestnanosť dosiahla hodnotu korelačného koeficienta 0,9152, čo opäť potvrdzuje silnú priamu závislosť. Znamená to, že pri klesajúcej miere nezamestnanosti, teda rastúcej zamestnanosti rastie dopyt po nehnuteľnostiach určených na bývanie. Pozitívny trend v zamestnanosti, resp. znižujúcej sa miere nezamestnanosti môžeme pozorovať počas celého sledovaného obdobia. Nezamestnanosť postupne klesala z úrovne 14,4 % v roku 2010 až na úroveň 9,7 % v roku 2016. Nezamestnanosť na Slovensku v súčasnosti dosahuje historické minimum.

2.4. Vplyv inflácie na dopyt po nehnuteľnostiach určených na bývanie

Ďalším faktorom ovplyvňujúcim dopyt po nehnuteľnostiach, ktorý sme skúmali bola inflácia. Infláciu sme skúmali z toho dôvodu, že spravidla negatívne ovplyvňuje cenovú hladinu spotrebovávaných výrobkov a služieb a tým znižuje objem finančných prostriedkov spotrebiteľa, ktoré by mohol použiť na úhradu splátok za nehnuteľnosť, alebo splátku za kúpu. Vo všeobecnosti inflácia znevýhodňuje veriteľov a zvýhodňuje dlžníkov. Pri skúmaní uvedeného faktora sme zistili, že Slovensko v posledných rokoch, tzn. od roku 2014 v dôsledku pozitívneho ekonomického rastu zaznamenáva defláciu, tzn. že nedochádza k znehodnocovaniu peňazí v čase. Z hľadiska miery intenzity pôsobenia inflácie na dopyt po nehnuteľnostiach na bývanie sme namerali hodnotu korelačného koeficienta na úrovni -0,7199, čo predstavuje silnú nepriamu závislosť. Hodnota korelačného koeficienta je na hranici pásma významnosti vplyvu na dopyt, napriek tejto skutočnosti ho považujeme za významný faktor, ktorý ovplyvňuje dopyt po nehnuteľnostiach určených na bývanie.

2.5. Vplyv úrokovej sadzby po nehnuteľnostiach určených na bývanie

Posledným skúmaným faktorom bola úroková miera. Pri analýze uvedeného faktora sme posudzovali vplyv zmeny úrokovej sadzby na dopyt po nehnuteľnostiach určených na bývanie. Z výročných správ Národnej banky Slovenska, sme zistili, že viac ako 80 % nehnuteľností,

ktoré sú určené na bývanie sú financované úročenými prostriedkami, predovšetkým úvermi určenými na financovanie nehnuteľnosti. Na základe uvedenej skutočnosti, sme predpokladali silnú korelačnú závislosť skúmaného faktora na dopyt po nehnuteľnostiach určených na bývanie. Uvedený predpoklad sme odvádzali aj od skutočnosti klesajúcich nákladov spojených s úverovou formou financovania, najmä klesajúcej RPMN a klesajúcej úrokovej miere. Hodnota uvedeného faktora bola -0,9911, čo predstavuje silnú nepriamu závislosť.

Záver

Na základe prezentovaných výsledkov môžeme potvrdiť platnosť základných mikroekonomických zákonov, predovšetkým racionalitu v správaní spotrebiteľa. Najsilnejším faktorom ovplyvňujúcim dopyt s priamym vplyvom predstavuje dôchodok spotrebiteľa vyjadrený prostredníctvom priemerného mesačného príjmu obyvateľa. Druhým v poradí je úroková miera, ktorého koeficient korelácie vykazoval vysoké hodnoty blízke priamej závislosti druhého faktora. V poradí tretím najvplyvnejším faktorom je zamestnanosť obyvateľov Slovenska, ktorá priamo ovplyvňuje ekonomickú silu obyvateľstva krajiny. Posledným faktorom vykazujúcim silnú korelačnú závislosť bola inflácia. Najmenej významným faktorom ovplyvňujúcim dopyt bola cena nehnuteľnosti. Tento výsledok vnímame z pohľadu ostatných určujúcich faktorov za očakávaný a zároveň aj logický, pretože každý človek sleduje svoje prirodzené potreby, medzi ktorými sú okrem iného aj zabezpečenie základných potrieb, medzi ktoré o.i. zaraďujeme aj potrebu zabezpečenia bývania.

ACKNOWLEDGEMENT

Článok je výstupom riešenia projektu VEGA 1/0662/15 Ekonomicko-sociálne nástroje ako faktor tvorby pracovných miest v podnikoch v rozsahu 50 % a projektu VEGA 1/0697/15 Optimalizačné modely a metódy ako nástroje efektívnej regulácie v modernej teórii organizácie sieťových odvetví v rozsahu 50 %.

LITERATÚRA

- [1] COHEN, J. 1988. Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences. 2. vyd. United States of America: LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, 1988. 559 s. ISBN 0-8058-0283-5.
- [2] GRISÁKOVÁ, N. 2013. Dopytové funkcie a trhovú rovnováhu. Bratislava: Ekonóm, 2013, 98 s. ISBN 978-80-225-3620-2.
- [3] LUKÁČIKOVÁ, A. – LUKÁČIK, M. – SZOMOLÁNYI, K. 2013. Ekonometria 1. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. 338 s. ISBN 978-80-3543-4.
- [4] MARSHALL, A. 2006. Principles of Economics: Abridged Edition. New York: Cosimo, Inc. 2006. 344 s. ISBN 978-15-9605-985-6.
- [5] SALVATORE, D. 2003. Schaum's Outline of Theory and Problems of MICROECONOMIC THEORY. 3 vyd. USA : McGraw-Hill, Inc., 2003. 326 s. ISBN 0-07-054514-6.
- [6] www.statistics.sk
- [7] www.infostat.sk
- [8] www.nbs.sk

KONTAKT

Ing. Jakub Kintler, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: jakub.kintler@euba.sk

doc. Ing. Nora Grisáková, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: nora.grisakova@euba.sk

FEASIBILITY OF CORPORATE PHILANTHROPY

MOŽNOSTI REALIZÁCIE FIREMNEJ FILANTROPIE

Jana Kissová¹

ABSTRACT

Corporate philanthropy is a more recent phenomenon in Slovakia, which is not yet fixed definition, or content embedded in public consciousness even in the business sector. Slovakia is generally used instead of talking about philanthropy donation, which is understandable, but it does not portray the entire width of the term. Although the realization of corporate philanthropy requires some knowledge and experience, it is possible to meet her to a very limited extent, whether in theoretical definition as well as in practical application.

The paper deals with the essence of corporate philanthropy, its concrete forms. Mapping the approaches to its application, key aspects and Collaborators important in its implementation.

KEY WORDS

Corporate philanthropy, forms of corporate philanthropy, approaches to corporate philanthropy.

JEL CLASSIFICATION

G3, M2

1. Vymedzenie firemnej filantropie

Firemná filantropia (ďalej FF) je na Slovensku novodobejší fenomén, ktorý doposiaľ nie je pevne pojmovo ani obsahovo zakotvený v povedomí verejnosti ani v podnikovej sfére. Na Slovensku sa zvyčajne namiesto pojmu filantropia hovorí o darcovstve, čo je zrozumiteľnejšie, ale nemusí vystihovať celú šírku tohto pojmu. Napriek tomu, že realizovanie FF si vyžaduje isté znalosti a skúsenosti, je možné sa s ňou stretnúť len vo veľmi obmedzenej miere či už v teoretickom vymedzení, tak aj v praktickom uplatnení.

Firemná filantropia je v najväčšom rozsahu uplatňovaná v Spojených štátoch amerických, pričom práve tu je najviac inštitucionalizovaná, a v rámci globalizácie sa jej prvky preberajú všade vo svete. Z uvedeného vyplýva aj skutočnosť, že väčšina teoretických poznatkov, zaoberajúc sa touto problematikou pochádza predovšetkým od amerických autorov.

V podmienkach SR je často stotožňovaná FF s pojmom firemné darcovstvo, ktoré označuje dobrovoľné aktivity podnikateľských subjektov, ktorými podporujú rôzne verejnoprospešné ciele, najčastejšie prostredníctvom neziskových organizácií (ďalej NO) alebo nadácií, pričom od podporovaných subjektov nevyžadujú za túto podporu žiadnu priamu protihodnotu.

Firemná filantropia je kľúčovou zložkou širšieho konceptu zodpovedného podnikania, pričom sa vyznačuje snahou zblížiť komerčný svet so spoločnosťou. Vo vzťahu k zodpovednému podnikaniu sa pod ňou rozumejú dobrovoľnícke aktivity pre verejnoprospešný

¹ Ing. Jana Kissová, PhD., odborný asistent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, e-mail: jana.kissova@euba.sk

účel bez očakávania protihodnoty. Z hľadiska oblastí zodpovedného podnikania FF tvorí jeden z dôležitých aspektov v sociálnej oblasti, tak ako to konkretizuje nasledujúci obrázok:

Tabuľka 14: Postavenie firemnej filantropie v rámci zodpovedného podnikania

OBLASTI ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA		
Ekonomická oblasť	Sociálna oblasť	Environmentálna oblasť
▪ Etický kódex ▪ Odmietnutie korupcie ▪ Transparentnosť ▪ Duševné vlastníctvo ▪ Vzťahy s investormi ▪ Dodávateľsko – odberateľské vzťahy ▪ Vzťahy so zákazníkmi ▪ Kvalita a bezpečnosť produktov	▪ Firemná filantropia ▪ Personálna politika ▪ Zamestnávanie marginalizovaných skupín ▪ Rovnosť žien a mužov ▪ Ľudské práva ▪ Odmietnutie detskej práce	▪ Ekologická výroba produktov a služieb, ▪ Ochrana prírodných zdrojov, ▪ Investície do ekologických technológií, ▪ Ekologická podniková kultúra – recyklácia, úspory energií...

Zdroj: spracované podľa Trnková J., 2004, s. 7

1.1. Formy firemnej filantropie

Filantropiou môžeme nazvať činnosti súvisiace s darovaním, darcovstvom, dobročinnosťou. V oblasti podnikania sú s témou filantropie často spájané a niekedy aj zamieňané pojmy ako charita, darcovstvo, sponzorstvo či zodpovedné podnikanie (ďalej ZP). Vo všeobecnosti nie sú tieto pojmy vymedzené jasne a ich obsah sa často prelína.

- **Darcovstvo** môže mať viacero foriem – materiálnu (vecné dary), finančnú (peňažné dary) alebo časovú (dobrovoľnícka práca, poradenstvo). Vo firmách je najčastejšou formou darcovstva poskytovanie finančných darov. Darcovské aktivity firiem sa uskutočňujú aj prostredníctvom programov, v ktorých firma navýši príspevky jednotlivých zamestnancov na dvojnásobok nimi darovanej hodnoty, alebo zdieľaného marketingu, kedy sa isté percento z ceny výrobku danej firmy odvádza na verejnoprospešný účel, ktorý je propagovaný prostredníctvom daného výrobku. V tomto prípade profitujú obe strany – firma možným zvýšením predaja a publicitou v rámci propagácie projektu, a projekt stabilným prísunom finančných prostriedkov. V darcovstve našli uplatnenie aj nové technológie, napr. darcovské sms správy.

- **Charita** častejšie sa používa v súvislosti s poskytovaním dobrovoľnej pomoci ľuďom v núdzi, alebo v rôznych neočakávaných krízových situáciách. Môžu ju uskutočňovať tak firmy, ako aj jednotlivci alebo charitatívne organizácie. Je skôr vnímaná ako bezprostredná „prvá pomoc“ a jej efekt je skôr krátkodobého charakteru. V podnikovej praxi sa často stretávame s tým, že takéto vymedzenie obsahu pojmov charita a filantropia neplatí. Niektoré firmy majú dlhodobé programy cielenej podpory, ktoré nazývajú charitatívnymi programami, iné zase zahŕňajú pod pojem filantropia všetky formy podpory, ktorú rozďajú pri rôznych príležitostiach. Presnú obsahovú hranicu medzi charitou a FF niekedy nie je možné stanoviť jasne. (Ondrušek, D. - Zelenáková, M., 2000)

- **Sponzorstvo** - zatiaľ čo filantropia predstavuje darcovstvo a podporu bez očakávania priamej protihodnoty zo strany prijímateľa podpory, sponzorstvo sa považuje za obchodný

vzťah dohodnutý zmluvne, v ktorom si napr. firma kupuje prezentáciu svojej značky výmenou za podporu napr. športových či kultúrnych podujatí. Sponzorstvo sa nepovažuje za dobročinnosť a nie je vhodné zamieňať ho, alebo spájať s pojmom filantropia.

- **Firemné dobrovoľníctvo** predstavuje koncept spájajúci všeobecne prospešné aktivity podniku s podporou dobrovoľníckej činnosti zamestnancov. Na aktivitách firemného dobrovoľníctva, ktoré podnik iniciuje, sa môžu podieľať vybrané skupiny zamestnancov alebo celý zamestnanecký kolektív. Spôsoby, ktorými sa firma môže venovať dobrovoľníckej práci svojich zamestnancov, sú veľmi rôznorodé a ich výber podlieha špecifikám a možnostiam jednotlivých firiem.

- **Zodpovedné podnikanie** je širší pojem ako samotná FF, pretože sa neviaže len na darčovstvo a podporu rôznych subjektov, ale zahŕňa celkovú stratégiu vedenia podniku a podnikania s ohľadom na všetky zainteresované subjekty, ktorých sa podnikanie dotýka, t.j. od zákazníkov, dodávateľov, zamestnancov až po komunity, v ktorých podnik pôsobí. Práve s komunitami je často zviazaná FF, pretože firmy často aktívne podporujú komunity v miestach, v ktorých pôsobia. So zodpovedným pôsobením firmy v komunite je spájaný pojem dobrý firemný občan, prípadne firemné občianstvo. FF je však často zameraná aj na subjekty, ktoré nemusia patriť do okruhu zainteresovaných subjektov firmy a nemusí to nevyhnutne znamenať, že firma sa riadi princípmi ZP. Otázkou je, či FF bez nadväznosti na ZP je možné považovať za skutočnú filantropiu, alebo ide len o jeden z podnikateľských nástrojov na generovanie pozitívneho obrazu firmy a publicity.

- **Asignácia dane z príjmu** - o filantropii sa hovorí na Slovensku aj v súvislosti s možnosťou asignácie 2% daní z príjmu právnických (aj fyzických) osôb na vymedzené verejnoprospešné účely. Niektoré firmy to považujú za prejav FF, či dokonca ZP. (Gallová Kriglerová a kol., 2007) Asignácia 2% daní z príjmu sa za filantropiu nepovažuje, keďže ide o alokáciu prostriedkov, ktorými by inak disponoval štátny rozpočet.

Obrázok 1: Vymedzenie filantropie

 FIREMNÁ FILANTROPIA JE  FIREMNÁ FILANTROPIA NIE JE	
Peňažné darčovstvo	Sponzorstvo
Nepeňažné darčovstvo	Asignácie dane z príjmu
Charita	Zodpovedné podnikanie
Firemné dobrovoľníctvo	Dobročinný marketing (CRM)
Mecenstvo	Public relation

Zdroj: vlastné spracovanie

Fórum donorov v tejto súvislosti pri zostavovaní rebríčka darcov nezahŕňa tieto príspevky do celkovo darovaných prostriedkov. (FD, Top firemný filantrop 2005 – 2007). Niektorí autori však pripúšťajú, že ak firmy venujú čas a energiu na to, aby vybrali správnych príjemcov tejto dane, môže sa to považovať za prejav FF. (Bussard, A. a kol., 2005)

2. Možnosti realizácie firemnej filantropie

V nadväznosti na predchádzajúcu časť je možné konštatovať, že činností spájaných s firemnou filantropiou je mnoho, pričom väčšinu z nich je možné stotožňovať s FF. Faktom však zostáva, že viaceré z nich nemajú presne zadefinované jasné hranice, následkom čoho dochádza k vzájomnému prelínaniu a nejednoznačnosti.

Napriek uvedenej diferencii výkladu pojmu je možné naopak celkom zreteľne zadefinovať a klasifikovať prístupy (možnosti) k realizácii FF. Autori viacerých diel rozlišujú dva základné spôsoby a to (Majchrák, J., Marošiová L., 2004):

- **proaktívny prístup** - *aktívne správanie spoločnosti*. Aktívna podpora znamená, že firma má vypracovanú filantropickú stratégiu a podľa nej aktivity podporuje. Venuje sa vopred stanoveným konkrétnym oblastiam podpory.
- **reaktívny prístup** - *pasívne správanie spoločnosti*. Ak je firma v pasívnej úlohe, v podstate čaká na žiadosti organizácií a jednotlivcov a tie podľa uváženia podporí alebo nepodporí. Ide o podporu ad hoc a jednorazových aktivít.

Z dostupných prieskumov vyplýva, že v podmienkach SR prevláda reaktívny prístup, bez vopred zamýšľaného predmetu podpory. Druhý proaktívny prístup je používaný zriedka, spravidla veľkými spoločnosťami, ktoré preberajú vzory a prístupy zo svojich materských firiem. Daný prístup si vyžaduje vypracovanie darcovského programu resp. darcovskej stratégie. Na základe uvedeného sa často označuje ako strategická filantropia.

2.1. Kľúčové aspekty pri realizovaní firemnej filantropie

Spoločnosti sa pri realizovaní filantropických aktivít či podpore konkrétnej oblasti rozhodujú na základe kľúčových aspektov, ktoré vyplynuli z viacerých uskutočnených prieskumov. Súhrnne ide o nasledujúce faktory:

- **Pri výbere partnerov**, ktorých firma podporí väčšina skúmaných spoločností uplatňuje reaktívny – pasívny prístup t.j. zo žiadostí o podporu, ktoré dostane si vyberá. Zanedbateľná časť firiem preferuje aktívny prístup. Sú však firmy, ktoré kombinujú obidve možnosti (Veľšic, M., 2004).
- **Pri motivácii podpory** firmy vnímajú ako kľúčové dlhodobú spoluprácu s neziskovými organizáciami a kvalitný projekt. Z iného prieskumu sú dominantné motívy povinnosť voči komunite, snaha byť dobrým firemným občanom (Fórum Donorov, 2006)
- **Manažment podporených projektov** zahŕňa proces manažovania a sledovania efektivity darovaných prostriedkov, a to nielen vo vzťahu k očakávaniam firmy, ale najmä v dosahovaní cieľov deklarovaných príjemcov pomoci. Z prieskumov vyplýva nízky záujem o kontrolu vynaložených prostriedkov i vyžadovania správ o naplnení projektu. Tento aspekt hovorí o chýbajúcej stratégii, i nezaujíma firiem o projekty, ktoré podporuje. Firmy takýmto postojom nevyužívajú svoj potenciál zlepšovať výkonnosť príjemcov, odporučiť ďalej tých kvalitných a celkovo tým zvýšiť hodnotu svojich darovaných prostriedkov. Na druhej strane často poukazujú na

neprofesionalitu využívania darovaných prostriedkov v neziskových organizáciách. (Velšic, M., 2004).

- **Profesionalizácia činností v rámci firmy** sleduje kto sa venuje uvedenej činnosti v podniku, či je k tomu zriadené oddelenie, zodpovedný pracovník, vlastná nadácia resp. outsourcing. Vo veľkých firmách býva zriadené komunikačné oddelenie, ktoré zastrešuje i filantropické aktivity. Rozhodujúce slovo má zvyčajne v oblasti darcovstva vedenie spoločnosti, preto by bolo vhodnejšie aby strategická filantropia bola súčasťou obchodných a podnikateľských rozhodnutí. (Majchrák, J.-Marošiová L., 2004)
- **Komunikácia filantropických aktivít / súčasť PR** – komunikácia filantropických aktivít a PR sú citlivými a zároveň dôležitými otázkami pre firmu. Filantropia je strategická v prípade, keď je pre firmu efektívne ju realizovať bez toho, aby z toho mala výhodu publicity a reklamy, pričom firme prináša výhodu vo forme zlepšeného prostredia na podnikanie. Mnohé firmy svoje filantropické aktivity na svojich stránkach verejne neuvádzajú resp. prezentujú ich v iných podobách (humanitárny program, firemná zodpovednosť, zodpovedné podnikanie, podpora vzdelávania, štipendijný program, alebo len „podporujeme“...) Marček, E.- Dluhá, M., 2002)
- **Podpora rozvojových aktivít** – z uskutočnených štúdií je ťažko preukázateľné, či podporené aktivity mali dlhodobější pozitívny vplyv na komunitu, ktorá bola predmetom darcovstva resp. nie. Medzi rozšírené oblasti podpory, ktoré sú častým predmetom mnohých darcovských projektov sú zdravotníctvo, deti a mládež, šport, vzdelávanie, veda, výskum, kultúra či umenie. Vo väčšine prípadov ide skôr o jednorazové dary alebo krátkodobú podporu bez dlhodobiejšieho dopadu.
- **Prepojenie filantropických na podnikateľské ciele firmy a zvýšenie jej konkurencieschopnosti** – výsledkom majú byť benefity, prínosy plynúce firme z poskytnutia filantropických aktivít. Pri uvedenom aspekte firmy deklarovali ako najväčší prínos spolupráce s neziskovým sektorom reklamu a zlepšenie obrazu firmy, upevnenie väzieb a vzťahov s okolím, zlepšenie postavenia na trhu a konkurencieschopnosti. Na základe odpovedí môžeme usudzovať, že firmy zatiaľ neobjavili kľúčový prínos filantropie a tak nedokázali využiť jej potenciál v tomto smere. (Marček, E.– Dluhá, M., 2002)

Ak má firma záujem o angažovanie sa vo verejne prospešných projektoch, chce byť dlhodobo úspešná a konkurencieschopná, je pre ňu dôležité zakomponovať do existujúcej stratégie i tzv. darcovskú stratégiu čím realizuje spomínanú strategickú filantropiu. Získava tým z dlhodobého hľadiska konkurenčnú výhodu. Firma zároveň uvedeným spôsobom participuje na riešení závažných spoločenských problémov a prispieva k zvyšovaniu hodnotnejšej spoločnosti.

V prípade, že má firma vypracovanú stratégiu v rámci darcovstva môže jej to priniesť celý rad **benefitov** ako sú napr. (Bartošová Z., 2007):

- **zamedzenie nadmerného počtu žiadostí o podporu** - vypracovanie stratégie umožňuje firme eliminovať nadmerné množstvo nežiaducich žiadostí resp. pomáha k získaniu žiadostí v súlade s firemnou politikou,
- **evaluácia a dobre poskytnutá pomoc** - dobre vypracovaná stratégia zabezpečuje firme dobré manažérstvo. Nemenej dôležitá je poskytnutá podpora realizovaná efektívne k dosiahnutiu skutočných zmien, aby bol účinok investovaných prostriedkov merateľný,
- **transparentnosť** - spočíva v jasných a jednoznačných pravidlách prezentovaných smerom k okolitiu. Rozhodujúcou je tu preto zreteľne komunikovaná politika darcovstva firmy.

- **zvýšenie reputácie** - filantropické správanie založené na strategickom a efektívnom darcovstve nie je vnímané ako PR či marketingová aktivita.

2.2. Spolupracujúce subjekty pri realizovaní firemnej filantropie

Pre uskutočnenie filantropických aktivít podniku môžu spoločnosti využiť viaceré spolupracujúce organizácie, ktoré sú nápomocné z hľadiska efektivity darcovstva. Keďže organizácie majú potrebné know - how, ľudské zdroje dokážu tým uľahčiť a zjednodušiť celý systém a proces firemného darcovstva. Sú schopné vypracovať stratégiu darcovstva, administrovať proces darcovstva alebo hodnotiť jeho efektivitu.

Možné vhodné spolupracujúce subjekty je možné klasifikovať **do 3 skupín:**

a) Nadácie a mimovládne neziskové organizácie – sú dlhodobo aktívne a angažujúce sa v sociálnych otázkach, spoločenskej zodpovednosti, vo verejnoprospešných aktivitách či vo filantropických aktivitách. Ich hlavná úloha vychádza z potrieb, očakávaní či záujmu komunity, v ktorej pôsobia. Najznámejšími v oblasti participácie na firemnej filantropii sú Nadácia Pontis, Centrum pre filantropiu, Fórum Donorov, Klub firemných darcov, Inštitút pre verejné otázky....Realizácia filantropie prostredníctvom nadácii sa často označuje ako **inštitucionalizovaná filantropia**.

b) Komunitné nadácie - predstavujú miestne resp. regionálne pôsobiace mimovládne neziskové organizácie v pozícii sprostredkovateľa finančnej podpory od jednotlivcov, firiem a samospráv k dobrovoľným občianskym iniciatívam a neziskovým organizáciám. Umožňujú efektívne alokovať poskytnuté finančné prostriedky na rozličné verejno-prospešné aktivity – bez užšej špecializácie. Pomáhajú napr. pri zvyšovaní kvality života v rôznych oblastiach deťom, mládeži, zlepšujú prostredie, kultúru a vzdelávanie. Pracujú s ľuďmi, ktorí pomáhajú iným a dobrovoľne prispievajú k rozvoju regiónov, podporujú pozitívne zmeny v komunite najmä zo súkromných zdrojov, z darov FO a PO. Najznámejšie komunitné nadácie existujú vo väčších mestách Slovenska napr. v Bratislave, Pezinku, Nitre, Trenčíne, v Banskej Bystrici, vo Zvolene

c) Jednotlivci – angažovanie jednotlivcov je tiež jednou z alternatív ako firma môže realizovať filantropické aktivity. Z praxe to nie je frekventovaný spôsob spolupráce, resp. nie je natoľko známy – zverejňovaný. Uvedení jednotlivci môžu z hľadiska angažovania v oblasti filantropie participovať v pozícii:

- **konzultantov** – namiesto spolupracujúcej organizácie môžu firmy pri realizovaní svojich filantropických zámerov osloviť konkrétnu osobu, ktorá bude nápomocná pri administrácii procesu darcovstva,
- **posudzovateľov poradných orgánov** – pri zapojení sa do väčších grantových projektov by bolo vhodné zostaviť tzv. výbor posudzovateľov,
- **členov správnych rád nadácií** – firemné nadácie často majú vo svojich správnych radách osobnosti z verejného života participujúcich na filantropii podniku.

Spoločnosť, ktorá je v štádiu úvah o možnosti spolupráce v rámci firemnej filantropie resp. nemá zatiaľ žiadne skúsenosti s jej realizáciou, sa odporúča spojenie s nejakou neziskovou organizáciou, ktorá dokáže celý tento proces zrealizovať a byť nápomocná v tomto smere.

Z viacerých dostupných štúdií vyplýva, že problematika firemnej filantropie na Slovensku zaznamenáva postupný nárast. Zatiaľ však nie je evidentný výrazný záujem zo strany podnikov resp. uplatňuje sa len v obmedzenej miere. I keď si vedenie spoločností uvedomuje správnosť a potrebnosť týchto činností, chýba im reálny záujem o osud poskytnutých peňazí či výsledný efekt a zároveň nepovažujú za veľmi relevantné, aby boli ich filantropické aktivity všeobecne

známe. Vo veľkých spoločnostiach je tendencia propagovať svoje darcovské aktivity i realizácia darcovskej stratégie je častejšia, na rozdiel od stredných a malých podnikov.

ACKNOWLEDGEMENT

Príspevok je súčasťou riešenia projektu: „Skúmanie vzťahu sociálnych inovácií a ekonomiky podniku za účelom zvyšovania konkurencieschopnosti podnikateľského subjektu“, VEGA č. 1/0784/15 – podiel na projekte je 100%.

REFERENCES

- [1] Majchrák, J. – Marošiová, L. eds. 2004. *Firemná filantropia na Slovensku*. Bratislava: IVO – Inštitút pre verejné otázky. 2004. ISBN 80-88935-62-8
- [2] Ondrušek, D. – Zelenáková, M. a kol. 2000. Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie. Bratislava: Centrum prevencie a riešenia konfliktov a Partners for Democratic Change Slovakia, 2000. ISBN 80-968095-3-9
- [3] Bartošová, Z. 2007. *Sprievodca firemnou filantropiou*. Bratislava: Fórum donorov, pp. 23, <http://ae.jasr.sk/files/Sprievodca-firemnou-filantropiou.pdf> [accessed 7.03.2017]
- [4] Bussard, A. a kol. 2005. Spoločensky zodpovedné podnikanie. [online]. Nadácia Integra: 2005. Dostupné na internete: <http://www.panet.sk/sk/frameset1.htm> [accessed 3.3.2017].
- [5] Galová Kliglerová, E. a kol. 2007. Východisková správa o uplatňovaní spoločensky zodpovedného podnikania na Slovensku. Bratislava: Regionálne centrum Rozvojovej pomoci OSN pre Európu a Spoločenstvo nezávislých štátov. [online]. 2007. Dostupné na internete: <http://europeandcis.undp.org/home/cst/show/A0B81B9B-F203-1EE9-B187C65CFD51AA2F>. [accessed 17.03.2017].
- [6] Fórum Donorov – Týždeník TREND. Správa z prieskumu o stave firemnej filantropie na Slovensku – analýza TREND TOP 200 najväčších nefinančných spoločností Slovenska podľa celkových tržieb za rok 2006. [online]. 2007 Dostupné na internete: http://www.donorsforum.sk/dokumenty/Sprava_PrieskumuFF2006_abstrakt.pdf [accessed 18.03.2017].
- [7] Marček, E. – Dluhá, M. 2002. *Podniky a neziskové organizácie. Analýza vzájomnej spolupráce na Slovensku*. PANET, 2002 Dostupné na internete: http://www.panet.sk/sk/projekty/1_podniky.pdf [accessed 10.03.2017].
- [8] Trnková, J. 2004. Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility): Kompletní průvodce tématem&závěry průzkumu v ČR. Praha: Business Leaders Forum, 2004 Dostupné na internete: <http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf> [accessed 11.03.2017].
- [9] Veľšic, M. 2004. Ekonomické elity a korporatívna World Bank., 2005. Private Participation in Infrastructure Project Database. <http://ppi.worldbank.org/reports/customQueryAggregate.asp>, [accessed 17.03.2017].

CONTACT

Ing. Jana Kissová, PhD.
University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management
Main Street No. 1, 852 35 Bratislava, Slovakia
E-mail: jana.kissova@euba.sk

CYBERNETICS IN INDUSTRY AND EDUCATION

Josef Kokeš, Michal Bejček ¹

ABSTRACT

Our article describes current situation about cybernetic systems in industry from the perspective of availability of qualified and flexible professionals needed for this industry. Most limiting factor about the cybernetics in industry is lack of professionals in positions - system engineers, operators, analytics, programmers, etc. There we compare a situation on private and public universities and discuss problem connected with professional oriented study program with respect of new Higher Education Act in the Czech Republic.

KEY WORDS

Cybernetics, industry, university, study program

JEL CLASSIFICATION

I2, L8

1. Cybernetics in industry

Cybernetics in industry is very large area which covers many types of devices, security, processes, etc. Cybernetics mean automation. Automation is widely used and it is quite old thing. But nowadays, automation is much more advanced, then it was in recent times. Companies increasingly use machines instead of workers. This is popular in many types of industry, like automotive, manufacturing, warehousing. Very popular are now Programmable Logics Controllers (PLC). The key thing is, that PLC is computer with very wide range of inputs like many different type of sensors (light, gas, ...) and also outputs and with connection to other systems. And second key thing is, that these computers are connected to networks with other PLC's or Internet of Things devices. E.g. robotic arms are for a long time widely used in the manufacturing industry. But now there type of devices can work in more independent way and have more sensor, which can improve monitoring quality of manufacturing. The prices of these devices steadily fall, so much more industrial companies can afford them. Another cybernetics solution is now used e.g. in large warehouses. This technology is RFID (Radio Frequency IDentification). RFID is great improvement of existing barcode systems. For reading barcodes you need to see them. Without view you can not read the barcode. But RFID uses wireless technology, so you can read these codes using wireless technology insted of laser scanners. Wireless reading is more efficient. In recent times, the price of RFID tag was quite high and this fact was limiting for advancing of this technology. Now the price is very low, about 0.05 USD² per passive tag. This price is still much higher then price of printed barcode, so this is preventing them from being used in retail stores, but can be efficient in large warehouses or large distribution centers. But it is very probable, that the prices will fall and we will use RFID tags in more situations. Imagine, that you go to your grocer, put everything in basket and after

¹ doc. Ing. Josef Kokeš, CSc., RNDr. Michal Bejček, Ph.D. Vysoká škola podnikání a práva, a.s.
² Can I buy a 5-cent RFID tag? [online] <https://www.rfidjournal.com/faq/show?84>

you leave the shop, all goods will be scanned, all prices will be collected using RFID tags and you only pay by your credit card.

Another technology, which is widely used, is cloud computing. Cloud computing offers wide range of possibilities for companies. But if your data are not in your organization, many threats you challenge. Because if your data are not in infrastructure under your control, you can be more easily be victim of an attack. Your task in this situation is not only security of data, but security of access to the data.

Another issue is Internet of Things. Many devices will be connected to the Internet, so you have to secure the devices against attacks. In many situations, devices are quite small and dummy and you do not have great control on settings. So you have build your own network, secure it. You have to be skilled in security, programming of devices, etc.

These facts are well known. Times are changing very fast and what was modern before 5 years, now is obsolete. What does it mean for education? Education must change. We must educate people to think in different ways, learn different topics. Our goal is to prepare new engineers who will be capable to combine knowledge of programming, networking, security, combining things together. Not only specialist for some area. Is education system prepared for this change? Not now.

2. Industry 4.0 and Universities

It is not so important, what really means Industry 4.0. It is not clear. But for sure, there are great changes in industry nowadays. The future is here or will be here in few moments. But can we say, the education is prepared for these changes. No, we can not say this. So the whole education system must change in order to fulfil new requirements of industry. See [7].

To estimate the development to the future, we need to analyse current situation in higher education. So we will discuss problems of current system of education with respect to private universities and public universities. At first we try to analyse some well know “facts”.

- There are many non-technical universities and many graduates from them
- Quality of private universities is low
- Private and public universities compete

So one of goals of this article is to analyse these facts and conclude if there is a way of cooperation between universities to create study programs prepared for Industry 4.0.

2.1. There are many non-technical universities

In our technical environment we think that there are too much graduates from humanitarian types of schools. We can say it in question „How many philosophers we need to construct new car?“

But reality is different. According to official statistics taken from web page of Ministry of labour and social affairs [1] is in view from unemployment of graduates between 20 worst faculties only 5 non-technical. See Figure 1. But there are 15 technically focused faculties even from famous schools like VUT Brno, ČVUT Praha, etc. on the list. This statistics could not be relevant or interesting (wrong methodology, not many students asked). So we can look at another web page [2], where schools post information about unemployed graduates. Between 25 top faculties (it means with the lowest number of unemployed graduates) are all medical faculties (11). From remaining 14 is 50 percent focused non technically. On the other side, on the end of the table there are several technical faculties.

Even if we consider that significant impact will also have a level of expertise and reputation (good will) of schools, these statistics can not be interpreted differently than that there is a demand after non-technical graduates, and therefore that their production is not overdone.

There is a question to ask, how is it possible that there is such a high demand for non-technical graduates? One possible explanation we will mention later, but here we offered to discuss the hypothesis that it is the result of a fundamental restructuring of our industry that occurred in the last 25 years.

Figure 15: Unemployment rate of graduates (June 2016), source: MoLSA

Absolventi podle škol a oborů_0416.xlsx [jen pro čtení] - Microsoft Excel			
A13		3510	
	E	H	O
	MPSV - VEŘ		
	Název školy	Název oboru KKO/SOV	Počet absolventů v evidenci ÚP ČR, kteří ukončili školu v období 1.10.2015 - 30.4.2016
			Počet absolventů v evidenci ÚP ČR, kteří ukončili školu v období 1.5.2015 - 30.4.2016
3	Provozně ekonomická fakulta České zemědělské univerzity v Praze	Ekonomika a management	5
4	Vysoká škola technická a ekonomická České Budějovice		5
5	Univerzita J.E.Purkyně Ústí nad Labem - Fakulta soc.ekonomická	Regionální rozvoj	4
6	Pedagogická fakulta MU Brno	Specializace v pedagogice	4
7	Vysoká škola polytechnická Jihlava		4
8	Fakulta stavební VŠB - TU Ostrava	Stavební inženýrství	4
9	Fakulta sociálních věd UK Praha	Mediální a komunikační studia	3
10	Provozně ekonomická fakulta České zemědělské univerzity v Praze	Hospodářská politika a správa	3
11	Fakulta architektury ČVUT Praha	Architektura a urbanismus	3
12	Vysoká škola technická a ekonomická České Budějovice		3
13	Univerzita J.E.Purkyně Ústí nad Labem - Fakulta soc.ekonomická	Ekonomika a management	3
14	Univerzita Hradec Králové		3
15	Fakulta stavební VUT Brno	Stavební inženýrství	3
16	Právnická fakulta MU Brno	Právo a právní věda	3
17	Fakulta stavební VUT Brno	Stavební inženýrství	3
18	Fakulta stavební VUT Brno	Stavební inženýrství	3
19	Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií MENDELU		3
20	Fakulta stavební VUT Brno	Stavební inženýrství	3
21	Vysoká škola polytechnická Jihlava		3
22	Fakulta stavební VUT Brno	Stavební inženýrství	3
23	Fakulta stavební VŠB - TU Ostrava	Stavební inženýrství	3

Průměr: 441,2 Počet: 80 Součet: 17648

In the days before the advance of the market economy, the emphasis was on constructing and production creativity, of which required numbers of quality engineers.

Today the situation is different. Although the interest of design and development work continues, still the main focus of production enterprises transferred from the category of "devise, construct" category to "sell" or "provide services". I could give you a specific example of a reputable company that has in the Czech Republic even research department - but their research is not focused on new products, research technologies or practices. It comes ready from abroad. The Czech branch is there to collect data from the production line and are looking for methods of data mining. It's interesting, of course, necessary, but with its own product that only loosely related.

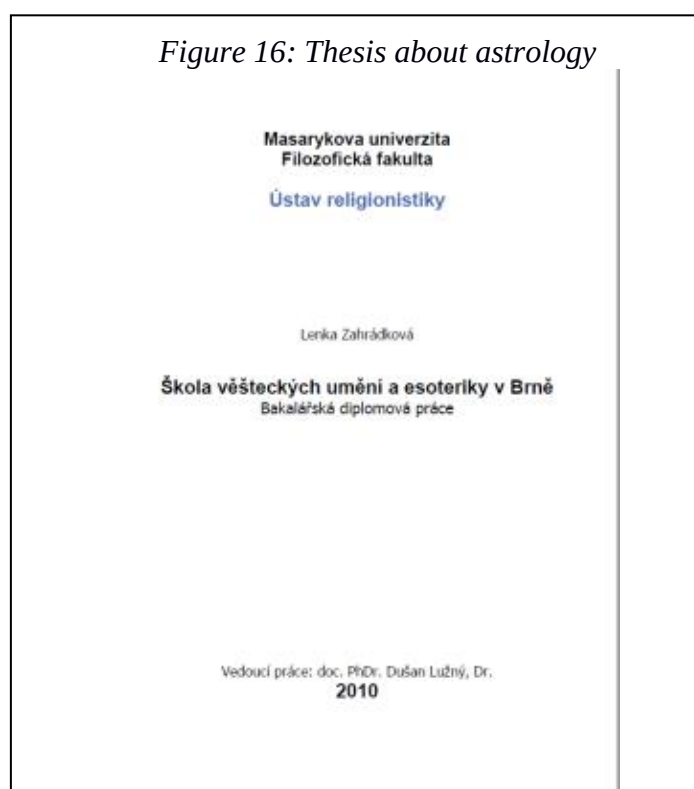
Business (but not for all of business types) need therefore transferred to other skills. Detailed knowledge of technology is not often necessary, are preferred rather the ability to apply a product (in extreme cases it simply to sell), to provide contractual and licensing conditions,

correctly calculate the economic parameters and ensure quality control. These are all the knowledge and skills in which they have non-technical graduates a chance to succeed.

Similar situation is with technical oriented graduates. They have to be complex, not specialized in one area. They must be creative.

2.2. Quality of private universities is low

We do not feel eligible to do evaluation of the quality of private universities humanities focused, and we are in this direction, like most of other people, seriously in doubt. However, we would like to have documented the decline in the quality of higher education is universal and certainly not just the domain of private universities. Devaluation of education in our opinion is the most seen on the creation of completely absurd degree courses. Besides the well-known example of master's program "recreology" We would like to mention still an undergraduate degree course in "astrology" [3] and a master's degree course "play the bassoon" [4]. Figures 2 and 3 are proof.



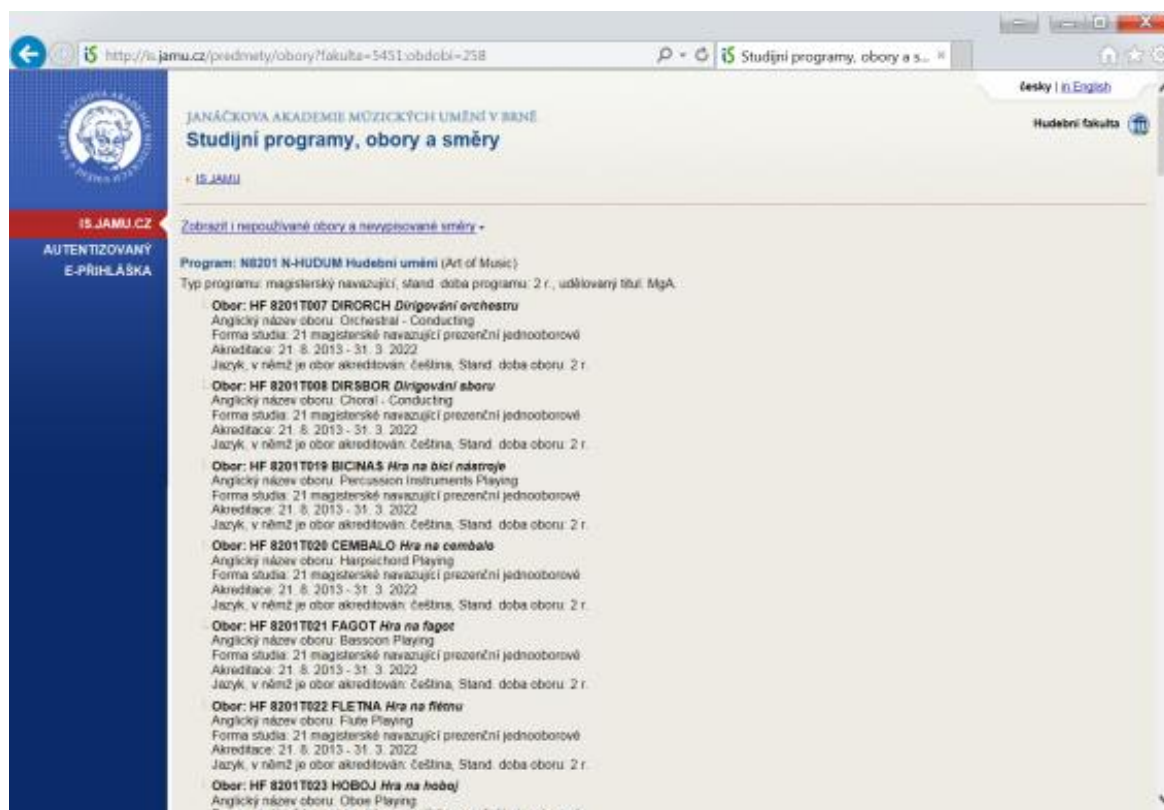
source: thesis.cz

By contrast, private technical universities are only a few and we dare say that their quality is decent. We will demonstrate two examples.

- Example 1: This is a university, which (among other things) produces computer science graduates, focusing on the banking sector. The school is equipped with mainframe IBM AS/400, equipped in the most modern banking systems. Teachers are leading experts in this area. Graduates are narrowly specialized in banking. And not just in terms of science, but also from all related disciplines: from accounting and economics from the required areas of law etc. This means that they can immediately and without risk to work at the middle and upper management positions in the bank.

- Example 2: A college, which educates IT specialist for positions such as head of the IT department of a small company, the manager and administrator of IT in public administration, large computer network administrator. Graduates are highly specialized IT systems (e. g. school is a training center companies such as Cisco, Oracle) and can obtain qualification certificates. But they also have knowledge of accounting and corporate finance, management and marketing, as well as the basics of law and communication skills.

Figure 17: List of study programs



source: jamu.cz

In both cases it is a school whose concept is totally incompatible with the standard concepts of public universities, so it is not good to compare. Graduates of public universities have a much better theoretical background (mathematics, physics) and have better general knowledge. Graduates of private schools have a deep knowledge of the problem and its context, but in one particular direction. They are immediately usable and better in actual practice, however, they lack flexibility. Flexibility will be important in the future.

However, it is the fact that private universities have virtually no proper research.

2.3. Private and public universities compete

From the above it is clear that technically oriented universities public and private do not compete between each other, because each focuses on a completely different portfolio of students. They have not many things in common: failed public university students sometimes go on to private schools and vice versa, for many students is a private university kind of preparations for study at a public school.

It is obvious that both types of schools are targeted at different demographic groups. At public universities typically picked fresh students from high schools, yet not professionally profiled. In contrast, the typical student of private university is older, employed and an increase in the qualification seeks a way to gain a competitive advantage in the process for a better job.

This corresponds to a different form of teaching. For private schools totally dominates combined form, often concentrated in weekends with such demands on teachers that are unimaginable in the public schools.

They can not talk about seriously meant competition is apparent from official statistics Ministry of Education Youth and Sports [5]. According to them, students at private universities forms for about 10% of all university students.

3. Future ideas

We can conclude that both types of universities (public vs. private) coexist side by side without interfering with each other too much. Their cooperation is possible only on a personal basis.

With the advent vision of Industry 4.0, it is time to change this. It is expected that in the coming period:

- it will continue to ebbing of creative constructors towards to service, and business services;
- will further deepen the lack of students in technical fields;
- increase the volume and importance of international cooperation and internationalization.

In this situation, the need for both types of schools have begun to cooperate on the basis of mutual benefits. One possible area is that of foreign students. It is true that foreign students have a lot of experience in both public (eg. ERASMUS program), as well as private universities. But look at this area through the eyes of.

The figure 4 shows that the ratio of Public schools vs Private schools is for Czech students about 10:1, for selected countries, this ratio is only 4:1 or even 1:1. This can be only one explanation:

- private schools attract students from some countries much more successfully than the public.

There are many reasons, including:

- easier handling of funds and therefore more effective marketing,
- situation in obtaining visas, in motivating students and so on,
- higher quality of private schools abroad,
- better cooperation between private schools abroad with industry.

By contrast, private universities have a weakness that although providing higher education, that education is too narrow. In short, it lacks a broad overview and a theoretical background, which is characteristic of a public university.

Quite successful symbiosis could be two types of schools, in which each type of school doing what it does better: private school would take care of the marketing and teaching specialized subjects, the public should prepare students to understand the broader context. The legislative framework for this already exists today (Lifelong Learning). The result would be extremely beneficial for our industry because foreign students for internships in the Czech Republic are following their return footholds for foreign trade.

Figure 18: Foreign students in Czech republic, source: MoEYAS

VŠ – studenti ve všech formách a typech studia podle zřizovatele – podle státního občanství

k 31.12.
stav matriky k 20.1.2016

Státní občanství	VŠ celkem		Veřejné VŠ	Soukromé VŠ
	studenti	z toho samoplátcí	studenti	studenti
celkem	326 909	5 985	292 578	34 795
031 Ázerbájdžán	184	51	100	84
112 Bělorusko	692	23	543	150
156 Čína	206	123	168	38
203 Česko	284 709	357	256 647	28 462
268 Gruzie	133	18	69	64
398 Kazachstán	1 485	74	869	628
417 Kyrgyzstán	85	8	41	44
643 Rusko	5 672	328	4 094	1 607
704 Vietnam	829	135	688	141
804 Ukrajina	2 570	106	1 896	680
860 Uzbekistán	176	16	93	84

4. New Higher Education Act

Many hopes have been inserted into an amendment to the Higher Education Act, which has long been ready, several versions were returned to Parliament for revision, until finally he was admitted May 2, 2016 under No. 137/2016 Sb. [6].

It was expected that the law allows the education of specialized university-educated professionals so called *Professional education*.

It can be simply explained: *expert is one who knows something about everything and everything about something he knows*. It would be beautiful and perfect, if universities were able to educate such specialists; Unfortunately, it is totally unrealistic. Technical fields are so vast and difficult that the current high school barely reach the first part, because the student know something about everything. The result is that the schools are based on graduates who have a good theoretical basis, an overview of the context and trends and high potential for the future. They can in fact be applied to both theoretical and research institutions, as well as in practical fields. They can do themselves because comprehension absorb knowledge from practice to supplement the missing parts and put them into context. So far it's okay.

This concept has its downsides. Practically implies that school leaving graduates who are not, and for some time there will not be usable separately or at the theoretical or the practical positions. In order to be able to work independently, they still need the second part, know everything about something. It can take several years. It rightly criticizes by industry, they need graduates who can start to work independently.

Therefore, the new Higher Education Act was expected to allow branching. Who will be interested, can get theoretical education style. Who would plan their focus elsewhere could go the different way. This means that it could directly narrowly specializing in their future profession.

The fact that after such professional experts is in demand, is no doubt. An example might be the profession as "systems engineer of production line" or "manager for the protection of personal data". [8] These and similar professions are too complex and have too much

responsibility [9] to allow it to do high school graduate, but the existing system of higher education is not able to educate graduates who could perform these functions after graduation. For example on the conference Arap (12th technical conference ARaP, 29.-30.11.2016, FS ČVUT Prague) around 200 representatives of industrial enterprises in the Czech Republic agreed that the situation with the lack of suitable graduates is critical.

But mentioned new Act does not accent the situation and creates something like “Professionally oriented study program”, but the requirements are the same as for theoretical study program.

- **Exhaustively definition of education.** Annex to the Government Decree no. 275/2016 Sb. lists 37 authorized areas of education, which is not expected to be extended. But the industry generally does not need to "clean" fields, but the greatest shortage of professionals occurs where two or more disciplines meet. For example, the above "manager for the protection of personal data" should have good legal knowledge, but also should be a quality specialist in information technology (databases, operating systems, networks, security). Branch, which was a combination of such possibilities is not allowed.
- **Criteria for the quality of teachers.** It is certainly true that teachers' expertise is strictly monitored. The question is whether the chosen criterion is appropriate. In fact this criterion takes into account only the number of original theoretical articles published by teacher. But the real professionals do not invent a mathematical theory. They write practical publications in which not a criterion of quality of triple integrals, but rather clarity and usability. Not to mention the fact that more and more professionals not to publish at all, in order to preserve corporate secrets.

Conclusion

We have tried to outline the current state of higher education in relation to the needs of industry. But the situation is not positive. We do not teach students to become a professionals in several areas. And with this new law we can not expect that new study programs will be usable for needs of industry.

REFERENCES

- [1] Pololetní statistiky absolventů škol a mladistvých v evidenci ÚP. Úřad práce. [Online] [Citace: 27. 03 2017.] <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/abs/polo>.
- [2] Porovnání uplatnění absolventů. Vysoké školy.com. [Online] [Citace: 27. 03 2017.] <http://www.vysokeskoly.com/uplatneni-absolventu/>.
- [3] Zahradková, Lenka. Škola věšteckých umění a esoteriky v Brně. [Online] [Citace: 25. 03 2017.] http://is.muni.cz/th/216796/ff_b/SVUEvB_Zahradkova.pdf.
- [4] Studijní programy, obory a směry. Janáčkova akademie múzických umění. [Online] [Citace: 22. 03 2017.] <http://is.jamu.cz/predmety/obory?fakulta=5451;obdobi=258>.
- [5] MŠMT. [Online] [Citace: 28. 02 2017.] http://dsia.uiv.cz/vystupy/vu_vs.html.
- [6] Novela vysokoškolského zákona. [Online] [Citace: 28. 03 2017.] http://www.msmt.cz/uploads/odbor_30/TF/Legislativa_a_metodicke_pokyny/Novela_2016/Novela_Sb_137_2016.pdf.

- [7] Průzkum požadavků zaměstnavatelů na absolventy technických a přírodovědeckých oborů . [Online] [Citace: 29. 03 2017.] <http://www.nvf.cz/cms/assets/docs/f15ad00e2f39d62f5226544d6042df22/150-0/pruzkum-pozadavku-zamestnavatelu.pdf>.
- [8] Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (obecné nařízení o ochraně osobních údajů). [Online] [Citace: 28. 03 2017.] <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/ALL/?uri=CELEX%3A32016R0679>.
- [9] Úšela, Jan. České firmy čeká nařízení tvrdší než EET. Když neinvestují do ochrany dat, hrozí jim stamilionové pokuty. [Online] [Citace: 29. 03 2017.] <http://byznys.ihned.cz/c1-65591920-ceske-firmy-ceka-narizeni-tvrdsi-nez-eet-kdyz-neinvestuji-do-ochrany-dat-hrozi-jim-stamilionove-pokuty>.

CONTACT

Doc. Josef Kokeš
Vysoká škola podnikání a práva, a.s.
Vltavská 14/585, Praha 5
E-mail: josef.kokes@gmail.com

EVALUATION OF ECONOMICAL EFFICIENCY OF INVESTMENTS INTO EDUCATION

Andrea Kolková¹, Radim Maňák²

ABSTRACT

The importance of investment in professional education is still increasing. Due to this trend, a strong interest in evaluation of this investment efficiency can be noticed.

The goal of the paper is to use methods of investment variants evaluation in order to evaluate the efficiency of investment in education on private universities of economic orientation. The methods net present value, profitability index, internal rate of return, and payback period are used for the calculations. The results show that the investment in economic education is efficient.

KEY WORDS

Human capital, Education, Net present value, Internal rate of return, Profitability index, Payback period.

JEL

M53, A23, G31

Introduction

The importance of education is still increasing in the present. Not only stands the education process in the spotlight, but it is necessary to evaluate the efficiency of education programs. It is also important from the point of view of each individual to evaluate the investment into his education.

In the expert area it is this issue which is discussed in the context of the human capital concept. This concept offers a great number of tools for evaluating investment in human capital.

The goal of the paper is to use methods of investment variants evaluation in order to evaluate the efficiency of investment in education on private universities of economic orientation. The methods net present value, profitability index, internal rate of return, and payback period are used for the calculations.

The paper deals with real conditions of education in the Czech Republic and therefore it can enrich already present research in other countries or expert areas.

The methodical procedure focuses on financial aspects of investment evaluation. It leaves aside qualitative categories such as satisfaction with work and life, health issues, social status, position on the labor market and others.

¹ Ing. Andrea Kolková, Ph.D., College of Entrepreneurship and Law, Michálkovická 1810/181, 710 00 Ostrava - Slezská Ostrava, Czech Republic (andrea.kolkova@vspp.cz)

² PhDr. Ing. Radim Maňák, Ph.D., College of Entrepreneurship and Law, Michálkovická 1810/181, 710 00 Ostrava - Slezská Ostrava, Czech Republic (radim.manak@vspp.cz)

1. Investment in human capital

Human capital was originally used in connection with the transition from the cost view at workers to viewing them as assets and the greatest wealth of the organization. Workers are capital which organizations have at their disposal and which can be increased for example by investment in their education (Koubek, 2009).

Human capital can be defined as knowledge, skills, experience, and initiative owned by an individual. It includes issues of health and security, too (Bláha et al., 2013, p. 20), similarly it is defined as knowledge, skills and abilities of people working in an organization (Armstrong, 2015, p. 111). Proyecto Meritum (2002) describes human capital as knowledge that the worker takes away after leaving the organization. It includes knowledge, experience, and skills of people. Innovation ability, motivation, learning ability, loyalty, and education are good examples of these. Balcar (2006, p. 1–2) describes human capital in its full span as a set of inborn and gained characteristics, knowledge and skills that determine the value of its holder on all existing markets in given institutional conditions and by given level of technology.

The theory of human capital was developed by economists of Chicago school in the 60ies of the 20th century. According to this theory there is a direct relation between education, i.e. qualification, and productivity. It was proven that the income growth depends on investment in human capital (education and qualification). The investment point of view is a key aspect of human capital (Bláha et al., 2013, p. 21).

The value of human capital is increased by development of knowledge and professional and social skills and by gaining experience (Koubek, 2013, p. 32).

The theory of human capital assumes that the choice of length and orientation of education depends on calculation of explicit and implicit return on investment of sources invested into this education. In the case of university education this investment is presented by direct costs and not gained earnings through the time of stadium. Revenues represent increased earnings in comparison to individuals without university degree (Urbánek, 2005).

Human capital can be pursued from the society-wide point of view in the relation to the macro economical indicators, too (Mazouch, Fišer, 2011). Human capital is a key requirement of competitiveness growth and of society prosperity (Murgaš, 2010) and the investment in human capital is affected by such factors as tax policy. For example if the costs of human capital investment are personal allowances, the motivation for the investment increases (Kotlán, Machová, Janíčková, 2011, p. 642).

The need for investment in human capital is given by such factors as globalization, international cooperation, technological progress and other (Bláha et al., 2013, p. 24). The importance of the investment emphasizes Čechová (2010) in the connection with the impact of the investment on added value of worker.

Individuals who can learn easily, remember new facts, reproduce logical schemata are more inclined to investment in human capital which is primarily the investment in education and development. No investment in this area results in high economical losses (Bláha et al., 2013, p. 24).

One possibility of evaluation of the investment is the ROI indication (return on investment) as quotient of net merits and total cost of examined investment (Šmarda, 2005).

2. The procedure of evaluation of investment efficiency in education

The basic input entry for evaluation of investment efficiency in education is the cost of studying which can be defined as a capital expense. In this paper the investment in private college education is discussed, so the main capital expense is a tuition fee. Most of private

colleges offer basic study materials and aids for student for free (study guides, textbooks, library membership and other) therefore it is in this context possible to ignore other expenses.

Average price for bachelor studies was calculated with help of the server VysokeSkoly.com. Schools from economics fields only were taken in account. The average semester price of tuition fee iof 41 colleges is 22 768 CZK to date of 10. 1. 2017 (VysokeSkoly.com, ©1998-2017).

The next important factor entering the calculation of economic efficiency is money income from investment. In the first half of 2016 the average wage in the entrepreneurship sector for full high school degree workers was 28 124 CZK while for college degree workers it is 49 366 CZK (ISPV, 2016). These data are taken as input information for the following calculations. It is obvious that not only the average value of wage will enter the calculation but this value changes dependent on age. For the calculation of average wage according to age of individuals, it is possible to use some regression models namely linear regression and non-linear regression. The non-linear regression used in this paper can be applied as parabolic regression, polynomial regression of n-grade, hyperbolic regression, logarithmic regression or exponential regression.

In accordance with ISPV (2016) it is possible to show the wage growth in relation to age of individuals as in table 1.

Table 1: Development of wages in relation to age structure in the Czech Republic in 2016

	CZK	EUR
Average WAGE	28 556	1 057
under 20 years	17 803	659
20 – 29 years	23 559	872
30 – 39 years	30 388	1 125
40 – 49 years	30 235	1 119
50 – 59 years	27 871	1 031
60 and more	28 783	1 065

Source: ISPV. (2016). ISPV Mzdová sféra ČR [online]. [referred on 10. 1. 2017]. Available at: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv/2016.aspx>

Calculation of CZK into EUR was performed according to exchange rate declared by Czech national bank to date of 25. 1. 2017 in the value of 27,0200 CZK for 1 EUR. From the table it is obvious that the development of wages has first a strong increasing trend, the highest wages earn people in the age of 30–39 years, and later moderate decrease sets in. In the age above 60 years the wages are moderately increasing again. In our opinion it is caused by common exit into retirement in this age and especially individuals with wages exceeding the average value for the Czech Republic stay in the active work process. The trend of fast increase followed by moderate decrease can be usually described with regression logarithmic equation which has the following form for given values:

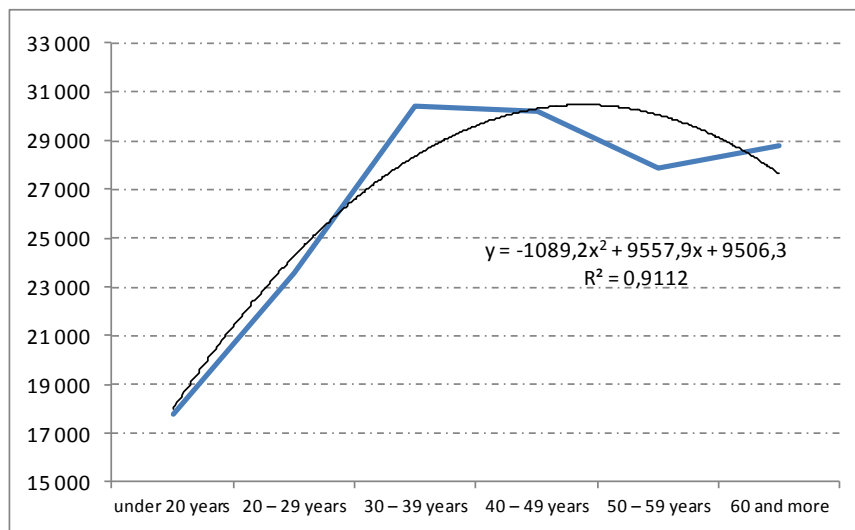
$$wage = 6\,423,6 \cdot \ln(years) + 19\,396 \quad (1)$$

Nevertheless the rate of accuracy of correlation function on the base of correlation coefficient was calculated only 75 %. This value cannot be unambiguously described as sufficient, so other regression functions were tested, too. The polynomial regression function of second grade comes into consideration. It can be described by the form:

$$\text{wage} = -1089,2\text{years}^2 + 9557,9\text{years} + 9506,3 \quad (2)$$

The connecting line and regression equation is defined in figure 1.

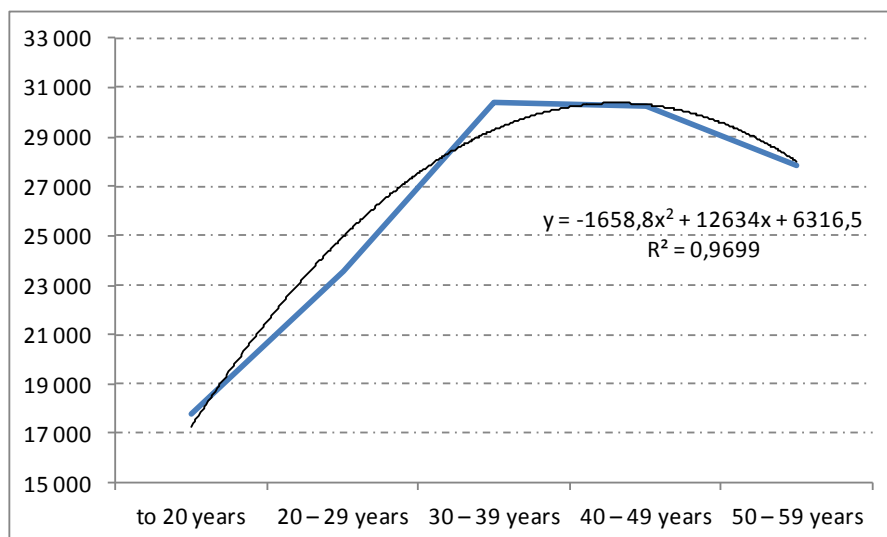
Figure 1: Polynomic regression function of wages development in the Czech Republic (in CZK)



Source: own calculation

This regression equation describes the growth of wages on confidence level 91 %, which can be considered as sufficient. While the exit into retirement and subsequent working retired persons change the shape of dependence distinctively, it is possible to state that by not including the non-standard working individuals over 60 years it comes to higher level of confidence of defined regression function. The assumption was confirmed as it can be observed in figure 2.

Figure 2: Polynomic regression function of wages development in the Czech Republic excluding the working retired persons (in CZK)



Source: own calculation

This regression function describes the wages development in relation to age in the rate of 96 %, which is a result usable in the following research.

In the present day Czech Republic, the persons currently entering employment are expected to retire at the age of 71. In the Czech Republic it is possible to achieve the secondary school leaving exam at the age of 18. The time span of expected work activity can come to up to 53 years for individuals who have achieved high school education. The college study in the Czech Republic takes usually 5 years, so it can be stated that expected work activity of individuals with college degree is 48 years. On the base of regression line according to (2), it is therefore predicted 53 values of wages for persons without college degree and 48 values of wages for persons with college degree. By application of estimated regression line higher average wage of persons with college degree according to data of ISPV (2016) in table 2 was taken into consideration.

Table 2: Average wage and other indicators according to education level in the Czech Republic in first half-year of 2016

Education level	Number of employees	Gross month's wage		Differentiation of gross month's wage				Hrs./mon
		Average		Year-on-year	Rewards	Premiums	Compensations	
	In thousands	CZK/mon	EUR/mon.	%	%	%	%	
Elementary and incomplete	176,9	19 337	716	106,3	14,2	5,3	7,3	173,5
Secondary without graduation	1 110,2	22 080	817	105,3	15,8	4,6	7,3	174,0
Secondary with graduation	1 055,1	28 124	1 041	104,2	16,4	3,3	6,7	172,5
Higher and bachelor	112,6	34 204	1 266	105,3	15,8	2,5	6,7	172,4
University	426,2	49 366	1 827	103,4	19,3	2,0	6,3	172,3
Not available	68,8	25 257	935	106,0	15,3	3,4	6,2	174,1
Total - entrepreneur sector CZ	2 949,7	28 556	1 057	104,8	16,8	3,4	6,8	173,1

Source: ISPV. (2016). ISPV Mzdová sféra ČR [online]. [referred on 10. 1. 2017]. Available at: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv/2016.aspx>

The evaluation of efficiency was carried out with help of methods net present value, profitability index, internal rate return, and payback period.

2.1. Net present value (hereinafter referred to as NPV)

Net present value represents a dynamic method of evaluation of investment projects efficiency. It can be defined according to Dluhošová (2010, p. 140) as difference between the present value of all future money income and expenses on investment project. The present value of future money income is in this paper represented by present value of all future wages of persons working until retirement age. The expenses of investment project can be understood as tuition fee for the whole study time.

Mathematically NPV can be expressed by formula

$$NPV = \sum_{n=1}^N \frac{CF_n}{(1+i)^n} - CF_0, \text{ where} \quad (3)$$

CF_n is wage in n. year of work,

CF_0 is the extent of tuition fee,

i is discount rate in according to ČNB (2016).

The interpretation of results comes out of the basic logic of the formula and project with a positive net present value is acceptable. The extent of this value represents then income which is achieved above determined value of discount rate.

2.2. Profitability index (hereinafter referred to as PI)

The profitability index is different from NPV given by share of the present value of future money income and expenses on project (Dluhošová, 2010, str. 140). In this paper, the input quantities are the same as in NPV therefore PI can be defined by relation

$$PI = \frac{\sum_{n=1}^N \frac{CF_n}{(1+i)^n}}{CF_0} \quad (4)$$

The investment is according to PI acceptable if the result value is higher than 1.

2.3. Internal rate of Return (hereinafter referred to as IRR)

Next method which was used is IRR. According to Dluhošová (2016, str. 141), it expresses the value of annual average rate by which the present value of future money income equals to expenses that are necessary for achieving this income. It can be mathematically expressed by

$$CF_0 = \sum_{n=1}^N \frac{CF_n}{(1+IRR)^n}, \text{ where} \quad (5)$$

the value of IRR is of prime interest. This value can be calculated with help of iteration mechanism. The result can be compared with discount rate which was used in this paper, too, or with alternative costs, or with weighted average costs of capital (hereinafter referred to as WACC).

2.4. Payback period (hereinafter referred to as PP)

This method calculates the period in which the investment returns with regard to time factor which is given by current discount rate. Mathematically this method can be expressed in the same way as IRR where the value N is looked for in the formula. The project is accepted under the condition that this period is shorter than the whole lifespan of investment.

3. Paper results

In this paper, program Excel was used for the calculations. The resulting value of NPV for persons without college degree was calculated at 489 471,69 CZK. Persons with college degree reached the value of NPV of investment in education at 599 195,62 CZK also if they study at private college and pay average amount of tuition fee according to VysokeSkoly.com (©1998-2017). It comprises altogether 227 680kč for the whole time of study. The investment into college education can be clearly proclaimed financially efficient.

According to profitability index the investment reached the value of 2,63 which is with a value by which the project can be accepted and is financially efficient as stated in chapter 3.2. IRR value of project is 19 % which means that investment into education is investment with

19% efficiency. By comparison with WACC that can be seen in table 3 based on data from Ministry of industry and trade (MPO, 2017), there is no other activity with higher appreciation.

Table 2: WACC value by NACE classification in 2015

NACE SECTOR	WACC
AGRICULTURE, FORESTRY AND FISHERY	3,74%
MINING	7,98%
MANUFACTURING INDUSTRY	7,30%
PRODUCTION AND DISTRIBUTION OF ELECTRICITY, GAS, HEAT AND CONDITIONED AIR	5,02%
SUPPLYING OF WATER; WASTE WATER, WASTE AND REMEDIATION RELATED ACTIVITIES	6,85%
BUILDING INDUSTRY	7,67%
WHOLESALE AND RETAIL; REPAIR AND MAINTANANCE OF MOTOR VEHICLES	10,51%
TRANSPORT AND STORAGE	8,52%
ACCOMMODATION, CATERING AND RESTAURANT SERVICES	10,97%
INFORMATION AND COMMUNICATION ACTIVITIES	7,50%
REAL ESTATE ACTIVITIES	9,55%
PROFESSIONAL, SCIENTIFIC AND TECHNICAL ACTIVITIES	9,17%
ADMINISTRATIVE AND SUPPORTING ACTIVITIES	7,70%

Source: MPO.CZ. (2017). *Analytické materiály a statistiky*. [online]. [referred on 22. 1. 2017]. Available at: <http://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/>

When evaluating the payback period of investment on the basis of dynamic method of payback period it was calculated that the investment returns already after 6th year after beginning work activity.

It is therefore possible to state that the investment in education in the form of tuition fee on college study is financially efficient investment according to all used methods.

4. Discussion and conclusion

The results unquestionably show that the investment in education is financially advantageous which was confirmed by the results of all applied methods.

An interesting discovery is that internal rate of return reaches the rate of 19 % which exceeds most investment possibilities offered by present financial market in the Czech Republic and in other countries. For example stock index PX offers currently appreciation only around 0,65 % as is shown in table 4 based on data from world stock exchanges (BCPP, 2017; NYSE, 2017; Deutsche Boerse, 2017).

Table 3: Revenue of stock indexes of world stock exchanges in 2016

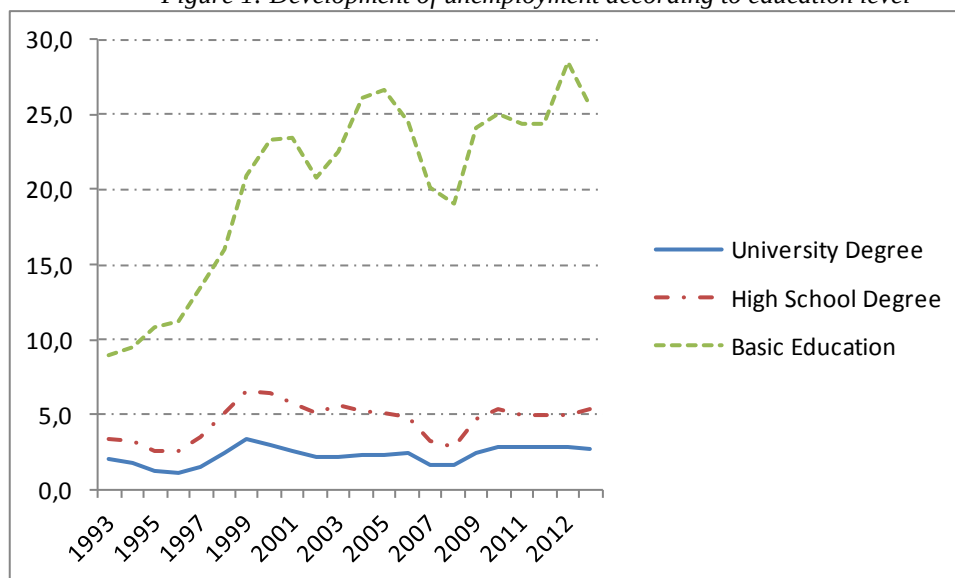
Index	percentage yield
PX	0,65
RM	0,92
DJIA	0,78
NASDAQ	0,99
SP500	0,80
DAX	0,50
WIG20	0,38

Source: DEUTSCHE-BOERSE.COM. (2017). *Index*. [online]. [referred on 22. 1. 2017]. Available at: <http://www.boerse-frankfurt.de/index/DAX>, NYSE.COM. (2017). *Indices*. [online]. [referred on 22. 1. 2017]. Available at: www.nyse.com/listings_directory/index, PSE.CZ. (2017). *Hodnoty indexů*. [online]. [referred on 22. 1. 2017]. Available at: <https://www.pse.cz/indexy/hodnoty-indexu/>

In 2016 on the Czech stock market there were shares of Philip Morris CR which reached the highest growth of 8,3 %. It is evident that not even this stock title reaches currently such revenues as investment in education does. If compared with WACC, no better results were identified, too.

It would be suitable for the future research to focus on specific expert area of education or include other factors which can influence financial return on investment in education. For example, an interesting study could be to take into account the difference of unemployment according to education groups.

Figure 1: Development of unemployment according to education level



Source: ISPV. (2016). ISPV Mzdová sféra ČR [online]. [referred on 10. 1. 2017]. Available at: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv/2016.aspx>

The figure 3 is based on Czech statistical bureau (2017) data and shows that unemployment in higher education level group strongly falls and the difference between unemployment rate of high school graduates and college graduates was more than 3% in the last 10 years. A similar area of research examine for example Rivers et al. (2015). They apply in this research net present value analysis, payback analysis and break-even analysis in physiotherapy education. Their results are similar to the results of this paper: “physiotherapy is likely to remain a positive financial investment.”

The same as the authors of this paper, they point out, that “it is acknowledged that there are many non-financial factors such as job security, intellectual stimulation, personal preference, and contribution to improving the human condition”. Other factors which are not evaluated in this paper are higher social status or rate of satisfaction with the work position. Research can focus on the influence of erudition on health of population etc., too.

BIBLIOGRAPHY

- [1] Armstrong, Michael a Taylor, Stephen. (2015). Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

- [2] BALCAR, Jiří. (2006). Lidský kapitál a jeho evoluce v ekonomické teorii. Central European Review of Economic Issues [online]. vol. 9, no. 3 [referred on 23. 1. 2017]. Available at: https://www.researchgate.net/publication/294181360_Lidsky_kapital_a_jeho_evolute_v_ekonomicke_teorii
- [3] CNB.CZ. (2017). Úrokové sazby čnb – diskontní sazba. [online]. [referred on 22. 1. 2017]. Available at: http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.PARAMETRY_SESTAVY?p_sestuid=158&p_strid=AEAA&p_lang=CS
- [4] ČECHOVÁ, Zuzana. (2010). The Competitiveness of Human Capital. Working Papers Fakulty mezinárodních vztahů [online]. Vol. 4, Nr. 4 [referred on 20. 1. 2017]. ISSN 1802-6583. Available at: http://vz.fmv.vse.cz/wp-content/uploads/4_2010.pdf
- [5] DLUHOŠOVÁ, D. a kol. (2010). Finanční řízení a rozhodování podniku. 3. vydání. Praha: Ekopress. 224 pages. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [6] DEUTSCHE-BOERSE.COM. (2017). Index. [online]. [referred on 22. 1. 2017]. Available at: <http://www.boerse-frankfurt.de/index/DAX>
- [7] ISPV. (2016). ISPV Mzdová sféra ČR [online]. [referred on 10. 1. 2017]. Available at: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv/2016.aspx>
- [8] KOTLÁN, Igor, Zuzana MACHOVÁ a Lenka JANÍČKOVÁ. (2011). Vliv zdanění na dlouhodobý ekonomický růst. Politická ekonomie [online]. no. 5 [referred on 25. 1. 2017]. Available at: www.vse.cz/polek/download.php
- [9] KOUBEK, Josef. (2009). Několik poznámek k pojetí lidského kapitálu [online]. [referred on 25. 1. 2017]. Available at: http://kdem.vse.cz/resources/relik09/Prispevky_PDF/Koubek.pdf
- [10] KOUBEK, Josef. (2013). Věková struktura pracovních sil a hodnota lidského kapitálu. Sociálno-ekonomická revue [online]. Vol. 11, no. 3, p. 52–57 [referred on 23. 1. 2017]. Available at: ftp://193.87.31.84/0179663/Socialno_ekonomicka_revue_volume_3_2013.pdf
- [11] Mazouch, Petr a Fischer, Jakub. (2011). Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-380-6.
- [12] MURGAŠ, František. (2010). Vzdelanosť spojivo konceptov ľudského kapitálu, znalostnej spoločnosti a kreatívnej triedy [online]. [referred on 25. 1. 2017]. Available at: <http://kdem.vse.cz/resources/relik10/PDFucastnici/Murgas.pdf>
- [13] MPO.CZ. (2017). Analytické materiály a statistiky. [online]. [referred on 22. 1. 2017]. Available at: <http://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/>
- [14] NYSE.COM. (2017). Indices. [online]. [referred on 22. 1. 2017]. Available at: www.nyse.com/listings_directory/index
- [15] Proyecto Meritum. (2002). [online]. [referred on 25. 2. 2010]. Available at: www.uam.es
- [16] PSE.CZ. (2017). Hodnoty indexů. [online]. [referred on 22. 1. 2017]. Available at: <https://www.pse.cz/indexy/hodnoty-indexu/>
- [17] Rivers, G. Foo J., Ilic D., Nicklen P., Reeves S., Walsh K., Maloney S. The economic value of an investment in physiotherapy education: a net present value analysis. Journal of Physiotherapy. Elsevier. Vol 61, p. 148-154. DOI: [dx.doi.org/10.1016/j.phys.2015.05.015](https://doi.org/10.1016/j.phys.2015.05.015)

- [18] ŠMARDÁ, Jaroslav. (2005). Výkonové odměňování zaměstnanců [online]. [referred on 2011-11-15]. Dostupný z: [http://www.vema.cz/ftpoot/pub/Dokumenty/Výkonové odměňování zaměstnanců.pdf](http://www.vema.cz/ftpoot/pub/Dokumenty/Výkonové%20odměňování%20zaměstnanců.pdf).
- [19] URBÁNEK, Václav. (2005). Vzdělání a lidský kapitál [online]. [referred on cit. 22. 1. 2017]. Available at: http://kvf.vse.cz/storage/1168948787_sb_urbanek.pdf
- [20] VYSOKESKOLY.COM. (2017). Porovnání školného [online]. [referred on 10. 1. 2017]. Available at: <http://www.vysokeskoly.com/prehled-skolneho/?filterTyp=&filterZamereni=1&ord=&skolaOrd=&bcOrd=&mgrOrd=>

CONTACT

Ing. Andrea Kolková, Ph.D.,
College of Entrepreneurship and Law,
Michálkovická 1810/181,
710 00 Ostrava - Slezská Ostrava,
Czech Republic
andrea.kolkova@vspp.cz

PhDr. Ing. Radim Maňák, Ph.D.,
College of Entrepreneurship and Law,
Michálkovická 1810/181,
710 00 Ostrava - Slezská Ostrava,
Czech Republic
radim.manak@vspp.cz

THE INFLUENCE OF EU DIRECTIVES ON STRUCTURE AND CONTENT OF FINANCIAL STATEMENTS IN THE DOUBLE ENTRY BOOKKEEPING IN THE SR

VPLYV SMERNÍC EÚ NA ŠTRUKTÚRU A OBSAH ÚČTOVNEJ ZÁVIERKY V SÚSTAVE PODVOJNÉHO ÚČTOVNÍCTVA V SR

Iveta Košovská, Ivana Váryová¹

ABSTRACT

The main task of all accounting information is the true and fair view on all facts which create the subject of accounting. In the SR the subject of accounting is defined in the Act No. 431/2002 Coll. on Accounting (§2) and is compatible with the European as well as international accounting standards, namely as regards the synthetic output forming the substance of financial statements. The securing of information comparability from financial statements of accounting entities from any country in the world is the subject of accounting harmonization. In recent years the accounting harmonization has been a quite preferred theme. The reconciliation of financial statements content is an indispensable condition of global economics development. Several changes have arisen from the Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on the annual financial statements, consolidated financial statements and related reports of certain types of undertakings, which influenced the bookkeeping and preparing of financial statements of accounting entities bookkeeping in the system of double entry system of accounting in the SR.

KEY WORDS

accounting, financial statements, harmonization, slovak legislation

JEL CLASSIFICATION

M40, M41

ÚVOD

Svetová ekonomika už niekoľko desaťročí odbúrava národné hranice - má stále viac globálny charakter. Takýto proces prebieha i v oblasti informačných systémov, ktoré sú významným determinantom ďalšieho rozvoja celosvetovej ekonomiky. Potreba zjednotenia informačných systémov, urýchlenia komunikácie, zvýšenia porovnateľnosti, všeobecnej zrozumiteľnosti a spoľahlivosti ekonomických informácií sú určujúcimi faktormi ďalšieho rozvoja účtovníctva a účtovného výkazníctva. (Dvořáková, 2014)

¹ Ing. Iveta Košovská, PhD.; Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Katedra účtovníctva, Tr. Andreja Hlinku 2, 949 76 Nitra, e-mail: iveta.kosovska@uniag.sk

Ing. Ivana Váryová, PhD.; Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Katedra účtovníctva, Tr. Andreja Hlinku 2, 949 76 Nitra, e-mail: ivana.varyova@uniag.sk

Vstup Slovenskej republiky do Európskej únie priniesol podľa (Krištofik et al., 2011) možnosť využívať pozitívne efekty voľného pohybu tovaru a služieb, kapitálu a osôb, na druhej strane aj nevyhnutnosť rešpektovať reguláciu a legislatívnu úpravu všetkých oblastí vnútorného trhu únie. Pre splnenie funkcií účtovného informačného systému každého podnikateľského subjektu to znamená ešte dôslednejšie študovanie a analyzovanie procesu a dôsledkov internacionalizácie účtovníctva nielen v priestore členských štátov Európskej únie, ale i v celosvetovom priestore.

Jednotlivé krajiny rôznymi spôsobmi regulujú a upravujú účtovníctvo. Znalosť príslušnej právnej regulácie, podľa ktorej je účtovníctvo vedené, potom umožňuje používateľom adekvátnym spôsobom interpretovať informácie získané z účtovníctva. Stupeň závisí od zvyklostí a tradícií danej krajiny, prípadne je závislý aj od zapojenia sa do širšieho hospodársko-politického zoskupenia, akým je napríklad Európska únia tvrdí (Šlosárová – Blahušiaková, 2016)

Európska únia sa už od sedemdesiatych rokov 20. storočia snaží harmonizovať právne predpisy pre účtovnú závierku v členských krajinách uvádza (Farkaš, 2014). Harmonizácia sa však nedá chápať ako zjednotenie a unifikácia, ale skôr ako prispôbovanie či približovanie právnych predpisov jednotlivých členských štátov.

Cieľom harmonizácie oblasti účtovníctva v rámci Európskej únie je zabezpečiť komparabilitu a transparentnosť informácií prezentovaných v účtovných závierkach zostavovaných v rámci jednotlivých členských štátov pre posilnenie vytvorenia integrovaného kapitálového trhu, ktorý bude fungovať účinne, hladko a efektívne. (Máziková et al., 2016)

1. Účtovníctvo ako zdroj informácií

Účtovníctvo patrí k historicky najstarším informačným zdrojom ľudskej spoločnosti. Jeho vznik a vývoj bol podmienený ekonomickými a technickými podmienkami, ktoré ovplyvňovali úroveň výroby a rozmanitých obchodných stykov. V súčasnosti účtovníctvo predstavuje metodicky ucelený systém informácií o hodnotovej stránke organizovaných činností v podnikateľskom subjekte. Účtovníctvo je považované za podnikovú disciplínu aj z toho dôvodu, že vzniklo a vyvíjalo sa ako aktívny nástroj riadenia podniku.

Je chápané ako veda, ale i praktická činnosť, pretože sa zaoberá zberom, zaznamenávaním, triedením, sumarizáciou, interpretáciou a odovzdávaním účtovných informácií jeho používateľom, takým spôsobom, aby na základe nich mohli prijímať rozhodnutia.

Pre teóriu a prax účtovníctva platí, že vzťah abstrakcie a konkrétnych javových foriem je mnohoúrovňový a interpretácia teoretických poznatkov zostáva bezpochyby diferencovaná pre rôzne rozlišovacie úrovne riadenia. (Pakšiová - Janhuba, 2014).

V dnešnom globalizovanom svete zohrávajú kvalitné informácie poskytnuté včas najdôležitejší zdroj pre rozhodovanie a cieľavedomé riadenie podniku. Žiadna vízia či stratégia sa nezaobíde bez finančných analýz dát minulosti, aby bolo možné správne naplánovať budúcnosť. Práve účtovníctvo zabezpečuje činnosti zamerané na číselné vyjadrenie podnikovej štruktúry a procesov, ktoré sa v účtovnej jednotke uskutočňujú a pripravuje výstupy v podobe čiastkových i sumárnych analýz účelovo usporiadaných pre rôzne interné i externé potreby používateľov. Kvalitné informácie sú v súčasnosti najväčším zdrojom bohatstva.

Pravdivé a verné zobrazenie všetkých skutočností, ktoré tvoria predmet účtovníctva je hlavným cieľom všetkých účtovných informácií. Predmet účtovníctva je v SR zadefinovaný v zákone č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve (§2) a je v plnej miere kompatibilný s európskymi i medzinárodnými účtovnými štandardami, hlavne v syntetických výstupoch tvoriacich vecnú stránku účtovnej závierky.

Účtovné systémy (účtovné sústavy) jednotlivých krajín sveta sa môžu na prvý pohľad javiť ako analogické. Existujú však medzi nimi diferencie, ktoré vyplývajú predovšetkým z existencie rôznych ekonomických, právnych, daňových, kultúrnych a iných odlišností. Uvedené odlišnosti majú pôvod v historickom vývoji týchto krajín, ako aj v rôznych inštitucionálnych faktoroch. Následne majú dosah na tvorbu konkrétnych účtovných pravidiel, t. j. požiadaviek kladených jednotlivými vládami a profesionálnymi organizáciami napríklad na oceňovanie, účtovné zobrazenie, vykazovanie a prezentáciu jednotlivých položiek účtovnej závierky externým používateľom.

V celosvetovom meradle sa zvyšuje tlak používateľov na spoľahlivosť, objektivnosť a porovnateľnosť účtovných informácií, pretože na ich základe sa prijímajú závažné rozhodnutia s dlhodobými dôsledkami. Je preto logické, že forma, ale najmä vecný obsah účtovnej závierky, v ktorej sa v štruktúrovanej podobe prezentujú účtovné informácie externým používateľom, nemôžu byť ponechané na subjektívnom prístupe jednotlivých vykazujúcich subjektov. Na národnej úrovni možno požadovanú vypovedaciu schopnosť účtovných informácií dosiahnuť jeho usmeňovaním. (Baštincová, 2016)

V jednotlivých krajinách sú uplatňované rôzne prístupy k regulácii účtovníctva. Tak ako už bolo uvedené závisia hlavne od spoločensko-právneho systému, sú v plnom rozsahu usmerňované štátnymi inštitúciami (v SR Ministerstvom financií SR), v spoluúčasti štátnych orgánov a nezávislých profesijných organizácií (v SR Slovenská komora certifikovaných účtovníkov, Slovenská komora daňových poradcov, Slovenská komora audítorov, Úrad pre dohľad nad výkonom auditu a pod.).

Vypovedacia schopnosť obsahu bežného účtovníctva i informácií z účtovnej závierky závisí od právnej úpravy účtovníctva. Právna úprava účtovníctva je založená na zákonných právnych normách a vyznačuje sa pomerne vysokým stupňom regulácie. Právna regulácia je dôležitá pre zabezpečenie rovnakej vypovedacej schopnosti a vzájomnej porovnateľnosti informácií medzi rôznymi účtovnými jednotkami. Na rovnocennom základe upravuje bežné účtovníctvo aj účtovnú závierku. Najvšeobecnejšou právnou normou v Slovenskej republike, ktorá stanovuje povinnosť viesť účtovníctvo je zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník (§ 35 až 40), v znení neskorších predpisov. Podnikateľom ustanovuje povinnosť viesť účtovníctvo v rozsahu a spôsobom ustanoveným osobitným zákonom (t. j. zákonom o účtovníctve). Okrem toho podnikateľom určuje, v akej sústave a za akých podmienok môžu účtovať, obchodným spoločnostiam nariaďuje povinnosti spojené s ukladáním, schvaľovaním a overovaním účtovnej závierky. Za základnú právnú normu je považovaný zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve, v znení neskorších predpisov. Spôsob vedenia účtovníctva v Slovenskej republike ďalej upravujú opatrenia Ministerstva financií SR.

2. Harmonizácia účtovnej závierky vo väzbe na Smernice Európskej únie

Nevyhnutnou podmienkou rozvoja globálnej ekonomiky v posledných rokoch je zblížovanie účtovných systémov. Národné účtovné systémy sú vo väčšine prípadov odlišné, a preto nie sú vhodným informačným zdrojom pre všetkých externých používateľov. Výstupy z účtovných systémov v podobe účtovných výkazov, napríklad účtovných výkazov spoločností, ktorých cenné papiere sú obchodované na finančných alebo kapitálových trhoch, by sa mali stať zrozumiteľným informačným zdrojom pre používateľov vo všetkých krajinách. Cestou k splneniu tohoto cieľa je harmonizácia účtovníctva. Proces medzinárodnej harmonizácie a regulácie účtovníctva spočíva v prekonávaní existujúcich rozdielov medzi jednotlivými národnými účtovnými systémami. Cieľom harmonizácie účtovníctva je zabezpečenie komparability a transparentnosti informácií prezentovaných v účtovných závierkách zostavovaných v rámci jednotlivých členských štátov Európskej únie.

V krajinách EÚ sa harmonizácia účtovníctva prejavuje v nasledovných oblastiach:

- v prvom rade v obsahovom zjednotení prvkov účtovnej závierky, vymedzení aktív, záväzkov, vlastného imania, nákladov, výnosov, zisku a ich zložiek,
- v zjednotení princípov, metód a techník ich oceňovania,
- v spôsobe obsahového a formálneho usporiadania výkazov účtovnej závierky,
- v požiadavkách na obsah vysvetľujúcich podkladov a doplňujúcich informácií k výkazom.

Právny základ harmonizácie právnych predpisov v oblasti účtovníctva predstavuje zmluva o založení Európskeho hospodárskeho spoločenstva tzv. rímska zmluva. Na základe tejto zmluvy sa uskutočňuje prispôsobovanie legislatívy členských štátov prostredníctvom vydávaných noriem. Uznesenia orgánov EÚ môžu mať formu nariadení, smerníc alebo odporúčaní. Nariadenie má v každom členskom štáte bezprostrednú platnosť, a to bez toho, aby muselo byť transformované do právnych predpisov členských štátov. Pri odporúčaní je ponechané na každý členský štát, či ho do svojho národného práva transformujú alebo nie. Smernica je niečo medzi nariadením a odporúčaním, pretože cieľ, ktorý sa ňou sleduje, je pre každý členský štát záväzný, ale voľba formy a prostriedkov na dosiahnutie tohoto cieľa je ponechaná na jednotlivé členské štáty. Nástrojom harmonizácie účtovných predpisov sú smernice. Doteraz boli vydané tieto smernice:

- Štvrtá smernica Rady č. 78/660/EHS z 25. júla 1978 o individuálnej účtovnej závierke,
- Siedma smernica Rady č. 83/349/EHS z 13. júna 1983 o konsolidovanej účtovnej závierke,
- Ôsma smernica Rady č. 84/253/EHS z 10. apríla 1984 o požiadavkách kladených na osoby oprávnené vykonávať povinné overovanie podkladov účtovníctva,
- smernica Rady č. 86/635/EHS z 8. decembra 1986 o individuálnej účtovnej závierke a konsolidovanej účtovnej závierke bánk a iných finančných inštitúcií,
- smernica Rady č. 91/674/EHS z 19. decembra 1991 o individuálnej účtovnej závierke a konsolidovanej účtovnej závierke poisťovní,
- smernica Európskeho parlamentu a Rady č. 2006/43/ES zo 17. mája 2006 o štatutárnom audite individuálnych účtovných závierok a konsolidovaných účtovných závierok, táto smernica nahradila doterajšiu ôsmu smernicu,
- smernica Európskeho parlamentu a Rady č. 2013/34/EÚ z 26. júna 2013 o ročných účtovných závierkach, konsolidovaných účtovných závierkach a súvisiacich správach určitých druhov podnikov (nahradila Štvrtú a Siedmu smernicu).

Smernice Európskej únie sú pre členské štáty záväzné, ich požiadavky sa realizujú prostredníctvom národnej právnej úpravy každého členského štátu, preto musia byť do nej prevzaté. Ich výsledná podoba je však výsledkom kompromisov, pretože ich prijatie si vyžaduje jednomyselný súhlas všetkých členských štátov. Kompromisy sa v smerniciach prejavujú prostredníctvom variantných riešení. Národné právne úpravy sa po implementácii smerníc Európskeho parlamentu a Rady a aj napriek tomu výrazne vzájomne odlišujú. (Bohušová et al., 2013)

V procese harmonizácie účtovníctva v členských krajinách Európskej únie bola štvrtá smernica relevantnou zložkou. Determinovala obsah individuálnej účtovnej závierky a výročnej správy, metódy oceňovania, zverejňovania a overovania individuálnej účtovnej závierky a výročnej správy v kapitálových spoločnostiach. Siedma smernica sa zaoberala konsolidovanou účtovnou závierkou.

Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2013/34/EÚ z 26. júna 2013 o ročných účtovných závierkach, konsolidovaných účtovných závierkach a súvisiacich správach určitých druhov podnikov (ďalej len Smernica Európskej únie o účtovných závierkach), ktorou sa mení smernica Európskeho parlamentu a Rady 2006/43/ES a zrušujú smernice Rady 78/660/EHS a 83/349/EHS je určená členským štátom EÚ. V časti transpozícia sa v smernici uvádza, že

členské štáty EÚ, teda aj SR, uvedú do účinnosti zákony, iné právne predpisy a právne opatrenia potrebné na dosiahnutie súladu s touto smernicou do 20 júla 2015. Komisii následne bezodkladne oznámia znenie týchto ustanovení.

Táto smernica zohľadňuje a nadväzuje na politiku EÚ, ktorá je označovaná „Zelená malým a stredným podnikom“. V oznámení Komisie s názvom „Najskôr myslieť v malom: Iniciatíva Small Business Act pre Európu (prijatom v júni 2008 a revidovanom vo februári 2011), sa uznáva ústredná úloha malých a stredných podnikov v hospodárstve. Uvedené smerovanie je v súlade s cieľom „Stratégie Európa 2020“ na zabezpečenie inteligentného, udržateľného a inkluzívneho rastu, ďalej znížiť administratívne zaťaženie ekonomických subjektov a zlepšiť podnikateľské prostredie, a to najmä pre malé a stredné podniky, a podporovať ich internacionalizáciu.

Slovenská republika transponovala Smernicu Európskej únie o účtovných závierkach do právnej úpravy účtovníctva predovšetkým zákonom č. 333/2014 Z. z., ktorým sa zmenil a doplnil zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov a ktorým sa zmenili a doplnili niektoré zákony a tiež opatrenia Ministerstva financií SR (niektoré boli zmenené alebo boli vydané nové). Viacerými novelizáciami zákona o účtovníctve došlo k jej úplnej transpozícii do národnej legislatívy Slovenskej republiky. Významnou zmenou, ktorú Smernica Európskej únie o účtovných závierkach priniesla, je aj kategorizácia účtovných jednotiek do veľkostných skupín v Slovenskej republike.

Zákon o účtovníctve v nadväznosti na novú účtovnú smernicu definuje tri skupiny účtovných jednotiek, pričom ich nazýva „veľkostné skupiny“ nasledovne:

- mikro účtovná jednotka,
- malá účtovná jednotka alebo
- veľká účtovná jednotka.

Table 12: Triedenie účtovných jednotiek do veľkostných skupín

Kritérium porovnania	Mikro účtovná jednotka	Malá účtovná jednotka	Veľká účtovná jednotka
Suma majetku v €	≤ 350,000	> 350,000 and ≤ 4,000,000	> 4,000,000
Čistý obrát v €	≤ 700,000	> 700,000 and ≤ 8,000,000	> 8,000,000
Priemerný prepočítaný počet zamestnancov	≤ 10	> 10 and ≤ 50	> 50

Zdroj: vlastné spracovanie

Povinnosť zatriediť sa do príslušnej veľkostnej skupiny sa vzťahuje na tieto účtovné jednotky:

- obchodnú spoločnosť,
- družstvo,
- fyzickú osobu, ktorá podniká alebo vykonáva inú samostatnú zárobkovú činnosť, ak preukazuje svoje výdavky na dosiahnutie, zabezpečenie a udržanie príjmov na účely zistenia základu dane z príjmov podľa zákona o dani z príjmov, ktorá dobrovoľne účtuje v sústave podvojného účtovníctva,
- fyzickú osobu s trvalým pobytom na území SR, ktorá je podnikateľom podľa Obchodného zákonníka, a ktorá sa do obchodného registra zapisuje na vlastnú žiadosť, alebo ak tak ustanoví osobitný zákon, a teda účtuje v sústave podvojného účtovníctva,
- pozemkové spoločenstvá.

Ustanovenia o mikro účtovnej jednotke boli prijaté už zákonom č. 352/2013 Z. z., ale zákon č. 333/2014 Z. z., priniesol v týchto ustanoveniach zmenu.

Smernicu Európskej únie o účtovných závierkach definuje ešte jednu veľkostnú skupinu účtovných jednotiek – stredne veľké podniky. Slovenská republika do svojej právnej úpravy túto kategóriu neprevzala.

Členské krajiny Európskej únie majú možnosť uskutočniť niektoré výnimky, oslobodenia, zjednodušenia pre malé a stredné podniky s cieľom ako už bolo uvedené znížiť ich administratívnu záťaž spojenú s vedením účtovníctva a zostavovaním účtovnej závierky. V nadväznosti na uvedené zatriedenie do veľkostných skupín Slovenská republika vydala samostatné opatrenia Ministerstva financií SR, ktoré upravujú požiadavky súvisiace so zostavením účtovnej závierky a vymedzujú obsah jej jednotlivých súčastí. Sú to:

- Opatrenie MF SR z 3. decembra 2014 č. MF/23377/2014-74, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o individuálnej účtovnej závierke a rozsahu údajov určených z individuálnej účtovnej závierky na zverejnenie pre veľké účtovné jednotky a subjekty verejného záujmu,
- Opatrenie MF SR z 3. decembra 2014 č. MF/23378/2014-74, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o individuálnej účtovnej závierke a rozsahu údajov určených z individuálnej účtovnej závierky na zverejnenie pre malé účtovné jednotky,
- Opatrenie MF SR z 11. decembra 2013 č. MF/15464/2013-74, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o usporiadaní, označovaní a obsahovom vymedzení položiek individuálnej účtovnej závierky a rozsahu údajov určených z individuálnej účtovnej závierky na zverejnenie pre mikro účtovné jednotky. Opatrenie MF SR z 24. septembra 2014 č. MF/18008/2014-74, ktorým sa zmenilo a doplnilo opatrenie Ministerstva financií Slovenskej republiky č. MF/15464/2013-74.

V účtovných závierkach medzi jednotlivými veľkostnými skupinami účtovných jednotiek nachádzame väčšie alebo menšie rozdiely.

Účtovná závierka mikro účtovnej jednotky má z hľadiska požiadaviek na množstvo informácií prezentovaných v účtovnej závierke najjednoduchšiu podobu. Zostavuje jednotlivé súčasti individuálnej účtovnej závierky usporiadané, označené a obsahovo vymedzené podľa vzoru uvedenom v opatrení o účtovnej závierke pre mikro účtovné jednotky. Súvaha a výkaz ziskov a strát majú veľmi zjednodušený charakter vzhľadom na ich agregovanú podobu. Niekoľko súvahových alebo výsledkových položiek sa podľa ich príbuznosti vykazuje spoločne na jednom riadku výkazu. Majetok sa v súvahe mikro účtovnej jednotky za bežné účtovné obdobie i bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie uvádza len v jeho netto hodnote, teda v ocenení upravenom o oprávky a opravné položky. Položky časového rozlíšenia sa nevykazujú v súvahe mikro účtovnej jednotky osobitne, ale sa vykazujú súčasne s ostatnými položkami pohľadávok a záväzkov nasledovne:

1. Na strane aktív
 - Náklady budúcich období – riadok 019 Ostatné pohľadávky,
 - Príjmy budúcich období - riadok 015 Dlhodobé pohľadávky
2. Na strane pasív
 - Výdavky budúcich období - riadok 044 Ostatné krátkodobé záväzky
 - Výnosy budúcich období – riadok 039 Dlhodobé záväzky.

Výkaz ziskov a strát mikro účtovnej jednotky má tiež ako súvaha skrátený rozsah. Jednotlivé položky sú agregované, niektoré až na úroveň účtovných skupín. Obsahuje aj jeden ukazovateľ, a to pridanú hodnotu, ktorý v sebe zahŕňa výrobu, výrobnú spotrebu aj obchodnú maržu. Obsahová náplň poznámok účtovnej závierky mikro účtovnej jednotky je veľmi stručná a obsahuje len základné informácie. Prehľad zmien vlastného imania a prehľad peňažných tokov nie je súčasťou poznámok mikro účtovnej jednotky.

Požiadavky na informácie prezentované v účtovnej závierke pri malých účtovných jednotkách sa zvyšujú. Vzor súvahy a výkazu ziskov a strát je spoločný pre malú účtovnú jednotku i veľkú účtovnú jednotku a je nazvaný ako “Účtovná závierka podnikateľov v podvojnom účtovníctve”. V súvahe malej účtovnej jednotky a veľkej účtovnej jednotky sa pri majetku za bežné účtovné obdobie uvádza jeho brutto hodnota, korekcia (oprávky a opravné položky) a netto hodnota. Taktiež aj obsah poznámok malej účtovnej jednotky je podrobnejší s

rozšírenými informáciami o hlavných skutočnostiach ovplyvňujúcich finančnú situáciu účtovnej jednotky. Prehľad zmien vlastného imania a prehľad peňažných tokov taktiež nie je súčasťou poznámok malej účtovnej jednotky.

Veľké účtovné jednotky a subjekty verejného záujmu musia vo svojich účtovných závierkach predkladať obširnejšie množstvo veľmi detailných informácií bez akýchkoľvek zjednodušení. Poznámky veľkej účtovnej jednotky zahŕňajú obširne informácie o skutočnostiach, ktoré tvoria predmet účtovníctva. Prehľad peňažných tokov a prehľad o zmenách vlastného imania sú súčasťou poznámok veľkých účtovných jednotiek a subjektov verejného záujmu.

Veľké rozdiely v obsahovej náplni poznámok jednotlivých veľkostných skupín účtovných jednotiek môžeme vidieť aj pri uvádzaní doplňujúcich a vysvetľujúcich informácií k súvahe a k výkazu ziskov a strát.

Účtovná závierka jednotlivých veľkostných skupín účtovných jednotiek bez ohľadu na zatriedenie sa musí zostavovať zrozumiteľne, v súlade so Smernicou Európskej únie o účtovných závierkach a musí poskytovať pravdivý a verný obraz o majetku, záväzkoch, finančnej situácii a výsledku hospodárenia účtovnej jednotky.

ZÁVER

Smernice Európskej únie sú nástrojom harmonizácie rôznych oblastí v členských štátoch EÚ. V roku 2013 bola v oblasti účtovníctva prijatá Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2013/34/EÚ z 26. júna 2013 o ročných účtovných závierkach, konsolidovaných účtovných závierkach a súvisiacich správach určitých druhov podnikov, ktorou sa mení smernica Európskeho parlamentu a Rady 2006/43/ES a zrušujú smernice Rady 78/660/EHS a 83/349/EHS. Uvedenou Smernicou Európskej únie o účtovných závierkach sa má do značnej miery zaistiť harmonizácia požiadaviek na malé a stredné podniky v celej Európskej únii.

Slovenská republika niekoľkými novelizáciami zákona o účtovníctve transponovala Smernicu Európskej únie o účtovných závierkach do právnej úpravy účtovníctva.

ACKNOWLEDGEMENT

This paper was supported by the project VEGA no. 1/0666/17 with the title Impact of Integration and Globalization on Business Risk in Slovak Agriculture.

REFERENCES

- [1] Baštincová, A. (2016). *Účtovníctvo a dane právnických osôb*. Bratislava: Wolters Kluwer, 258 s. ISBN 978-80-8168-398-5
- [2] Bojňanský, J. – Krajčírová, R. – Ferenczi Vaňová, A. (2013) *Dane podnikateľských subjektov*. 1. vyd. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2013. 251 s. ISBN 978-80-552-1114-5
- [3] Dvořáková, D. (2014). *Finanční účetnictví a výkaznictví podle mezinárodních standardů IFRS*. Brno: BizBooks, 2014. 327 s. ISBN 978-80-265-0149-7
- [4] Farkaš, R. (2014) *Nová účtovná smernica Európskej únie*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer spol. s.r.o., 2014. 164 s. ISBN 978-80-8168-059-5
- [5] Krištofik, P., Saxunová, D., Šuranová, Z. (2011). *Finančné účtovníctvo a riadenie s aplikáciou IFRS*. Bratislava: Iura Edition, spol. s.r.o..

- [6] Máziková, K., Ondrušová, L., Seneši, N. (2016). *Účtovníctvo vlastníckych transakcií*. Bratislava: Wolters Kluwer, 236 p. ISBN 978-80-8168-501-9
- [7] Meluchová, J., Juhászová, Z. (2015). *Novela zákona o účtovníctve – nové triedenie účtovných jednotiek a úpravy Registra účtovných závierok*. Journal od Accounting Audit Taxation in theory and praxis. Bratislava: Súvaha, Roč. 23, mimoriadne číslo (2015), s. 45. ISSN 1335-2024
- [8] Pakšiová, R. – Janhuba, M. (2012) *Teória účtovníctva v kontexte svetového vývoja*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, spol. s.r.o., 2012. 255 s. ISBN 978-80-8078-445-4
- [9] Pakšiová, R. Kubaščíková, Z. (2015) *Business property of company and investments*. In Procedia economics and finance [elektronický zdroj] : 16th Annual conference on finance and Accounting, ACFA, Prague 2015, 29th May 2015. - Holandsko : Elsevier B.V., 2015. ISSN 2212-5671. - Vol. 25 (2015), pp. 70-78 online.
- [10] Šlosárová, A. – Blahušiaková, M. (2017) *Analýza účtovnej závierky*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2017. 440 s. ISBN 978-80-8168-589-7.
- [11] Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2013/34/EÚ z 26. júna 2013 o ročných účtovných závierkach, konsolidovaných účtovných závierkach a súvisiacich správach určitých druhov podnikov. [cit. 2017-03-20] Dostupné z: <http://www.mfsr.sk/Default.aspx?CatID=7471>
- [12] Zákon č. 431/2002 Z.z. zákon o účtovníctve, v znení neskorších predpisov. [cit. 2017-03-30] Dostupné z: <http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=4833>

CONTACT

Ing. Iveta Košovská, PhD.

Slovak University of of Agriculture in Nitra, Faculty of Economics and Management,
Department of Accountancy

Tr. Andreja Hlinku 2, 949 76 Nitra, Slovakia

E-mail: iveta.kosovska@uniag.sk

Ing. Ivana Váryová, PhD.

Slovak University of of Agriculture in Nitra, Faculty of Economics and Management,
Department of Accountancy

Tr. Andreja Hlinku 2, 949 76 Nitra, Slovakia

E-mail: ivana.varyova@uniag.sk

TRENDS IN HUMAN RESOURCE INFORMATION SYSTEMS AND THEIR IMPACT IN PRACTICE

Jana Košťálová, Marie Bednaříková, Martina Vostřezová¹

ABSTRACT

Information technologies, social media and communication tools are dramatically developing and have a significant impact on the work in the field of human resource management. The authors of the article recapitulate the development of human resource management support in terms of human resource management information systems, present new trends that can be noticed in this area and assess the advantages and disadvantages associated with their use in practice. At present, enterprises do not view manpower only as a source but as capital which contributes to the achievement of corporate objectives. Tools in the form of human resource management information systems have become an integral part of corporate information systems and, in addition to collecting data related to human resource management and analyzing thereof, they deliver many new features to support the demanding job of human resources specialists while helping to increase productivity and develop human capital.

KEY WORDS

Human resources management, human resource information system, e-human resource management, web 2.0 technologies, social media, e-learning, business intelligence

JEL CLASSIFICATION

M12, M15, M54

Úvod

Na vývoj v oblasti managementu měl koncem minulého století velký vliv rozvoj informačních technologií (IT). Díky nim začaly vznikat informační systémy na podporu řízení podniků. Přínos se projevil v jednotlivých dílčích oblastech řízení podniků a dramatický dopad měl i v oblasti řízení lidských zdrojů. Dnes se již manažeři podniků ani personalisté neobejdou bez softwarové podpory, která poskytuje řadu požadovaných funkcí a dokáže bezpečně spravovat všechna data, která s řízením lidských zdrojů souvisí (Shiri, 2012; Zafar, 2012). K efektivnímu a úspěšnému řízení lidských zdrojů v podniku je nezbytné shromažďovat, třídit a mít přístupné informace o potenciálních i současných zaměstnancích, pro které je důležité, aby byly vždy ve správný čas přístupné správným lidem (Žufan a kol., 2013).

Vývoj v oblasti informačních technologií dramaticky změnil, a stále mění, způsob práce i v oblasti řízení lidských zdrojů v praxi. Zároveň při využití nových technických řešení je možné získat i řadu nových možností v oblasti dostupnosti a zpracování dat.

¹ Ing. Jana Košťálová, Ph.D. Univerzita Pardubice, Fakulta chemicko-technologická, Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu, podíl 45%, jana.kostalova@upce.cz

Ing. Marie Bednaříková, CSc. Univerzita Pardubice, Fakulta chemicko-technologická, Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu, podíl 45%, marie.bednarikova@upce.cz

Bc. Martina Vostřezová, Univerzita Pardubice, Fakulta chemicko-technologická, Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu, podíl 10%, martina.licno@seznam.cz

1. Personální informační systém

V současnosti se softwarová podpora řízení lidských zdrojů nejčastěji shrnuje pod pojem personální informační systém **HRIS** (Human Resource Information System) či **HRMS** (Human Resource Management System). HRIS představuje soubor metod a technických prostředků, které slouží pro sběr, přenos, uchovávání, zpracování a prezentaci dat, který slouží především pro práci personalistů. Za jednu z jeho modifikací je možné považovat **E-HRM** (Electronic Human Resource Management), který představuje využití webových technologií pro řízení lidských zdrojů (Armastron, Taylor, 2015; Arjomandy, 2016; Strohmeier, 2007). HRIS může existovat jako samostatná aplikace sdílející společná data s podnikovým informačním systémem **ERP** (Enterprise Resource Planning), nebo v podobě modulu začleněného v rámci ERP. Primárně je HRIS určen pro sběr, zpracování a řízení informací o lidských zdrojích. HRIS může zlepšovat kvalitu informací, snižovat administrativní zátěž personální práce, informace jsou snáze dostupné, může zlepšovat služby pro zaměstnance, usnadňovat zpracování zpráv a analýz o lidském kapitálu, zlepšovat produktivitu i řízení pracovní doby a napomáhat snižování provozních nákladů a rozhodování manažerů, poskytovat aktuální údaje a vyhledávat retrospektivní údaje pro analýzu vývojových trendů a strategické řízení na úrovni podniku (Shiri, 2012; Collings a kol. 2015). Rozsah poskytovaných informací záleží především na velikosti podniku. Malým a středním podnikům stačí většinou základní funkce systému, ale řada z nich se nebrání využívání nových trendů, velké podniky se snaží začlenit HRIS do svého podnikového informačního systému (ERP) a využít maximálně dostupné funkce (Sodomka, Klčová, 2010).

HRIS v podobě modulu zahrnutého do ERP nebo napojeného na ERP využívají především firmy, které chtějí využít výhody integrovaného řešení na podporu funkcí pro řízení lidských zdrojů. V současné době existují dvě řešení tohoto modulu – all-in-one nebo best-of-breed. V případě **all-in-one** dodá informační systém jeden dodavatel, který se postará o implementaci celého ERP systému pokrývajícího více oblastí. **Best-of-breed** (nejlepší možné řešení) představuje volbu v situaci, kdy dodavatel ERP není schopen poskytnout zákazníkovi daný modul v požadované kvalitě a s požadovanou funkčností, proto musí být zajištěn jiným dodavatelem, jedná se pak o samostatnou aplikaci, která je v požadovaném rozsahu propojena s ERP.

1.1. Personální informační systém jako součást ERP – all-in-one řešení

ERP – systém plánování podnikových zdrojů – představuje jediný integrovaný informační systém podniku. Původní informační systém (MRP – Manufactured Resources Planning) byl určený především pro plánování výroby. Postupně došlo k připojení dalších procesů v podniku (financování, účetnictví, controlling, řízení vztahů se zákazníky, řízení lidských zdrojů atd.). V další fázi byl ERP rozšířen o nadstavbu v podobě informací z externích zdrojů (např. z finančních úřadů či veřejných registrů) (Žufan a kol., 2013).

Integrované systémy ERP mají řadu **výhod**. Představují společnou rozsáhlou databázi, která umožňuje předávání dat v tomto systému. Lze tedy použít jeden systém pro různá uživatelská prostředí. Správa systému je také velkou výhodou, neboť je lacinější z důvodu menšího počtu administrátorů a správců systému a nižších nákladů na jejich zaškolování. V rámci podpory personálních procesů je výhodou, že každý údaj o zaměstnanci je v systému uložený pouze jednou. Velkou **nevýhodou** integrovaného informačního systému je jeho robustnost. Znamená to, že v případě významné poruchy hardwaru nefunguje žádná dílčí oblast. To vyžaduje zvýšené nároky na zabezpečení systému a rychlou reakci v případě poruchy systému.

1.2. Personální informační systém jako samostatný systém – best-of-breed řešení

V případě implementace HRIS se jedná o implementaci samostatného informačního systému. Pro tento systém je nezbytná určitá míra integrace a vzájemného propojení s podnikovým informačním systémem z důvodu návaznosti a sdílení dat (Žufan a kol., 2013). **Výhodou** samostatných informačních systémů, které podporují pouze jeden hlavní proces je to, že je lze přizpůsobit potřebám jednotlivých uživatelů a poskytnout jim tak vyšší kvalitu služeb. Původní systémy byly určeny pouze pro výpočet mezd a vedení lidí. Postupně byly tyto systémy obohacovány o další funkce, které velmi usnadnily práci personalistům. Základní moduly, které obsahuje personální informační systém, se týkají personální evidence, zpracování mezd, cestovních náhrad, vzdělávání zaměstnanců, personálního plánování a controllingu, výběru zaměstnanců a sociálních programů a benefitů.

Výhodou tohoto řešení je zpravidla rozsáhlejší funkčnost, které nabízí specializované řešení a možnost maximálního přizpůsobení podle požadavků uživatele. Podmínkou, nutnou pro práci s uloženými daty, je jejich aktualizace, dobrá synchronizace mezi uživateli těchto dat a zabezpečení proti jejich úniku. Může docházet k problémům s integrací a propojením samostatného informačního systému do podnikového informačního systému, s budováním datových přechodů mezi systémy a také zaškolení správců a administrátorů je nákladově náročné. Za další **nevýhodu** lze považovat to, že může být omezena jeho nepřetržitá dostupnost, nebo aktuálnost dat, pokud systém nepracuje či není propojen online. Rozšíření personálních funkcí na zaměstnance i management a také zajištění aktualizace dat v reálném čase přináší E-HRM (Weeks, 2013; Armstrong, Taylor, 2015). Tato podoba řešení softwarové podpory řízení lidských zdrojů umožňuje provádět změny, rozhodnutí nebo vkládat data v rámci dané pozice z libovolného místa připojením k internetu. Takto lze provádět online např. nábor a získávání nových zaměstnanců nebo vzdělávání zaměstnanců (Weeks, 2013). Nevýhodou může být také požadavek na další specialisty z řad IT pokud best-of-breed řešení využívá jiné technické platformy než ERP.

2. Vývoj personálních informačních systémů

Personální informační systémy se vyvíjely v souladu s potřebami personálního řízení. Jak již bylo uvedeno výše, na počátku bylo hlavním smyslem personálního řízení hlavně vedení mzdové agendy, dokumentace o zaměstnancích, zaznamenávání údajů o školeních a vzdělávání. Vývoj v oblasti personálních informačních systémů zaznamenal období **velkých sálových počítačů** na zpracování mzdové agendy, posléze, díky zvyšování výkonnosti IT technologií, zvyšování výkonnosti a rozšiřování funkčnosti i s ohledem na **uvědomění si významu lidských zdrojů** pro podnikatelský úspěch. První softwarové řešení využívalo jako základ operační systém **MS DOS**, který byl uživatelsky snadno přizpůsobitelný. Jeho základem byl textový režim, který byl snadno ovladatelný. Pracoval však na databázovém síťovém provozu a jeho nevýhodou bylo, že systémy pracovaly v off-line režimu.

Potřeba propojení s podnikovým informačním systémem vedla ke zdokonalení personálních informačních systémů. Problémem se staly jiné programovací jazyky, hardwarové platformy a odlišné databázové struktury jednotlivých informačních systémů při jejich propojování. Proto začaly na trh přicházet **nové ERP systémy**, které pracovaly na základě společných procesů a databází, které byly uplatnitelné v celém podniku (Nofal, Yusof, 2013; Žufan a kol., 2013). Celosvětově působícími leadery ve vývoji podnikových informačních systémů se staly společnosti **SAP, PeopleSoft, Oracle, Lawson** nebo **Baan**. Cílem nových řešení se stává obohacení dosavadních systémů o možnost používání managementem, rozšíření přístupu k dílčím funkcionalitám systému specialistům i řadovým pracovníkům a zakomponování nejnovějších poznatků z IT do těchto aplikací tak, aby se výstupy staly srozumitelnější (Weeks,

2013). Za velký přínos lze považovat automatickou aktualizaci dat v čase a vysokou systémovou spolehlivost ochrany dat. Sestavy mohly být připraveny dle individuálních potřeb uživatele. Přes zjevnou výhodnost přineslo toto zlepšení velké problémy ve středních a velkých podnicích. Jednak představovalo velký finanční závazek, jednak byla implementace systému finančně i časově velmi náročná. Systémy byly natolik složité, že k práci s nimi byli zapotřebí specialisté z oboru IT.

Řešení tohoto problému přinesly **síťové personální portálové technologie**. Implementace se zkrátila na týdny nebo měsíce, systémy jsou vzhledově přitažlivější a srozumitelnější (díky jazykům HTML, Visual Basic, SQL atd.). Problémem ale stále zůstávají např. s nadnárodními mzdovými systémy. Přínosem personálních portálových technologií je především kvalita a rozsah poskytovaných služeb. Ke zpřístupnění některých informací nedochází pouze pomocí podnikového intranetu, ale i pomocí internetu (Walker, 2003; Weeks, 2013).

Vývoj personálních informačních systémů dále směřuje od lokálního řešení ke globálnímu, od administrativních prací k automatickým samoobslužným systémům, od vnitropodnikových služeb k možnosti outsourcingu a od nediferencovaného podnikového plánování k individualizovanému. Rozšiřuje se dostupnost HRIS mimo řady specialistů na řízení lidských zdrojů mezi manažery podniků a řadové zaměstnance. Stále aktuálnějšími se stávají řešení v podobě cloudů, big data a Business Intelligence.

Vymezení současné podoby HRIS závisí na každém podniku, v jaké fázi se nachází, jak daleko je v implementaci HRIS nebo jaké funkce pro řízení lidských zdrojů aktuálně využívá. Jeho tvorba závisí i na sledování a zavádění nových trendů v personálním managementu, jako je např. talent management, work-life balance, diverzita atd. Podniky dnes vidí v lidech spíše než lidské zdroje (které se využívají) lidský kapitál, který je aktivní, který dokáže věci rozpohybovat a přinést novou kvalitu a inovace.

Struktura dnešního (budoucího) HRIS může být rozdělena do tří vrstev (Šmarda, 2008; Shiri, 2012):

- Jádru HRIS (zahrnuje personální evidence, odměny, zpracování mezd a personální samoobsluhu);
- Personální řízení zaměstnanců (plánování pracovních míst, absence zaměstnanců, plánování pracovní doby, evidence a zpracování docházky, organizační struktura);
- Strategické aplikace HCM (Human Capital Management – zahrnuje výběrová řízení, vzdělávání a kariérní růst, řízení výkonnosti, management odměňování).

Podstatou nových HRIS se stává rozšířená evidence informací o zaměstnanci (jeho vzdělání, dovednosti, vlastnosti, výkonnost, soft i hard skills, osobní informace i informace o jeho zájmech, náklady na jeho vzdělávání atd. (Nagendra, Deshpande, 2014). Takový systém však představuje nemalé problémy s ochranou osobních dat a nakládáním s nimi, jejich archivací a obavami lidí z jejich možného zneužití.

3. Aktuální trendy v oblasti řízení lidských zdrojů a jejich výhody a nevýhody při využití v praxi

Hlavním rysem budoucího HRIS je zaměření se na výkonnost zaměstnanců, především pomocí již zmíněného **talent managementu** (Shiri, 2012; Collings a kol. 2015). To ovšem znamená získat kvalitní zaměstnance, udržet si je a jejich talent rozvíjet. Tyto zaměstnance je třeba vzdělávat, plánovat jejich kariéru a do jejich hodnocení zahrnout také ukazatele zaměřené na talent management. Z hodnocení musí být patrná zpětná vazba nejen na vzdělávání, ale také jejich odměňování a rozmisťování. Hodnotící rozhovor musí být samozřejmostí. HRIS by v této oblasti měl nabídnout dostatečnou podporu pro sběr a analýzu dat a sledování vývoje v čase. Jako **výhodu** na straně zaměstnavatelů je možné hodnotit pozitivní efekt talent

managementu v podobě větší výkonnosti zaměstnanců a maximalizaci využití jejich potenciálu, na straně zaměstnanců pak větší spokojenost se zacílením svých aktivit a větší možnost dalšího růstu. Nespornou výhodou je také pokles nákladů na fluktuaci zaměstnanců. **Nevýhodou** talent managementu je větší náročnost z hlediska požadavků na odbornost personalistů např. v oblasti psychologie nebo sociologie, při zavedení talent managementu je také třeba hodnotit jeho úspěšnost. K tomuto účelu se využívá audit talent managementu a hodnocení úspěšnosti, tzv. systém LAMP (Logic, analytics, measures, proces), který však představuje pro podnik určitou finanční i časovou zátěž.

Řada níže uvedených trendů do určité míry spadá do trendu **využívání technologie Web 2.0**, který se významně promítl i do oblasti řízení lidských zdrojů. Obecně je technologie Web 2.0 chápána jako další etapa vývoje webu, kdy je webový prostor využíván pro síťování v podobě sociálních sítí, pro sdílení informací, obrazového či zvukového materiálu např. v podobě blogů či nástrojů pro kolektivní tvorbu obsahu. Základem této technologie je všestranná podpora komunikace a sdílení obsahu. Jednou z možností využití nové technologie v oblasti řízení lidských zdrojů je tvorba firemních blogů nebo jednoduchých webových stránek, které plní funkci firemních novin s možností diskuze a často slouží i k publikování a sdílení nejrůznějších informací nebo naopak sběru dat. (Arjomandy, 2016; Newman a kol. 2016) **Výhodou** těchto technologií je začlenění účastníků do tvorby obsahu, otevřená komunikace, decentralizace autorit. **Nevýhodou** je snížení garance za obsah prezentovaných dat, což je na úrovni podniku řešitelný problém.

V současné době se podniky snaží o větší angažovanost zaměstnanců, např. využíváním **sociálních sítí** (Arjomandy, 2016) nebo **tvorbou privátních sociálních sítí zaměstnanců s podporou HRIS** (Weeks, 2013), které jsou využívány především k utváření diskusních skupin. Kromě diskusních skupin slouží zaměstnancům jako interní nástroj komunikace také **podnikový intranet**. Jeho **výhoda** spočívá především v tom, že zde lze nalézt mnoho informací o podniku i o jeho zaměstnancích. Obsahuje informace o podniku, předmětu jeho podnikání, jeho organizační struktuře a managementu, možnosti vzdělávání (nabídka školení či kurzů), přehled systému benefitů, nabídku volných pracovních míst, přehledy akcí, do nichž se podnik zapojuje, úspěchy, kterých podnik dosáhl atd. Velkou **nevýhodou** jsou problémy v případě přetížení sítě, nebo když není portál přístupný z důvodu výpadku internetu.

K získávání informací o zaměstnancích i uchazečích o zaměstnání slouží podnikům veřejné sociální sítě, jako jsou např. **Twitter** (umožňuje sdílení krátkých zpráv se všemi, kteří je chtějí na internetu sledovat), **LinedIn** (slouží především k navazování pracovních kontaktů nebo pro vyhledávání nových zaměstnanců tedy tzv. e-recruitment, uživatelé zde prezentují svůj životopis a je zde prostor i pro reference) nebo **Facebook** (je zdrojem dodatečných informací, především o trávení volného času či zálibách) (Nagendra, Deshpande, 2014; Arjomandy, 2016). **Výhodou** je snadné využívání těchto sítí. Zvláště velký význam má pro získávání nových zaměstnanců. Jednak je lze využít pro cíleně zaměřenou nabídku zaměstnání, jednak z nich lze získat mnoho informací, které uchazeči do svých životopisů neuvádějí. Tento fakt je však zároveň velkou **nevýhodou**, a to zejména z pohledu zaměstnanců či uchazečů o zaměstnání. Na základě informací zveřejněných na sociálních sítích byl již odmítnut ne jeden uchazeč o zaměstnání. Každý člověk, který sociální sítě využívá, by si měl tuto skutečnost uvědomit a zamyslet se, jaké informace o sobě zveřejňuje, jakým způsobem se na síti vyjadřuje a jaké názory tam publikuje.

Také v oblasti vzdělávání nastala velká změna. Přístup ke vzdělávání zaměstnanců je nyní spíše individuální, zaměstnanci si mohou vybrat formu vzdělávání, která jim nejvíce vyhovuje. Zaměstnanci sami aktivně vyhledávají možnosti vzdělávání a využívají k tomu nové technologie v podobě sociálních sítí, mobilních aplikací, e-booků, audioknih nebo videí (Marečková, 2016; Strohmeier, 2007). Významnou součástí dnešního HRIS jsou aplikace pro podporu vzdělávání zaměstnanců, které jsou označovány jako **LMS** (Learning Management

System). Jedná se o aplikace pro podporu **e-learningu**, např. Moodle (Aparicio a kol., 2017). **Výhodou** e-learningu je široké využití, je vhodný zejména pro situace, kdy se nemohou zaměstnanci zúčastnit studia prezenčně. **Nevýhodou** e-learningu je, že není vhodný pro vzdělávání v oblasti dovedností a talentových projevů. K jeho využití je také nutná určitá uživatelská znalost ovládání počítače. Tento způsob vzdělávání je založený především na samostudiu a dostatečné motivaci a zodpovědnosti zaměstnanců, což může být v dnešní době stresu, přetěžování a prokrastinace velký problém.

V oblasti technického řešení HRIS často nastává přechod k integrovanému řešení (převládají systémy ERP) a pronajmutí služeb informačních technologií nebo celých systémů a jejich umístění mimo organizaci v podobě tzv. – **cloud computing**. Ten poskytuje podnikům outsourcovanou službu v podobě infrastruktury (servery, storage řešení, zálohovací řešení), vývoje a aplikačních platforem (operační systémy, databáze), ale i software (poštovní server, CRM systém, ERP systém, kancelářské aplikace, HRIS atd.). Tyto služby jsou podnikům nabízeny prostřednictvím internetu nebo jiné vysokorychlostní datové sítě. Vybranou službu využívají podniky nejčastěji prostřednictvím webového prohlížeče v dohodnutém rozsahu. Nemusí tak nic instalovat, konfigurovat, udržovat ani do něčeho investovat. Platba za poskytovanou službu se odvíjí od počtu licence přístupů a/nebo od velikosti úložného prostoru a objemu zpracovávaných dat. (Zikmund, 2010; Pop, Potop-Butucaru, 2016) Cloudové řešení má nespornou **výhodu** v případě, že má podnik více poboček. Výhodou je také dostupnost nejnovějších verzí a rozšiřování funkčnosti bez nutnosti komplikované implementace a investic. **Nevýhody** jsou spojené s vyššími nároky na připojení k internetu, závislostí na poskytovateli cloudu, ztrátou přímé kontroly nad daty a nutností zajistit bezpečnost externě uložených dat. (Šmarda, 2016)

Digitální řízení lidských zdrojů je také v dnešní době často spojené s využíváním tzv. **big data**, která představují obrovské objemy dat, které nelze spravovat pomocí standardní softwarových nástrojů. Tato data jsou získávána jak z interních zdrojů v rámci podniku, tak z externích databází, veřejných zdrojů a sociálních sítí. (Shiri, 2012) U těchto dat je **výhodou** velký důraz kladený na jejich kvalitu, avšak **nevýhodou** a problémem jsou větší časové nároky na shromažďování a průběžnou aktualizaci potřebných informací.

Na softwarových aplikacích, které slouží k analýze velkých objemů dat v podniku, je založeno využívání **Business Intelligence (BI)**. Tyto aplikace data vyčistí, integrují do podnikového informačního systému, překlopí je do použitelné podoby a následně je analyzují a zpracovávají. BI slouží k velmi sofistikovanému způsobu analyzování velkých objemů dat, v rámci řízení lidských zdrojů mohou být využita např. k evidenci a sledování vývoje celkového počtu zaměstnanců ale i dílčích údajů o vývoji počtu zaměstnanců, hodnocení výkonu/produktivity zaměstnanců s ohledem na data o výnosech, situaci na trhu apod., hlídání přesčasových hodin, optimalizace využívání pracovního času nebo najímání potenciálních zaměstnanců. ((Nofal, Yusof, 2013; Shiri, 2012) **Výhodou** je tedy získání přínosných podkladů k řízení lidských zdrojů. **Nevýhodou** při využití BI je náročná údržba a nutná průběžná aktualizace datových úložišť a datových skladů, bez nichž pak poskytuje nespolehlivé a nepřesné informace. Náročná je také správa BI, neboť vyžaduje rozsáhlé odborné znalosti nejen v oblasti řízení lidských zdrojů ale zejména v oblasti analýzy dat a IT obecně.

Široká dostupnost aplikací potřebných pro plnění pracovních úkolů prostřednictvím internetu a mobilní komunikační aplikace pak přináší změny i v oblasti forem práce a pracovního prostředí, a to zejména ve firmách zabývajících se službami, dodávkami IT vývojem webových nebo mobilních aplikací apod. Zde je možné se setkat s novým trendem uplatňování konceptu pracovního prostředí založeného pouze na výsledcích **ROWE** (Results-Only Work Environment) (Thompson, Ressler, 2013), kdy je významně posilována samostatnost a zodpovědnost zaměstnanců, neboť jsou odpovědní pouze za výsledek své práce a jeho dodání včas a organizace postupů, místa a času, kdy a jak práci odvedou, je v jejich

kompetenci. **Výhodou** je tvůrčí prostředí a z pohledu zaměstnance možnost organizace práce dle svých potřeb (volná pracovní doba, homeoffice). **Nevýhodou** je pak skutečnost, že tento přístup je realizovatelný jen za předpokladu kvalitní IT infrastruktury, dostatečné motivace a zodpovědnosti zaměstnanců a schopnosti samostatně rozhodovat.

Závěr

Dramatický vývoj v oblasti informačních technologií, masivní nástup mobilních aplikací, vznik sociálních sítí a spolu s tím i snaha odlišným způsobem pracovat s lidskými zdroji na úrovni podniku, snaha lidský kapitál rozvíjet a využít jeho potenciál přinesly významné změny také do řízení lidských zdrojů. S pomocí nových technologií je v personální práci možné zaznamenat nové trendy a postupy využívající on-line propojení, webové prostředí pro sdílení a získávání informací ale i jiné podoby pracovního prostředí. Předpokladem pro zavádění nových trendů je dostatečné technologické vybavení a je možné zaznamenat i větší požadavky na znalosti IT technologií pracovníků v oblasti řízení lidských zdrojů a zvýšenou podporu ze strany IT specialistů. Ruku v ruce s rozšiřujícím se množstvím a kvalitou zpracovávaných informací, dostupností systémů on-line nebo dokonce ukládáním dat u externích subjektů v podobě cloud computingu se zvyšují i nároky na zabezpečení citlivých dat, se kterými se v oblasti řízení lidských zdrojů pracuje.

ACKNOWLEDGEMENT

This paper is an outcome of research project: SGS_2017_002 “Metody a postupy environmentálního inženýrství a hodnotového management”, funded by the University of Pardubice, led by prof. Ing. Petr Mikulášek, CSc.

REFERENCES

- [1] Aparicio, M. – Bacao, F. – Oliverira, T., 2017. Grit on the past to e-learning success. *Computer in Human Behavior*. Vol. 66, pp. 388-399. ISSN 0747-5632
- [2] Arjomandy, D., 2016. Social media integration in electronic human resource management: Development of a social eHRM framework. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. Vol. 33, pp. 108-123. ISSN 1936-4490
- [3] Armstrong, M. – Taylor, S., 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [4] Collings, D. G. – Scullion, H. - Vaiman, V., 2015 Talent Management: progress and prospects. *Human Resource Management Review*. Vol. 25, pp. 233-235. ISSN 1053-4822
- [5] Marečková, K., 2016. Vzdělávání nemusí být FAST FOOD! People Management Forum, 06/2016 <http://www.pmf-studovna.cz/vzdelavani-nemusi-byt-fast-food/>, [accessed 19.11.2016].
- [6] Nagendra, A. – Deshpande, M., 2014. Human Resource Information Systems (HRIS) in HR planning and development in mid to large sized organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. Vol. 133, pp. 61-67. ISSN 1877-0428
- [7] Newman, R. – Chang, V. – Walters, R. J. – Wills, G. B., 2016. Web 2.0 – The past and the future. *International Journal of Information Management*. Vol. 36, No. 4, pp. 591-598. ISSN 0268-4012

- [8] Nofal, M. I. – Yusof, Z. M., 2013. Integration of Business Intelligence and Enterprise Resource Planning within Organizations. *Procedia Technology*. Vol.11, pp. 658-665. ISSN 2212-0173
- [9] Pop, F. – Potop-Butucaru, M., 2016. ARMCO: Advanced topics in resource management for ubiquitous cloud computing: An adaptive approach. *Future Generation Computer Systems*. Vol. 54, pp. 79-81. ISSN 0167-739X
- [10] Shiri, S., 2012. Effectiveness of Human Resource Information System on HR Functions of the Organization – A Cross Sectional Study. *US-China Education Review. A* 9, pp. 830-839. ISSN 1548-6613.
- [11] Sodomka, P. – Klčová, H., 2010. Personální informační systém budoucnosti. *IT SYSTEMS*, 12/2010. <https://www.systemonline.cz/hrm-personalistika/personalni-informacni-system-budoucnosti.htm>, [accessed 16.10.2016].
- [12] Strohmeier, S., 2007. Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*. Vol. 17, pp. 19-37. ISSN 1053-4822
- [13] Šmarda, J., 2008. Budoucnost informačních systémů pro řízení lidských zdrojů. <http://cvis.cz/hlavni.php?stranka=novinky/clanek.php&id=709>, [accessed 18.11.2016].
- [14] Šmarda, J., 2016. Cloudové řešení HRIS. <http://www.slideshare.net/jsmarda/cloudov-een-hris-60170185>, [accessed 12.12.2016].
- [15] Thompson, J. – Ressler, C., 2013. *Why Managing Sucks and How to Fix It: a Results-Only Guide to Taking Control of Work, Not People*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2013. ISBN 978-1-118-42636-4.
- [16] Walker, A. J., 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003. *Management v informační společnosti*. ISBN 80-247-0449-8.
- [17] Weeks, K. O., 2013. An Analysis of Human Resource Information Systems impact on Employees. *Journal of Management Policy and Practice*. Vol. 14, No.3, pp. 35-49. ISSN 1913-8067
- [18] Zafar, H., 2012. Human resource information systems: Information security concerns for organizations. *Human Resources Management Review*. Vol. 23, pp. 105-113. ISSN 1053-4822
- [19] Zikmund, M., 2010. Co je to Cloud computing a proč se o něm mluví. *Business Vize*. <http://www.businessvize.cz/software/co-je-to-cloud-computing-a-proc-se-o-nem-mluvi>, [accessed 19.11.2010].
- [20] Žufan, J. – Hán J. – Klímová M., 2013. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-328-9.

CONTACT

Ing. Marie Bednařiková, CSc.
Univerzita Pardubice
Fakulta chemicko-technologická
Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu
Studentská 95, 532 10 Pardubice, Czech Republic
E-mail: marie.bednarikova@upce.cz

Ing. Jana Košťálová, Ph.D.
Univerzita Pardubice
Fakulta chemicko-technologická
Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu
Studentská 95, 532 10 Pardubice, Czech Republic
E-mail: jana.kostalova@upce.cz

Bc. Martina Vostřezová
Univerzita Pardubice
Fakulta chemicko-technologická
Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu
Studentská 95, 532 10 Pardubice, Czech Republic
martina.licno@seznam.cz

THE EFFECT OF EMPLOYEE TURNOVER ON COMPANY AND INDIVIDUALS

DOPADY FLUKTUÁCIE NA PODNIK A JEDNOTLIVCA

Kristína Kováčiková¹

ABSTRACT

Employee turnover is a complex problem, which is constantly growing in the context of history. It comes with negative, and also positive impacts. It's important to look on this situation as an information for company. Why are employees leaving their job? What is their motivation for work? Are all of company employee efficient? Answers of these question will influence the future development of the company. They have to be aware of Causes of turnover and its consequences. The aim of paper is to collect essential information needed for managers to dealing with the employee turnover.

KEY WORDS

Employee turnover, human resources, impacts

JEL CLASSIFICATION

J81, J63, J50

Úvod

Odchod zamestnancov z podniku predstavuje náklady, ktoré sa môžu podľa niektorých štúdií pohybovať až do výšky 200% hrubej mesačnej mzdy. Avšak dôsledky fluktuácie nie sú len negatívne. Autori, venujúci sa problematike zamestnanosti, sa rozchádzajú v názoroch. Na jednej strane vnímame silné zastúpenie špecialistov vyzdvihujúcich negatívne dôsledky odchodu zamestnancov v podobe vysokej nákladovosti, zníženia motivácie zamestnancov a pracovnej morálky. Na druhej strane sú autori, ktorí zdôrazňujú pozitíva súvisiace práve s odchodom zamestnancov, ktoré sa prejavujú v oživení tímu, prínose nových myšlienok a redukcii neefektívnych zamestnancov.

V roku 2016 bola na Slovensku zaznamenaná najvyššia miera fluktuácie v oblasti administratívnych a podporných služieb, najmä v personálnych agentúrach – 24,4%. Ďalej bola vysoká miera odchodu zaznamenaná v ubytovacích a stravovacích službách, veľkoobchode a maloobchode. Najnižšiu fluktuáciu zaznamenala oblasť energetiky, zdravotníctva, sociálnej pomoci a verejnej správy. V rámci priemyselnej výroby, hybného motora národného hospodárstva, dosiahla miera fluktuácie v prvom polroku roku 2016 úroveň 7,2%.

1. Definovanie pojmu fluktuácia zamestnancov

Fluktuácia sa v literatúre definuje rôznymi spôsobmi. V príspevku budeme vychádzať z definície Stýbla, ktorý ju zadefinoval nasledovne: „Fluktuácia vyjadruje mobilitu

¹ Ing. Kristína Kováčiková, Ekonomická univerzita v Bratislave, krsitina.kovacikova@euba.sk

pracovníkov medzi organizáciami a vonkajším spoločenským prostredím, kedy pracovníci z najrôznejších dôvodov z organizácie odchádzajú.“ (Stýblo, 1992)

Na fluktuáciu môžeme pozeráť z dvoch pohľadov. Prvým je fluktuácia ako motor podniku, kedy personálny manažment abstrahuje od odlišného prístupu ku kľúčovým zamestnancom, čo otvára priestor, aby obmena zamestnancov bola rýchla. V prípade negatívneho vnímania fluktuácie sú prevažne sledované náklady a vplyv odchodu na pracovnú morálku a produktivitu ostatných zamestnancov. Podniky si vytvárajú pevné personálne štruktúry a majú odlišný prístup ku kľúčovým zamestnancom.

Fluktuácie nie je jednorázový jav, ktorý sa udeje v podniku. Ide o stupňovitý proces, ktorý sa odkláňa od spoločných cieľov zamestnávateľa a zamestnanca v podniku, ktorý môže trvať niekoľko dní, týždňov, mesiacov, či rokov, kým sa zamestnanec rozhodne definitívne odísť zo spoločnosti (Branham 2009).

2. Výpočet miery fluktuácie

Zdravou mierou fluktuácie rozumieme takú, kedy sa podnikom darí reagovať na vzniknutú situáciu, minimalizovať negatívne dôsledky a zároveň vytvárať možnosti na kariérny postup v rámci podniku. Takáto miera fluktuácie sa pohybuje v rozmedzí 5-7%. V prípade, že podnik má nulovú mieru odchodu zamestnancov, takáto situácia tiež nie je optimálna. Abstrahuje totiž od nových nápadov a prínosov z prostredia mimo spoločnosti. Preto je potrebné, aby bola fluktuácia cielene riadená a udržiavaná na zdravej úrovni (Farská, 2013).

Meranie fluktuácie podľa Turnera je možné nasledovnými spôsobmi (Turner, 2010)

1. **Priemerná dĺžka pracovného pomeru:**
súčet odpracovaných rokov všetkých zamestnancov v pomere ku celkovému počtu zamestnancov
2. **Miera nástupu:**
súčet novo prijatých zamestnancov v pomere k priemernému počtu zamestnancov v danom časovom období
3. **Miera odchodu:**
súčet novo prijatých zamestnancov v pomere k priemernému počtu zamestnancov, ktorí v danom období odišli zo spoločnosti, opäť podelené o priemerný počet zamestnancov v danom časovom období
4. **Miera stability:**
pomer počtu zamestnancov, ktorí zotrvali v spoločnosti po celú časovú periódu, od jej počiatku
5. **Miera nestability:**
rovnaký postup výpočtu, ako pri Miere stability, pomer sa však počíta zo zamestnancov, ktorí z organizácie odišli
6. **Miera prežitie:**
výpočet miery stability v pomere ku počtu novo prijatých zamestnancov
7. **Miera úbytku zamestnancov:**
výpočet je rovnaký ako v prípade miery prežitia, odlišuje sa v čitateli, kde sa nachádzajú novo prijatí zamestnanci a v menovateli sú tí, ktorí zo spoločnosti odišli

3. Príčiny fluktuácie

Fluktuácia zamestnancov je jav, ktorý je ovplyvňovaný rôznymi faktormi, ktoré sú vo všeobecnosti rozdelené do troch základných skupín: (Nový, Surinek, 2006)

- A) **Podnikové faktory** – zahŕňajú vnímanie podniku ako celku, tieto faktory môže podnik bezprostredne ovplyvniť a priamo súvisia s výkonom práce.
- ✓ Nízka mzda
 - ✓ Nevyhovujúce pracovné podmienky
 - ✓ Nevyhovujúci pracovný režim – napríklad práca na zmeny
 - ✓ Nevyhovujúca organizácia práce – napr. častá úprava pracovných úloh
 - ✓ Správanie nadriadeného
 - ✓ Správanie spolupracovníkov
- B) **Mimopodnikové faktory** – podnik nemôže tieto faktory ovplyvniť:
- ✓ Spoločenská prestíž
 - ✓ Atraktivnosť jednotlivých povolání
 - ✓ Stav medzi ponukou a dopytom na trhu pracovných síl
 - ✓ Umiestnenie organizácie
- C) **Osobné faktory** – priamo súvisia s jednotlivými zamestnancami.
- ✓ Vek – s narastajúcim vekom fluktuácia klesá
 - ✓ Rodinný stav a rodinná situácia
 - ✓ Pohlavie
 - ✓ Zdravotný stav
 - ✓ Úroveň odborného vzdelania a osobných schopností
 - ✓ Doba zamestnania v podniku (seniorita) – najvyššia miera fluktuácie je zaznamenaná pri zamestnancoch, ktorí sú v podniku do 3 rokov od nástupu, pri zamestnancoch, ktorí pôsobia s v spoločnosti viac ako 15 rokov je fluktuácia minimálna
 - ✓ Očakávanie z profesionálneho zaradenia – súvisí so spoločenským statusom práce, možnosťou povýšenia a jej atraktivitou
 - ✓ Sociálna adaptácia zamestnanca

Pri porovnaní miery odchodu zamestnancov v jednotlivých regiónoch, je zjavné, že zamestnanci majú najväčšiu tendenciu meniť prácu v oblastiach s väčším počtom príležitostí a hľadať tak najvhodnejšie pracovné podmienky a prostredie. V prípade stredného a východného Slovenska sledujeme trend zotrvania v spoločnosti aj v prípade, že nie sú úplne spokojní.

Table 13: Fluktuácia zamestnancov podľa krajov SR

KRAJ	FLUKTUÁCIA
Bratislavský	10,23%
Trnavský	8,12%
Trenčiansky	8,35%
Nitriansky	8,43%
Žilinský	7,11%
Banskobystrický	6,78%
Prešovský	7,42%
Košický	6,21%

Zdroj: ISCP (MPSVR SR) 1-04, výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava

Zamestnanci, ktorí majú viac ako 55 rokov predstavujú skupinu s najnižšou mierou fluktuácie. Ide totiž o preddôchodkový vek, kedy je veľmi náročné zmeniť zamestnanie.

Spoločnosti si často tento fakt neuvedomujú a argumentujú dlhším pôsobením mladého uchádzača o pracovné miesto v spoločnosti. Na druhej strane však mladší zamestnanci majú vyššiu tendenciu hľadať nové pracovné príležitosti. Najvyššiu mieru fluktuácie majú mladí ľudia do 20 rokov a toto percento sa narastajúcim vekom znižuje.

Table 14: Miera fluktuácie podľa veku

VEKOVÁ KATEGÓRIA	MIERA FLUKTUÁCIE
do 20 rokov	28,46%
20 – 24 rokov	20,02%
25 – 29 rokov	12,83%
30 – 34 rokov	9,42%
35 – 39 rokov	7,53%
40 – 44 rokov	6,21%
45 – 49 rokov	5,48%
50 – 54 rokov	4,57%
55 – 59 rokov	4,17%
60 a viac rokov	12,05%

Zdroj: ISCP (MPSVR SR) 1-04, výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava

Čoraz viac mladých ľudí trpí takzvaným Syndrómom vyhorenia, ktorý je psychologickým výsledkom dlhodobého stresu. Ide o stav fyzickej, emočnej a psychickej únavy a pretrvávajúceho dlhodobého stresu v sociálnej oblasti (Matkovčíková, 2014). Zamestnanci trpiaci týmto syndrómom sú pre podnik neefektívni a ich neschopnosť dosahovať potrebné výsledky je vnímaná negatívne zo strany zamestnávateľa, čo často vedie k prepusteniu. Vedúci pracovníci, ktorí spozorujú príznaky syndrómu vyhorenia, akými sú pocit bezmocnosti, ignorácie, zbytočnosti, či nedostatku odvahy a kreativity, pristupujú k rôznym formám riadenia takejto stresovej situácie. Pomocou konzultácií sa nachádzajú opäť spôsoby motivácie a neprichádzajú tak o kvalitného zamestnanca.

4. Dôsledky fluktuácie

Náhrada zamestnanca znamená stres pre celý tím a zároveň je veľmi nákladná z hľadiska času, ktorý musia jeho členovia vynaložiť na zaškolenie nového pracovníka. Nepriame náklady na náhradu zamestnanca sú okrem iných aj znížená produktivita nového zamestnanca počas prvých mesiacov a tiež znížená produktivita jeho nadriadeného a celého tímu, zvýšená chybovosť, ohrozenie reputácie, spokojnosti zákazníkov a biznis príležitostí. Preto sa neodporúča poveriť kľúčovými strategickými úlohami zamestnancov z najmladšej generácie Z, ktorí majú tendenciu často meniť pracovisko a geografické hranice pre nich nie sú prekážkou. Môžu totiž nadobudnúť všetky potrebné zručnosti a spolu s know-how odísť so spoločnosti.

K pozitívnym dôsledkom fluktuácie patrí obnova pracovného tímu a teda prínos v podobne nových nápadov a riešení pracovných zadaní. Pri náboře zamestnancov by si spoločnosti mali uvedomiť demografický vývoj, ktorý intenzívne mení pracovný trh.

Dôsledky fluktuácie priamo súvisia s mierou angažovanosti vedenia spoločnosti v riešení vzniknutej situácie. V prípade, že sa začnú hľadať príčiny odchodu zamestnancov vnímame ako pozitívne dôsledky nasledovné (Říhová, I. 2007):

- 1) Fluktuácia slúži na udržiavanie vnútorného trhu práce
- 2) Príchod nových ľudí, ideí a nápadov do organizácie
- 3) Stabilizovanie kvalitnej a kvalifikovanej pracovnej sily
- 4) Hodnotenie efektívnosti manažérskej práce pomocou fluktuácie
- 5) Zmena zamestnania môže viesť k zvýšeniu príjmu zamestnanca, jeho podiel na riadení a taktiež spoločenské postavenie
- 6) Fluktuácia má vo väčšine prípadov pozitívny vplyv na zmenu životného štýlu

Záver

Personálny manažment je dôležitou súčasťou vedenia každého podniku. Práca personálneho manažéra je náročná a zahŕňa rôznorodé činnosti, ktoré majú jeden hlavný cieľ – získať, rozvíjať a udržať si kvalitných pracovníkov, zabrániť fluktuácií a naplňovať tak víziu spoločnosti. Výzvou pre manažérov je práve udržanie týchto kvalitných zamestnancov. Okrem iného sú to aj náklady, vyplývajúce z náhrady zamestnanca, ktoré sú negatívnym výsledkom fluktuácie. Tieto náklady sú jednou z najdôležitejších a zároveň najťažšie definovateľných čísiel v oblasti ľudských zdrojov.

Pri zvýšenej miere fluktuácie v spoločnosti sa z personálnych manažérov stávajú častokrát personálni marketéri, ktorí využívajú rôzne kreatívne nápady, ako získať nových zamestnancov. „Personálny marketing predstavuje druhú etapu vo vývoji personálnej práce. Sformoval sa ako reflexia potrieb organizácie čo najefektívnejšie predat' pracovné miesto, t.j. predat' ho kvalitnému uchádzačovi o prácu za čo najnižších nákladov, vynaložených na jeho prezentáciu na trhu práce a celkovú realizáciu výberového procesu.“ (Szarková, 2013)

POZNÁMKA

Tento príspevok je výsledkom projektu: „Ekonomické – sociálne nástroje ako faktor tvorby pracovných miest v podnikoch“, VEGA č. 1/0662/15

LITERATÚRA

- [1] Urban, J.: *Fluktuace zamestnancu: náklady, příčiny a řešení*. In HR management, č.6, 2013, s.9 ISSN 1801-4690
- [2] Turner, J. H. 2010. *Measuring turnover: a review of traditional measurement methods and development of measurement techniques based on survival analysis*. Academy of Marketing Studies Jouna. [online]. [cit 2017-01-02] Dostupné na: <http://www.freepatentsonline.com/article/Academy-Marketing-Studies-Journal/235631652.html>
- [3] Říhová, I. 2007. *Nebojte sa fluktuace*. In Human resources management. . roč.III, č. 4. s. 10-13. ISSN 1801-4690.
- [4] Nový, I., Surynek, A. a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing. 2006, s.130. ISBN 80-247-1705-0

- [5] Armstrong, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. 2007. S. 315. ISBN 80-247-1407-3
- [6] Branham, L. 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9
- [7] Szarková, M. et al. *Personálny marketing a personálny manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. 265 s. [17,07 AH]. ISBN 978-80-225-3594-6.
- [8] Vnoučková, L. 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart. S.13. ISBN 9788090464599
- [9] Matkovčíková, N. *Psychological impact of workplace environment on employees' performance and effectiveness*. In *Personnel marketing and personnel management - applied zones*. Bratislava: EKONÓM publishing, 2014. s. 6-27. ISBN 978-80-225-4017-9

CONTACT

Ing. Kristína Kováčiková
University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovakia
E-mail: kristina.kovacikova@euba.sk

THE USE OF PATENTED INNOVATIVE INDUSTRIAL APPLICATIONS IN THE FORM OF LICENSING AGREEMENT AND BUSINESS LEASE

POUŽÍVANIE INOVATÍVNYCH PRIEMYSELNÝCH APLIKÁCIÍ FORMOU LICENCIE A PODNIKATEĽSKÉHO NÁJMU

Andrej Kovalev¹

ABSTRACT

In the present article, we will analyze specific conditions for the use of patented innovative industrial applications in the form of licensing agreement and business lease.

KEY WORDS

Patent, Licensing agreement, Technological plant, Production capacity.

JEL CLASSIFICATION

L24, O34, Q55

Úvod

Prenájom originálnej patentovanej priemyselnej technológie, ktorej nákladný vývoj veľa krát trvá viacero rokov je kompromisným komerčným riešením, ktoré umožní nájomcovi patentovanej technológie s minimom investičných výdajov overiť a využívať výhody, ktoré priemyselná technológia prináša.² Súčasne si tak nájomca s minimom rizika overí podmienky na ďalšie širšie, rozsiahlejšie využívanie patentu k priemyselnému vynálezu.

V predkladanom článku budeme analyzovať špecifické podmienky používania inovatívnych patentovaných priemyselných aplikácií formou licencie a podnikateľského nájmu.

1. Podmienky poskytovania licencie a špecifika podnikateľského nájmu patentu

Inovatívne patentované priemyselné aplikácie nie sú bežným a široko dostupným komerčným, industriálnym „tovarom“. Preto sa na jeho používanie bude vždy vzťahovať licencia, ktorá v určitom rozsahu obmedzuje užívateľa tejto technológie. To je však úplne bežná prax známa z používania inovatívnych patentovaných priemyselných aplikácií.

¹ Ing. Andrej Kovalev, PhD. Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, KPH, Dolnozemska 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail: andrej.kovalev@euba.sk, VEGA 1/0709/15

² V predkladanej odbornej stati budeme považovať za patentovanú technológiu tak technologický proces, ako i technologické zariadenie

Je však veľmi zriedkavé aby sa na všetkých kapitálových výdavkoch na výrobu patentovej technológie, ako aj nákladoch na inštaláciu na mieste prevádzky podieľal iba dodávateľ technológie, t.j. prenajímateľ a nie aj odberateľ, t.j. používateľ. Prirodzenou zásadou je, že vzťah obchodných partnerov by mal byť vyvážený. Ak to nie možné dosiahnuť rovnakým ekonomickým profitom pre obe strany, tak sa pozícia strany, ktorá do obchodu dáva „viac“, ale z výnosov berie „menej“ sa musí vyvážiť inak.

Okrem toho obchodný vzťah ustanovený v zmluve o poskytnutí licencie a podnikateľskom nájme musí zabezpečiť prenajímateľovi najvyššiu možnú mieru ochrany priemyselných práv a duševného vlastníctva, a to aj po prípadnom odkúpení patentového zariadenia spolu s licenciou nájomcom.

1.1. Špecifikácia inovatívnej patentovanej priemyselnej aplikácie

Predmet podnikateľského nájmu musí byť podrobne špecifikovaný a obsahovať všetky potrebné technické parametre, ktoré má zariadenie spĺňať. Odporúčame aby technická výkonnosť technológie bola v zásade stanovená na dennej, prípadne hodinovej báze a nie na ročnej báze. Hlavným dôvodom je možnosť kontroly výkonnosti zariadenia. Ak sa výkonnosť stanoví na ročnej báze, tak je možné výkonnosť v zásade skontrolovať jedenkrát za rok. Výkonnostné parametre by bolo vhodné stanoviť tak, aby boli kontrolovateľné priebežne, teda na hodinovej alebo dennej báze. Optimálnym riešením sa javí, aby technická výkonnosť bola definovaná ako hodinová kapacita spracovania jednoznačne definovaného prúdu v ustálenom stave po nábehu zariadenia a stabilizácii chodu. Súčasne aby bol definovaný garantovaný disponibilný ročný fond pracovnej doby.

1.2. Lokalizácia podnikateľského modelu

V prípade nastavenia podnikateľského modelu dôležitou oblasťou je lokalizácia obchodného konceptu, o ktorý sa usiluje nájomca patentovej technológie. Legislatívne, regulačné okolnosti a technická spôsobilosť alternatívnych lokalít zásadne ovplyvňujú možnosti implementácie priemyselných technológií. Základným prvkom podmieňujúcim výber lokality je aj infraštruktúra územia, napr. existencia nádržového parku, elektrické pripojenie objektu, stavebná a komunikačná pripravenosť územia, blízkosť zdrojov surovín a odbytových kanálov, atď.

Pre nájomcu licencie by bolo výhodnejšie keby sa technologické zariadenie mohlo presúvať podľa potreby. V prípade, ak by za zmluva o poskytnutí licencie a podnikateľskom nájme viazala len na jedno jediné miesto, tak by bolo vhodné do zmluvy zapracovať aj možnosť jej predčasnej výpovede zo strany nájomcu. Príčinou takéhoto riešenia môžu byť iné dôvody, kvôli ktorým by nebolo možné zariadenie na zmluvne určenom mieste prevádzkovať (napr. na mieste prevádzky nastanú nečakané prekážky rozličného charakteru, ktoré ani nemusia závisieť od nájomcu). V prípade ak sa zmluva bude viazať len na jedno miesto, tak je nevyhnutné podniknúť také kroky, aby prevádzka nájomcu na uvedenom mieste bola stabilná (napr., aby zmluva na pozemok nebola vypovedateľná, aby boli trvale zabezpečené prístup a napojenie na sieť a pod.).

1.3. Technické parametre použitia patentu

Licenčná zmluva by mala obsahovať presné technické parametre akým spôsobom môže nájomca zariadenie používať. Je to dôležité preto, aby boli jasne stanovené podmienky prevádzky a teda aby bolo možné v prípade poruchy alebo problémov presne určiť príčinu, resp. vylúčiť zavinenie nájomcu. Ak sa spôsob prevádzky v prípade technicky komplexného

zariadenia stanoví len všeobecne, hrozí riziko, sporov v prípade porúch a prípadných väd zariadenia. Bezpodmienečnou podmienkou limitujúcou spôsoby použitia patentu sú schválené v štátnych inštitúciách Technologický reglement a Prevádzkové predpisy, ktoré jednoznačne vymedzujú spôsob použitia patentu.

1.4. Licencia

Udelenie súhlasu na používanie patentu formou licencie patri medzi typickú formu transferu duševného vlastníctva, ktorá sa väčšinou realizuje s cieľom finančného zhodnotenia. Kritickými oblasťami, v prípade takého transferu duševného vlastníctva, ktoré musia byť presné zadefinované sú obmedzenia používania vynálezu.

- Prenajímateľ môže poskytovať nájomcovi nevýhradnú časovo a teritoriálne obmedzenú, prípadne neobmedzenú licenciu na používanie vynálezu chráneného patentmi.³ Licencia by sa mala vzťahovať len na predmet nájmu. Licenciu udeľuje prenájomca nájomcovi na dobu trvania nájmu. Skončenie nájomného pomeru medzi nájomcom a prenájomcom z akéhokoľvek dôvodu má za následok automatické skončenie trvania licencie, okrem prípadu odkúpenia patentovej technológie zo strany nájomcu. V prípade odkúpenia sa vo väčšine udeľuje nevýhradná časovo neobmedzená licencia vecne pokrývajúca spôsoby užívania patentovej technológie, ktorá buď je alebo nie je teritoriálne obmedzená.
- Udeľovaná licencia je často krát nevýhradná a neprenosná.
- Odmena za poskytnutie licencie. Výška odmeny za licenciu je zvyčajne stanovená s ohľadom na výšku nájomného a ostatné podmienky obchodného vzťahu medzi vlastníkom patentu a nájomcom.
- Nájomca sa zaväzuje zachovávať mlčanlivosť o všetkých skutočnostiach týkajúcich sa technológií, procesu výroby, spôsobu použitia predmetu nájmu, o ktorých sa dozvedel od prenájomcu alebo v súvislosti s využívaním predmetu nájmu. Povinnosť mlčanlivosti sa vzťahuje aj na obdobie po skončení nájomného pomeru. Práva a povinnosti zmluvných strán týkajúce sa ochrany dôverných informácií, skutočností tvoriacich obchodné tajomstvo, ako aj súvisiaci záväzok mlčanlivosti by mali byť bližšie upravené v dohode o ochrane dôverných informácií.

1.5. Preberací protokol technológie

Preberací protokol k patentovanej technológii by mal obsahovať:

- a) vyhlásenie nájomcu a prenájomcu, že k dňu uvedenému dňu nájomca preberá plne funkčnú technológiu a zároveň preberá plnú zodpovednosť za riadenie (obsluhu) a bezpečnosť technológie,
- b) východiskové revízne správy pre vyhradené technické zariadenia,
- c) sprievodnú technickú dokumentáciu a kópie certifikátov strojov, ak boli poskytnuté pri výrobe a montáži,
- d) prevádzkový predpis a prevádzkové normy,
- e) manuál k obsluhu jednotlivých prístrojov, strojov a zariadení,

³ V podmienkach Slovenskej republiky patenty vydáva Úrad priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky

2. Technicko-ekonomické parametre vybraných inovatívnych priemyselných aplikácií

Implementácia inovatívnych priemyselných aplikácií predstavuje na jednej strane dlhodobú a na strane druhej nákladnú investíciu, preto v procese rozhodovania o výbere jednej z alternatív je nevyhnutne vyhodnotiť efektívnosť investície do implementácie inovačnej technológie. Kľúčovým parametrom vystupuje technická výkonnosť technológie, t.j. vstupná kapacita a účinnosť technologických procesov. Nižšie uvádzame vybrané pohľady na štruktúru kľúčových parametrov technickej a ekonomickej výkonnosti patentovaných technológií.

Na obrázku 1 sú prezentované kľúčové kapacitné ukazovatele slovenského vynálezu na depolymerizáciu uhl'ovodíkového odpadu.

Obrázok 19: Depolymerizácia uhl'ovodíkového odpadu (Slovensko)

Pohon reaktora - elektrický				Revízia: 21.01.2015
Celkový príkon kW/jednotka:				Andrej Kovalev
225				Počet jednotiek v prevádzke: 1
Vstup	oleje	plasty	Prevádzka	
	30%	700%	odpisy zariadenia v rokoch	8
rocna kapacita vstupu v t		3 096	odpisy stavby v rokoch	15
pomer uhl'ovodíkov v %	88%	85%	oprava a udrzba	1,5%
pomer anorganiky v %	2%	12%	pocet pracovníkov	10
pomer vody v %	10%	3%	priemerný plat pracovníka €/mesiac	600
Katalyzátor (nákup t/rok)	1%	31	odvody miezd	35%
cena katalyzátora €/t		250	nakupovaný príkon v kW	225
tržby za ODPAD na vstupe €/tona		0	cena za 1 kWh	0,15
cena ODPADU na vstupe €/tona		15,00	hodinovy výkon v t	0,43
licenčný poplatok (€/tona odpadu)		10	denná kapacita v t	10,0
Vystup			prevádzka v dnoch	300
kvapalné uhl'ovodíky na výstupe		17 875	prevádzka v hodinách	7 200
úprava prachu €/tona		35	poistenie majetku	1%
čistenie odpad. voda €/tona		20		
cena produktu (oleja) €/tona		600	predaj produktu (oleja) t/rok	17 875
cena za distribúciu produktu €/tona		15	dan z príjmu v %	22%

Zdroj: vlastné spracovanie

Na obrázku 2 a 3 sú vyznačené hlavné technické parametre rakúskej a indickej technológie na splyňovanie biomasy, ktoré priamo ovplyvňujú ekonomickú oblasť prevádzky vynálezu.

Obrázok 2: Splyňovanie biomasy (Rakúsko)

Plant Economics and Profitability	
	Bratislava
Nominal hours of operation	7500 hours p.a.
Fuel particle size max. length	50 mm
Fuel input power (4100kc & 4800 kc@4,19)	5000 kW
Fuel feed (Wood or RDF) in Kg/h	908 Kg/h
annual Fuel (Wood or RDF) demand	6809 tons/a
LHV waterfree	21,00 MJ/Kg
water content	5%
water content after drying	5%
LHV Lower Heating Value	19,83 MJ/Kg
Fuel input power dry	5000 kW
LHV after drying	19,83 MJ/Kg
annual energy input	37,50 GWh/a
annual electrical energy output gross sales	9,38 GWh/a
annual electrical energy output net sales	6,75 GWh/a
annual thermal energy output	13,57 GWh/a
el. Power gross	1250 kW
el. self consumption	350 kW
el. Power net	900 kW
thermal Power	1810 kW
overall efficiency gross	61,2%
overall efficiency net	54,2%
district heating inlet temp.	110°C
district heating return temp.	65°C
feed-in price heat	36 € per MWh
feed-in price electricity	150 € per MWh

Zdroj: vlastné spracovanie

Obrázok 3: Splyňovanie biomasy (India)

Specifications for CPW 1200T biomass gasifier

Model	CPW 1200 T
Rated capacity	3150000 KCal/hr
Gasifier type	Down Draft
Rated gas flow	3000 Nm ³ /hr.
Avg. gas calorific value	1050Kcal/NM3
Ash storage and removal	wet ash continuous discharge
Startup and operation	Through electrical blower and ignition torch
Fuel type and size	Wood pieces, max size 4"
Biomass Consumption	1.2-1.4 kg / kw
Permissible moisture content	20% maximum
Biomass charging	Online charging every 12 minute
Typical conversion efficiency	75 %
Typical gas composition (By volume)	CO 19±3%, H ₂ 18±2%, CO ₂ 10±3% CH ₄ up to 3%, N ₂ 50%
Cooling tower	Natural draft cooling tower Capacity 50NM3/hr
Power requirement for gasifier	65 KW
Blowers type	Centrifugal type
Grate shaking mechanism	rotating grate with 5 HP motor

3. Performance Guarantees

Performance guarantee figures for each Gasifier and Gas Treatment unit as described are presented below

Performance Guarantee;

- SynGas Volumetric flow rate (>3000NM3/hr)
- Calorific value of SynGas (>1050 Kcal/NM3)
- Thermal Efficiency (>75 %) for the Gasifier
- Suitable for electric Power 1MW at 50 Hz, 415 V

Zdroj: vlastné spracovanie

ACKNOWLEDGEMENT

This paper is an outcome of research project: VEGA 1/0709/15 „Zhodnotenie efektívnosti financovania projektov na podporu rozvoja podnikania novozaložených i etablovaných aktívnych malých a stredných podnikov v SR“, funded by the University of Economics in Bratislava; project share is 100 %.

CONTACT

Ing. Andrej Kovalev, PhD.
Katedra podnikovohospodárska
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska 1/b, 852 35 Bratislava
e-mail: andrej.kovalev@euba.sk

COMPARATIVE STUDY OF REDINESS OF STUDENTS IN THE AREA OF PROJECT MANAGEMENT

KOMPARATIVNÍ STUDIE PŘIPRAVENOSTI STUDENTŮ V OBLASTI PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU

Hana Krchová¹, Katarína Švejnová Höesová²

ABSTRACT

Current situation urgently requires readiness of university students to be able to apply their knowledge of project management in their professional career. Trends in demand of employers shows growing interest in hiring of project managers. This comparative study presents results of research, focused on level of knowledge obtained by studying of project management. Study compares level of readiness of two groups of students (future graduates), one of private owned university VŠEMVS in Bratislava and one of Metropolitan College, Boston University.

KEY WORDS

Project management, Competencies, Education, Comparative analysis.

JEL CLASSIFICATION

I21, I23, O30, M10

Úvod

V rámci vysokoškolského vzdělávání se projektové řízení (jako disciplína) vyvíjí již více než 20 let. Z původně okrajové vědní oblasti, která se pohybovala na periferii zájmu stala problematika stále více řešená na školách zaměřených na společenské disciplíny a ne, jak tomu bylo dříve, výhradně na školách technicky zaměřených. Může za to především neustále se zvyšující poptávka ze strany zaměstnavatelů ve všech průmyslových odvětvích. Toto dokládá i průzkum pracovního portálu Profesia.cz, kde zjistili, že v rámci roku 2015 se zájem o projektové manažery meziročně navýšil o 25 %. A tento trend bude pokračovat i v následujících letech. (Professia 2015) V řebříčku top oborů, které hledají projektové manažery, najdeme na prvním místě informační technologie, dále automobilový průmysl, strojírenský průmysl, bankovníctví a finance a páté místo obsadilo personální poradenství. Právě z tohoto důvodu se stalo projektové řízení součástí osnov většiny vysokých škol.

Ve skutečnosti je možné považovat projektové řízení za celé jedno důležité odvětví, které souvisí s přípravou a vzděláváním v dané problematice, a to jak v rámci vzdělávání na vysokých školách, tak i mimo ně (Price & Dolphi 2004, Tomas, Mengel & Anadres 2004).

¹ Ing. Hana Krchová, Ph.D. Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova19, Bratislava, hana.krchova@vsemvs.sk,

² Ing. Katarína Švejnová Höesová, VŠE v Praze, Národohospodářská fakulta, Nám. W. Churchilla 4, Praha. katarina.svejnova@gmail.com

V realizované studii jsme se zaměřili na několik atributů, které se týkají klíčových oblastí projektového řízení, a to především z hlediska snadného využití a dobrého přijetí těchto oblastí znalostí studenty. Podobné studie, které byly dříve prováděny v jiných oblastech, jako jsou například informační technologie nebo počítačové programování a ukázaly, že postoje a zkušenosti studentů mají podstatný vliv na výkonnost kurzu (Davis 1989, Papp 1998).

1. Cíle studie

Cílem naší komparativní studie bylo prioritně zjišťování úrovně studentů projektového řízení subjektivně vnímané studenty po absolvování kurzu na Vysoké škole ekonomie a manažmentu verejnej správy v Bratislave. Následně pak srovnání výsledků s původní studií, která byla realizována na Metropolitan College Bostonské univerzity (Kanabar 2014). Aby bylo možné provést srovnání studií, využili jsme identickou metodologii i postup hodnocení. Za neméně důležitý cíl pokládáme pomocí této komparativní analýzy poukázat na případná slabá místa. S cílenou implikací na zlepšení pedagogické práce s vysokoškolskými studenty.

2. Metodika

Pro realizaci dotazníkového šetření bylo využito standardní sedmi bodové Likertovy škály. Rozmezí stupnice hodnocení se pohybovalo od nuly, což odpovídalo hodnocení „žádné“ až po hodnocení šest, které se rovnalo „vynikající“. Rozsah tedy ilustruje základní symetrii možných odpovědí. Průzkumy, které využívají sedm bodů Likertovy škály jsou považovány za velmi spolehlivé podle několika výzkumných studií (Adrews & Withey, 1980, Andrews, 1984, Alwin & Krosnick, 1991, Bass, Cascio & O'Connor, 1974).

Okruhy otázek byly zhodnoceny pomocí Cronbachova koeficientu alfa (α), kde se zjišťoval stupeň spolehlivosti měření použitého dotazníku. Cronbachovo alfa může teoreticky nabývat hodnot mezi 0 a 1. Jeho velikost je závislá na poměru součtu rozptylů jednotlivých testových položek a rozptylu výsledku celého testu. Zpravidla je uváděno akceptovatelné minimum $\alpha > 0,70$ (Terwee, 2007; Peterson, 1994). Streiner a Norman (2003) uvádí akceptovatelné minimum již hodnotu $\alpha = 0,65 - 0,70$. Pro naše zpracování jsme se však při stanovování akceptovatelného minimuma ztotožnili s původní studií, kde za dostatečné byla považována $\alpha = 0,50$.

V rámci našeho šetření pracujeme jednak s primárním zdrojem, kterým je vlastní výzkum a následně se sekundárním zdrojem, kterým jsou výsledky původní studie (Kanabar, Leybourne & Warburton 2014).

Pro další zpracování bylo využito kvantitativního hodnocení středních hodnot včetně směrodatných odchylek. Nedílnou součástí bylo využití metody komparace na základě, které jsme analyzovaly jednotlivé relevantní jevy a hledaly společné vlastnosti obou skupin. Zaměřily jsme se též na hledání takových jevů, kde tyto společné rysy chybí.

3. Dotazníkové šetření

Celkem byli posluchači dotázáni na třicet otázek, které je možné rozdělit do následujících dvou širokých kategorií. Jedná se o význam projektového managementu a znalost projektového managementu. V první kategorii byli dotázáni na otázky, které se zabývali především postojem

studentů k řízení projektu a touhy učit se řízení projektů. Další se pak orientovaly na druhou kategorii, kterou je znalost projektového řízení. Témata týkající se znalostí projektového managementu tvořila největší část průzkumu celkem 23 otázek, které pokrývaly 19 jedinečných témat znalostí. Na stanovení těchto témat bylo použito tři zdrojů, které ilustrují různé rámce kompetencí projektového řízení, a to především Experience Project Management and Knowledge Self-Assessment Manula (Project Institute 2000), Project Manager Competency Development Framework (Project Management Institute 2007) a APM competence Framework (Association for Project Management 2008) na základě kterého byly následující atributy integrovány do otázek. Jednalo se o následující atributy:

Technická způsobilost: TC01, TC02, TC03

(Koncept projektu, Úspěšnost projektu a řízení benefitů, Řízení zainteresovaných skupin)

Technické plánování: TC04, TC05, TC11, TC14, TC15, TC16, TC18

(Správa požadavků, Řízení rizik, Řízení rozsahu projektu, Řízení kvality projektu, Plánování, Řízení zdrojů, Plán řízení projektu)

Nástroje a techniky: TC20, TC23, TC28 a TC30

(Řízení změn, Řízení nákladů, Analýza dosažené hodnoty (EVM), Předání projektu a proces ukončení projektu)

Behaviorální kompetence: BC01, BC02, BC03, BC04

(Komunikace, Týmová práce, Vedení lidí, Řízení konfliktů)

Kontextové kompetence: CC01, CC03, CC06

(Sponzoring, Životní cyklus projektu, Organizační role)

4. Výsledky studie

V rámci našeho šetření bylo dotázáno 92 studentů, kteří v akademickém roce 2016/2017 absolvovali kurz projektového managementu v rámci bakalářského studijního oboru realizovaného na Vysoké škole ekonomie a manažmentu verejnej správy v Bratislave. Jednalo se o studenty studující výhradně prezenční formou. Vzhledem ke skutečnosti, že se jednalo o elektronické dotazníky, obsahovali všechny úplné údaje a nebylo třeba žádný z následného hodnocení vylučovat. Všichni dotazovaní studenti studovali obor ekonomika malého a středního podnikání.

Tabulka 1: Dotazníkové šetření VŠEMvs

Case Processing Summary - VŠEMvs			
		N	%
Cases	Valid	92	100,0
	Excluded	0	0,0
	Total	92	100,0
Cronbach alpha		Npoložky	30

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci šetření bylo hodnoceno těchto 7 okruhů kompetencí:

1. Postoj k řízení projektů
2. Touha učit se projektové řízení
3. Základní znalosti projektového řízení
4. Znalosti řízení projektového plánu
5. Znalosti základních plánovacích nástrojů projektu
6. Znalosti behaviorálních a organizačních aspektů projektového managementu
7. Znalosti kontrolních nástrojů a monitoringu projektu

Nejprve byl po vzoru původní studie (Kanabar, Leybourne & Warburton 2014) realizován výpočet Cronbachova alfa skóre s tím, že jsme věděly, že v původní studii byly sloučeny první dvě oblasti „Význam projektového řízení“ a „Touha učit se projektové řízení“ z důvodu velmi nízkého hodnocení do kombinované oblasti.

V rámci našeho šetření jsme nejprve ponechaly kategorie oddělené a následně jsme je sloučily tak jak to bylo realizováno v původní studii. Pro vyhodnocení bylo využito statistického programu STATA 14. Při hodnocení samostatných kategorií jsme zjistily následující výsledky:

Tabulka2: Hodnocení reliability okruhů kompetencí VŠEMys

Kompetence	Average interitem correlation	Number of items in the scale	Scale reliability coefficient (Cronbach alfa)
Postoj k řízení projektů	0.27	3	0.53
Touha učit se projektové řízení	0.24	4	0.56
Základní znalosti projektového řízení	0.53	4	0.82
Znalosti řízení projektového plánu	0.51	4	0.81
Znalosti základních plánovacích nástrojů projektu	0.54	7	0.89
Znalosti behaviorálních a organizačních aspektů projektového managementu	0.60	5	0.88
Znalosti kontrolních nástrojů a monitoringu projektu	0.68	3	0.86

Zdroj: Vlastní zpracování

Po sloučení do “kombinované kategorie” pak výsledky dosáhly dokonce hodnotu Cronbachova alfa skóre 0,6903.

Postoj k řízení projektů + Touha učit se projektové řízení

Average interitem correlation: 0,27

Number of items in the scale: 7

Scale reliability coefficient: 0,69

Z pohledu zjišťovaného skóre Cronbach alfa je možné dotazníky považovat za dostatečně reliabilní což značí dostatečnou spolehlivost výpovědí respondentů. Jednotlivé skupiny kompetencí přesahují akceptovatelné minimum. Dokonce při sloučení prvních dvou kategorií i tyto kategorie dosáhly hodnocení Cronbachova alfa skóre 0,69.

Následující tabulka prezentuje výsledky šetření kompetenčních oblastí z pohledu střední hodnoty, směrodatné odchylky a 25., 50. a 75. percentilů hodnocení pro každou skupinu kompetencí, tak jak se sami účastníci v daných kompetencích ohodnotili.

Tabulka 3: Výsledky šetření kompetencí na VŠEMvs

Kompetence	Střední hodnota	Směrodatná odchylka	Percentily		
			25th	50th	75th
Postoj k řízení projektů	3,89	0,71	3,33	4,00	4,33
Touha učit se projektové řízení	3,88	0,85	3,33	4,00	4,33
Základní znalosti projektového řízení	3,20	0,92	2,69	3,13	3,75
Znalosti řízení projektového plánu	2,96	1,07	2,19	3,00	3,75
Znalosti základních plánovacích nástrojů projektu	3,18	1,02	2,54	3,21	3,89
Znalosti behaviorálních a organizačních aspektů projektového managementu	3,10	1,08	2,55	3,00	3,80
Znalosti kontrolních nástrojů a monitoringu projektu	2,55	1,17	1,67	2,67	3,33

Zdroj: Vlastní zpracování

Z vyhodnocení je badatelně relativně nízká střední hodnota u testovaných skupin kompetencí a zároveň z našeho pohledu významně vysoká směrodatná odchylka, která ukazuje na nerovnoměrnost názorů o vlastních kompetencích testovaných studentů.

5. Komparativní analýza

V realizované studii na Metropolitan College Bostonské univerzity (Kanabar, Leybourne & Warburton 2014) bylo dotazováno celkem 94 studentů, kteří v akademickém roku 2013/2014 absolvovali kurz projektového managementu. Asi 20 % studentů studovalo jako základní obor informatiku a 80 % studentů patřilo do oboru managementu v různých specializacích manažerských programů. Ze získaných 94 dotazníků, k dalšímu zpracování bylo použito 91 z důvodu neúplnosti údajů u tří dotazníků, jak je zřejmé z tabulky 1.

Tabulka 1: Dotazníkové šetření Metropolitan College

Case Processing Summary – Metropolitan College			
		N	%
Cases	Valid	91	96,8
	Excluded	3*	3,2
	Total	94	100,0
Cronbach alpha		Npoložky	30

*Tři odpovědi průzkumu byly vyloučeny z důvodu chybějících údajů.

Zdroj: Kanabar, Leybourne & Warburton 2014

Na úvod bylo porovnáno hodnocení Cronbachova alfa skóre u primární i sekundární skupiny, tak jak ukazuje tabulka 5.

Tabulka 5: Porovnání Cronbach alfa skóre

Kompetence	Metropolitan College Cronbach α	VŠEMvs Cronbach α
Postoj k řízení projektů + touha učit se projektové řízení	0.50	0.69
Základní znalosti projektového řízení	0.60	0.82
Znalosti řízení projektového plánu	0.72	0.81
Znalosti základních plánovacích nástrojů projektu	0.88	0.89
Znalosti behaviorálních a organizačních aspektů projektového managementu	0.80	0.88
Znalosti kontrolních nástrojů a monitoringu projektu	0.80	0.86

Zdroj: Kanabar, Leybourne & Warburton 2014, vlastní zpracování

Z výsledků hodnocení Cronbach alfa skóre je zřejmé, že reliabilita dotazníků byla v případě šetření realizovaného na VŠEMvs vyšší ve všech oblastech kompetencí než při šetření na Metropolitan College. Celkové hodnocení je zřejmé z následující tabulky, kde jsou patrné výrazné rozdíly ve středních hodnotách u skoro všech skupin kompetencí. Pouze u skupiny „Postoj k řízení projektů“ je tento rozdíl pod hranicí 10 %.

Tabulka 6: porovnání středních hodnot

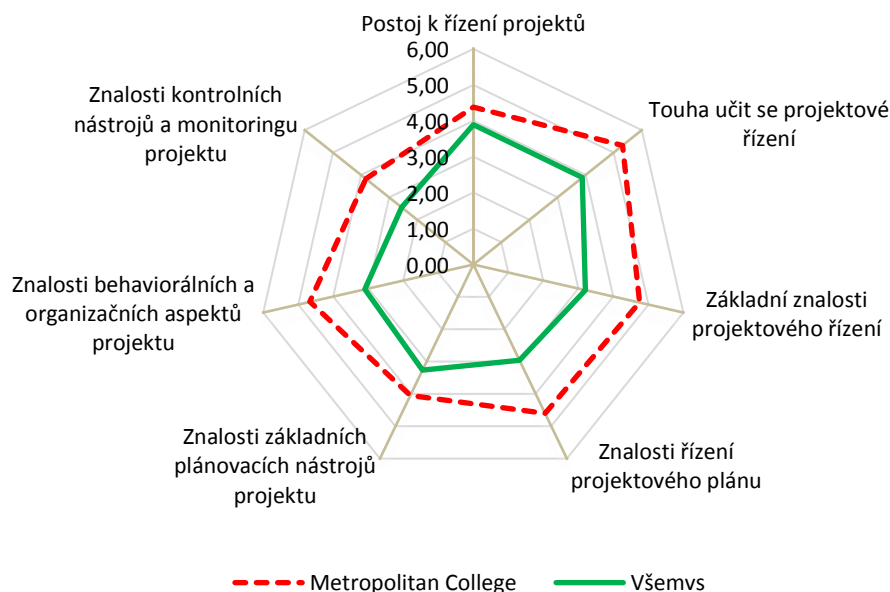
Kompetence	Metropolitan College M	VŠEMvs M	% rozdíl ve středních hodnotách
Postoj k řízení projektů	4,38	3,89	8,17 %
Touha učit se projektové řízení	5,31	3,88	23,83 %
Základní znalosti projektového řízení	4,75	3,2	25,83 %
Znalosti řízení projektového plánu	4,60	2,96	27,33 %
Znalosti základních plánovacích nástrojů projektu	4,05	3,18	14,50 %
Znalosti behaviorálních a organizačních aspektů projektu	4,67	3,1	26,17 %
Znalosti kontrolních nástrojů a monitoringu projektu	3,83	2,55	21,33 %

Zdroj: Kanabar, Leybourne & Warburton 2014, vlastní zpracování

U jednotlivých skupin kompetencí jsme porovnávali střední hodnoty a následně % rozdíl hodnot studentů VŠEMvs oproti studentů Metropolitan College. Je zřejmé, že skupinou kompetencí, kde jsou si tyto dvě skupiny respondentů v názorech nejbližší je skupina kompetencí „Postoj k řízení projektů“ a největších rozdílů bylo dosahováno v znalostních oblastech kompetencí jako jsou „Znalosti řízení projektového plánu“ či „Znalosti behaviorálních a organizačních aspektů projektu“. Co se týče znalostních kompetencí jednoznačně nejlépe můžeme v rámci porovnání těchto dvou skupin hodnotit oblast „Znalostí základních plánovacích nástrojů projektu“. Za překvapující však považujeme velmi vysoký rozdíl hodnot u oblasti kompetencí „Touha učit se projektové řízení“. Kde se ukázalo, že motivace ke studiu a získávání znalostí je podstatně vyšší než u studentů tuzemských.

Při pohledu na znázornění výsledků komparativní studie do radarového grafu jsou rozdíly ještě více patrné, jak ukazuje graf 1.

Graf 1: Komparativní analýza výsledků

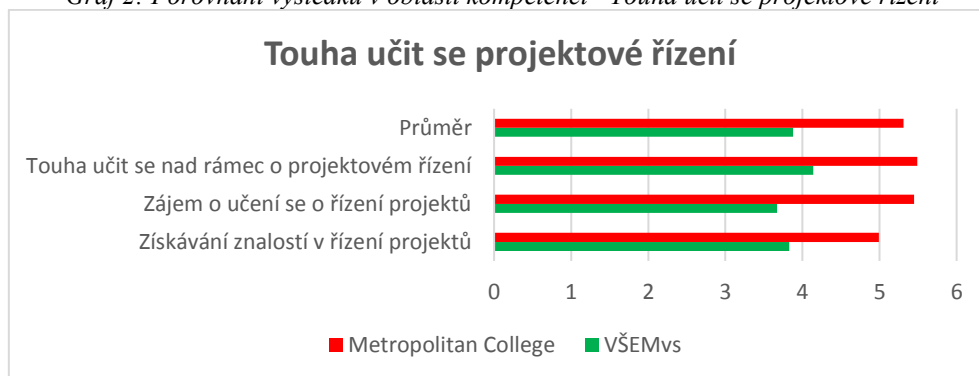


Zdroj: Vlastní zpracování

Závěr

Problematika porovnání přístupu a názorů studentů může vyvolávat zajímavou diskusi. My jsme se pokusili porovnat na první pohled dvě naprosto nesourodé skupiny, a to skupinu studentů prestižní americké university a skupinu studentů dynamické soukromé vysoké školy v Bratislavě. Rozdílné výsledky jsme očekávali od začátku, ale některé výsledky nás překvapily. Z pohledu cílů jsme provedli komparativní analýzu a identifikovali jsme nejvýraznější slabá místa. Kromě těchto slabých míst jsme zjistili také výsledky, jak už jsme uvedli, které je možné považovat za překvapující. Vzhledem ke skutečnosti, že hodnocení u naprosté většiny otázek bylo výrazně odlišné našli se i takové které byly identické. Mezi takové můžeme uvést například, že se studenti obou vysokých škol naprosto shodli ve svém postoji k „Povědomí o projektovém řízení“. Bohužel byl pro nás překvapující velký rozdíl v hodnocení v kategorii „Touha učit se projektové řízení“. Zde byli zkoumány tři kategorie, kde v každé byly výrazné rozdíly viz graf 2. Výsledky ukazují, že studenti americké univerzity mají podstatně větší zájem o problematiku samotného projektového řízení a chtějí se zlepšovat i nad rámec toho co se můžou dozvědět v kurzu. U části „Zájem o učení se o řízení projektů“ je rozdíl celých 30 %. Podle našeho názoru to ukazuje na velký problém, který ale nemá jádro v prostém nezájmu studentů, ale jádro můžeme hledat spíše v relativně nízké propojenosti studia s praxí. Z původní studie (Kanabar, Leybourne & Warburton 2014) vyplývá, že studenti Metropolitan College mají podstatně větší praktické zkušenosti než naši studenti již v době absolvování studia. Naši studenti si bohužel ne vždy dokáží představit využitelnost těchto nástrojů pro svůj budoucí profesní život. Na tuto problematiku se zaměříme v následující výuce a uvidíme, zda se výsledky do příštího roku změni.

Graf 2: Porovnání výsledků v oblasti kompetencí “Touha učit se projektové řízení”



Zdroj: vlastní zpracování

ACKNOWLEDGEMENT

Tento příspěvek je výsledkem vědeckovýzkumného projektu “Hodnotenie kompetencií projektových manažérov v malých a stredných podnikoch“, IGP 3/2016 – podíl na projektu 100%.

REFERENCES

- [1] Alwin, D.F. & J.A. Krosnick (1991). The reliability of survey attitude measurement: the influence of question and respondent attributes. *Sociological Methods and Research* 20: 139–181.
- [2] Andrews, F.M. (1984). Construct validity and error components of survey measures: A structural modeling approach. *Public Opinion Quarterly*, 48(2): 409–442.
- [3] Andrews, F.M. and Withey, S.B. (1980). Social indicators of well-being: Americans' perceptions of life quality. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 451, 191–192.
- [4] Association for Project Management. (2008). *APM competence framework*. Buckinghamshire, UK: Association for Project Management.
- [5] Bass, B.M., Cascio, W.F., & O'Connor, E.J. (1974). Magnitude estimations of expressions of frequency and amount. *Journal of Applied Psychology*, 59, 313–320.
- [6] Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13, 319–40.
- [7] Kanabar V., Leybourne S.A. & Warburton R.D.H. (2014) PMI Research & Education Conference 2014 - Portland, 'Using a Student Survey to Measure Changes in Experience, Knowledge and Competency in Introductory Project Management Courses' [online] Available at: <<http://www.pmi.org/learning/library/changes-competency-academic-project-management-courses>> [Accessed 20.03.2017].
- [8] Papp. R. (1998). Student perception & knowledge about information technology: A computer attitude and experience survey to measure changes. *Journal of Education for MIS*, 5(1), 54–62.

- [9] Price, M. & Dolphi, J. (2004, April). *Learning Preferences and Trends of Project Management Professionals: A Preliminary Report*. PMI Global Congress 2004, Europe, Prauge, Czech Republic
- [10] Profesia.cz 2015. Zájem o projektové manažery vzrostl meztiročně o čtvrtinu. [online] Available at:<<http://www.profesia.cz/cms/newsletter/unor-2015/zajem-o-projektove-manazery-vzrostl-meziročne-o-čtvrtinu>> [Accessed 20.03.2017].
- [11] Project Management Institute. (2000). Project management experience and knowledge self-assessment manual. Newtown Square, PA: Author.
- [12] Project Management Institute. (2007). *Project manager competency development framework*. Newtown Square, PA: Author.
- [13] Project Management Institute, (2013). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* – Fifth edition. Newtown Square, PA: Author.
- [14] Terwee CB, Bot SD, de Boer MR, et al. Quality criteria were proposed for measurement properties of health status questionnaires. J Clin Epidemiol 2007; 60: 34-42. Peterson RA. A Meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. J Consum Res 1994; 21: 381- 391.
- [15] Thomas, J. & Mengel, T. (2008). Preparing project managers to deal with complexity: Advanced project management education. *International Journal of Project Management*, 26, 304–315.
- [16] Thomas, J., Mengel, T. & Andres, N. (2004, October). *Surfing on the Edge of Chaos: Developing the aster Project Manager*: PMI Global Congress – North America 2004, Anaheim, CA USA
- [17] Steiner DL, Norman GR. Health Measurement Scales. A Practical Guide to Their Development and Use. 3rd ed. New York: Oxford University Press, 2003, p. 765.

CONTACT

Ing. Hana Krchová, Ph.D.

School of Economic an Management in Public Administration in Bratislava

Furdekova 16, 852 35 Bratislava, Slovakia

E-mail: hana.krchova@vsemvs.sk

STUDY ON FINANCIAL LITERACY OF YOUNG PEOPLE IN THE CZECH REPUBLIC

STUDIE FINANČNÍ GRAMOTNOSTI MLADÝCH V ČESKÉ REPUBLICE

Michaela Krechovská¹

ABSTRACT

Financial literacy is one of the widely discussed topics in international context. Its importance along with increasing globalization, competition on the market, development of new products and information technology, which place increasingly higher demands on the individuals, is constantly growing. Financial literacy is becoming one of the essential competencies of individuals, without which it is difficult to survive in the modern world. This paper aims to explain the basic assumptions of financial literacy and to present the results of financial literacy research conducted on selected sample of Czech university students, including discussion of the main factors that affect the level of financial literacy. The survey confirmed the dependence of the level of financial literacy on age, gender and type of education.

KEY WORDS

Financial literacy, factors of financial literacy, young people, empirical research.

JEL CLASSIFICATION

D14, D31

Úvod

Problematicke finanční gramotnosti je v poslední době věnována stále větší pozornost. Proběhlá finanční krize, neustálý vývoj finančního trhu a jeho produktů, demografické profily zemí spolu se stárnutím populace, jakož i špatná finanční rozhodnutí jedinců způsobená nedostatečnou finanční gramotností patří mezi faktory, proč se mezinárodní instituce a vlády jednotlivých zemí zabývají problematikou finanční gramotnosti obyvatel. Finanční gramotnost je dnes neodmyslitelnou součástí kvalitního života v moderním světě a také jedním ze základních faktorů ochrany spotřebitele na finančním trhu (Ministerstvo financí České republiky, 2014).

Důraz na finanční gramotnost je zvyšován i v souvislosti s rostoucí globalizací. Jak uvádí Hejduková (2015), globalizace není novým fenoménem z pohledu historie, ale nabývá nových dimenzí, které jsou zřejmé i v oblasti finanční gramotnosti. Přináší rostoucí konkurenci na trhu, vývoj nových produktů i informačních technologií, které kladou stále vyšší a vyšší nároky na kompetence jedince v oblasti finančního rozhodování a nakládání s penězi.

¹ Ing. Michaela Krechovská, Ph.D., University of West Bohemia, Faculty of Economics, Department of Finance and Accounting, mhorova@kfu.zcu.cz.

1. Cíl a metodika

Cílem příspěvku je vysvětlit základní východiska problematiky finanční gramotnosti a prezentovat vybrané výstupy vlastního empirického šetření finanční gramotnosti provedeného na vybraném vzorku respondentů v České republice. Teoretická východiska finanční gramotnosti vychází z poznatků a zkušeností získaných pomocí rešerše dostupných literárních zdrojů, provedených studií a dokumentů mezinárodních institucí. Tato východiska posloužila následně k formulaci metodiky vlastního realizovaného výzkumu finanční gramotnosti. Studie je zaměřena na finanční gramotnost cílové skupiny mladých lidí (vysokoškolských studentů), na jejíž rozvoj bývá kladen velký důraz. Úroveň finanční gramotnosti je měřena na základě stanovení indexů finanční gramotnosti a je zkoumán vliv zvolených faktorů (věk, pohlaví, vzdělání) na dosahovanou úroveň finanční gramotnosti respondentů.

2. Teoretická východiska

2.1. Pojetí finanční gramotnosti

Finanční gramotnost bývá pojímána velmi široce a z různých úhlů pohledu. Tabulka 1 představuje vymezení finanční gramotnosti vybraných autorů a institucí. Neexistuje jedna společná definice finanční gramotnosti, avšak uvedené definice vykazují určité společné znaky. Podobně je tomu i u dalších definic, se kterými se lze seznámit v literatuře (např. Hilgert et al., 2003; Hung et al, 2009; Kantnerová, Petrášková, 2016 a další).

Tabulka 1: Vybrané definice finanční gramotnosti

Autor	Vymezení finanční gramotnosti
Noctor a kol. (1992)	Schopnost činit informované úsudky a efektivní rozhodnutí týkající se nakládání s penězi.
Mandell (1997)	Schopnost používat znalosti a dovednosti pro efektivní řízení finančních prostředků pro celoživotní finanční zabezpečení.
Evropská komise (2007)	Schopnost spotřebitelů a malých podnikatelů pochopit retailové finanční produkty za účelem činit informovaná finanční rozhodnutí.
(OECD, 2012)	Znalost a porozumění finančním pojmům a rizikům a zároveň dovednost, motivace a důvěra v aplikování těchto znalostí ve snaze provádět efektivní rozhodnutí v široké škále finančních souvislostí, s cílem zlepšit finanční blahobyt jednotlivců a celé společnosti a umožnit zapojení do hospodářského života.
Ministerstvo financí České republiky (2010)	Soubor znalostí, dovedností a hodnotových postojů občana nezbytných k tomu, aby finančně zabezpečil sebe a svou rodinu v současné společnosti a aktivně vystupoval na trhu finančních produktů a služeb. Finančně gramotný občan se orientuje v problematice peněz a cen a je schopen odpovědně spravovat osobní/rodinný rozpočet, včetně správy finančních aktiv a finančních závazků s ohledem na měnící se životní situace.
Remund (2010)	Míra, ve které člověk chápe klíčové finanční koncepty a má potřebné schopnosti a sebedůvěru řídit vlastní finance prostřednictvím krátkodobého rozhodování a dlouhodobého plánování, s přihlédnutím k ekonomickému dění a měnícím se podmínkám.

Zdroj: zpracováno podle Noctor a kol. (1992), Mandell (1997), Evropská komise (2007b), (OECD, 2012), Remund (2010) – vlastní překlad, a podle Ministerstva financí České republiky (2010)

Jak vyplývá z různých definic finanční gramotnosti uvedených v tabulce 1, pro učinění správných rozhodnutí v oblasti financí je nutné mít odpovídající znalosti a dovednosti, které k těmto rozhodnutím povedou. Za každé rozhodnutí, jak finanční, tak nefinanční, nese dospělý a svéprávný člověk odpovědnost. Odpovědnost nenese jen sám za sebe, ale v mnoha případech za celou svou rodinu nebo podnik. Koncepce finanční gramotnosti tak obsahuje několik **aspektů**: finanční znalosti, schopnost používat a komunikovat různé finanční pojmy, schopnost využít finančních znalostí k provádění adekvátních finančních rozhodnutí, zkušenosti s finančními operacemi, postoj k využívání různých finančních produktů a hospodaření s penězi, důvěru v dříve uskutečněné finanční rozhodnutí a činnosti (Orton, 2007; Remund, 2010; Teplý a kol., 2013; Zait, Berteau, 2014).

Úroveň finanční gramotnosti je řešena a zkoumána zejména v souvislosti s potenciální potřebou zvýšit a podpořit finanční znalosti a dovednosti jednotlivců. Níže uvedená tabulka 2 shrnuje základní kompetence, jimiž by měl finančně gramotný jedinec disponovat.

Tabulka 2: *Kompetence finančně gramotného jedince dle jednotlivých složek finanční gramotnosti*

Kompetence finančně gramotného jedince	
Peněžní gramotnost	Kompetence nezbytné pro správu hotovostních a bezhotovostních peněz a transakcí s nimi a dále správu nástrojů k tomu určených (např. běžný účet, platební nástroje apod.).
Cenová gramotnost	Kompetence nezbytné pro porozumění cenovým mechanismům a inflaci a faktorům, které je ovlivňují. Spadá sem porozumění časové hodnotě peněz, rozdílu mezi nominální a reálnou úrokovou mírou, porozumění cenám finančních instrumentů a služeb v podobě poplatků a úrokových sazeb.
Rozpočtová gramotnost	Kompetence nezbytné pro stanovení finančních cílů a rozhodování o alokaci finančních zdrojů, schopnost řídit rozpočet (osobní nebo rodinný), pracovat s příjmy a výdaji, schopnost porovnat jednotlivé finanční produkty a služby a vybrat nejvhodnější produkt nebo službu v závislosti na konkrétní životní situaci. To zahrnuje správu finančních aktiv (např. vkladů, investic a pojištění) a správu finančních závazků (např. úvěrů nebo leasingu).
Numerická gramotnost	Schopnost využívat matematické nástroje a provádět numerické výpočty na podporu finančního rozhodování.
Právní gramotnost	Orientace v právním systému, uzavírání jednotlivých smluv, přehled o právech a povinnostech, možnostech pomoci.
Informační gramotnost	Kompetence vyhledat, použít a vyhodnotit relevantní a potřebné informace.

Zdroj: zpracováno podle Ministerstva financí ČR (2010)

Finanční gramotnost (angl. *financial literacy*) úzce souvisí s **finanční způsobilostí** (angl. *financial capability*), často bývají tyto pojmy také zaměňovány. Pokud budeme mezi nimi rozlišovat, finanční gramotnost je v tomto ohledu užším pojmem než finanční způsobilost, důraz je zde kladen zejména za specifické znalosti témat z oblasti financí, ekonomických a finančních záležitostí. Finanční způsobilost zahrnuje: finanční znalosti a inteligenci, finanční dovednosti a schopnosti, finanční odpovědnost (Dvořáková, Smrčka, 2011; Orton, 2007).

Oba termíny jsou zároveň úzce spojeny s **finančním vzděláváním** (angl. *financial education*), které je předpokladem pro zvyšování finanční gramotnosti jedinců a jejich motivaci rozvíjet finanční znalosti a dovednosti (Fraczek, Klimontowitz, 2015). Na finanční vzdělávání je kladen stále větší důraz v souvislosti s řešením problémů, které vyplývají z finanční negramotnosti (či nízké finanční gramotnosti) jedinců. Nízká úroveň finanční gramotnosti obyvatelstva vede k neefektivní správě peněz, nevhodnému spotřebnímu chování a ovlivňuje tak blahobyt a životní úroveň domácností (Atkinson and Messy, 2012; Lusardi and Mitchell, 2011; Xu and Zia, 2012), jakož i rozvoj místních komunit a národních ekonomik. Finanční

gramotnost hraje důležitou roli ve snaze zajistit finanční zdraví a stabilitu jednotlivců, rodin, podniků i národního hospodářství. Zvláštní důraz je přitom kladen na finanční gramotnosti jednotlivců. Vývoj a úroveň finanční gramotnosti jedinců se úzce odráží ve vývoji ekonomických ukazatelů, které mohou být sledovány v různých zemích, jako jsou např. ukazatele zadluženosti domácností, platební morálka, možnost bankrotů domácností, procento insolvenční nebo exekucí (Krechovská, 2015).

Vzhledem k významu finanční gramotnosti a jejího dopadu na celkový rozvoj společnosti a globální ekonomickou stabilitu, se finanční gramotnost stala prioritou různých mezinárodních i národních orgánů a institucí. Důležitými světovými institucemi, které definují a významně ovlivňují úroveň finanční gramotnosti, jsou Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (dále OECD), Evropská komise či Světová banka. Na národních úrovních jsou to poté nejčastěji centrální banky a příslušná ministerstva. Tyto instituce provádí také pravidelné měření úrovně finanční gramotnosti za účelem zjištění aktuálního stavu finanční gramotnosti mezi různými skupinami obyvatelstva. Dotazníkové šetření bývá často aplikovanou metodou pro měření finanční gramotnosti za účelem posouzení úrovně kompetencí, kterými jedinci disponují.

2.2. Faktory ovlivňující úroveň finanční gramotnosti

Úroveň finanční gramotnosti obyvatel je ovlivněna řadou faktorů. Mezi významné faktory patří věk, pohlaví a úroveň dosaženého vzdělání jedinců. Vliv mají však další faktory jako rodinný stav, příslušnost k sociální skupině obyvatelstva, národnost či náboženství (Dvořáková, Smrčka, 2011). Kantnerová s Petráškovou (2016) zkoumaly vliv místa pobytu jedinců a rozdíly v hospodaření vysokoškolských studentů s penězi v závislosti na místě studia a bydliště s rozdílnou životní úrovní.

Rozdíly ve finančním chování a rozhodování v souvislosti s **věkem** se staly předmětem zájmu řady výzkumů. Např. Agarwal a kol. (2007) ukazují na silný vztah mezi věkem a finanční gramotností. Na základě svého výzkumu došli k závěru, že lidé středního věku dělají méně finančních chyb než mladší nebo starší lidé. Četnost finančních chyb v závislosti na věku má tvar U-křivky, přičemž optimální i z hlediska minimalizace nákladů v souvislosti s finančním chováním se zdá být věk kolem 53 let. Ve studii Shivapoura a kol. (2012) starší účastníci výrazně překonali mladší respondenty v úrovni finančních znalostí. Lusardi (2012) na základě provedeného výzkumu upozorňuje na problémy finančního rozhodování zejména u starší populace, kdy obyvatelé s rostoucím věkem následně vykazují špatné výsledky v řízení aktiv i dluhů a jsou vystaveni vyššímu riziku různých nekalých finančních praktik.

Vybrané výzkumy rovněž ukazují na rozdíly v úrovni finanční gramotnosti v závislosti na **pohlaví**, kdy muži obvykle prokazují vyšší finanční gramotnost než ženy (Atkinson, Messy, 2012; Lusardi, 2012; Shivapour a kol., 2012). Rozdíly ve finanční gramotnosti v závislosti na pohlaví byly nalezeny ve všech zemích zkoumaných autory Lusardi a Mitchell (2011).

Spousta studií prokazuje rovněž vztah mezi úrovní **vzdělání** a finanční gramotností. Zvyšující se finanční gramotnost v závislosti na dosaženém vzdělání potvrzují Hung a kol. (2009) nebo Murphy (2013). Mnohé studie se také zaměřují na vztah mezi finančním vzděláváním a finančním chováním jedinců a posuzují, zda ekonomické či finanční vzdělávání ve skutečnosti zlepšuje ekonomickou nebo finanční gramotnosti jedinců, viz např. Chytilová (2013), nebo Hastings et al. (2013).

3. Studie finanční gramotnosti

Studie finanční gramotnosti vybrané skupiny mladých lidí byla provedena na základě vlastního empirického šetření realizovaného v rámci projektu „V4 Scientific Centers for the

Enhancement of Financial Literacy and Entrepreneurship Education“, International Visegrad Fund, Standard Grant No. 21410134, na vzorku respondentů ve všech čtyřech Visegrádských zemích. Příspěvek prezentuje pouze vybrané výstupy z dat získaných v České republice. S dalšími podrobnějšími výsledky jak v ČR, tak v ostatních zúčastněných zemích, se lze seznámit v literatuře Krechovská a kol. (2015).

3.1. Data a použité metody

Pro sběr dat bylo využito dotazníkové šetření mezi respondenty. Data pro měření finanční gramotnosti byla získána pomocí strukturovaného dotazníku, který obsahově vycházel ze standardizovaného dotazníku OECD (OECD INFE, 2011). Hlavní metodikou využitou k hodnocení finanční gramotnosti bylo stanovení indexu finanční gramotnosti (*IFIG*) a jeho statistické vyhodnocení vzhledem ke struktuře respondentů (sběr dat a metodiku zpracování podrobněji popisuje Krechovská a kol., 2015). Stanovení indexu finanční gramotnosti (*IFIG*) vycházelo z následujícího vztahu:

$$IFIG = \frac{\text{Počet správných odpovědí všech respondentů}}{\text{Počet respondentů}} \times 100 \quad (1)$$

3.2. Charakteristika vzorku respondentů

Respondenti studie byli studenti vybraných vysokých škol ekonomického i neekonomického zaměření ve věku od 18 let. Vzorek respondentů byl záměrně postaven na vysokoškolských studentech, kteří by měli mít největší předpoklad pro vlastnictví požadovaných kompetencí finanční gramotnosti. V České republice se dotazníkového šetření účastnilo celkem 600 respondentů. Jak je vidět z tabulky 3, ve vzorku převažovali respondenti do 23 let (87.2 %) a čtenější zastoupení měly ženy (70 %). Šetření bylo prováděno na studentech jak ekonomického, tak i neekonomického studijního zaměření. Respondenti byli rovnoměrně rozloženi, pokud jde o typ vzdělání (tabulka 4).

Tabulka 3: Charakteristika respondentů – rozdělení do kategorií podle věku a pohlaví

Věk	Četnost		Pohlaví	Četnost	
	Absolutní	Relativní		Absolutní	Relativní
23 let a méně	523	87.2	Muž	176	29.3
Nad 23 let	77	12.8	Žena	424	70.7
Celkem	600	100.0	Celkem	600	100.0

Zdroj: Krechovská a kol. (2015)

Tabulka 4: Charakteristika respondentů – rozdělení do kategorií podle typu vzdělání

Vzdělání	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Ekonomické	300	50.0
Neekonomické	300	50.0
Celkem	600	100.0

Zdroj: Krechovská a kol. (2015)

3.3. Výsledky a jejich diskuse

Celkový index finanční gramotnosti respondentů v České republice dosáhl v roce 2015 hodnoty 0.676, což bylo nepatrně více než u respondentů na Slovensku, kde se index pohyboval na úrovni 0.627. Nejlépe si respondenti vedli v otázkách týkajících se úročení, nejhůře se naopak orientovali v otázkách finančního trhu. Pro účely testování vlivu vybraných faktorů (věk, pohlaví, dosažené vzdělání) na úroveň finanční gramotnosti byly stanoveny indexy finanční gramotnosti jednotlivě pro každou kategorii respondentů, výsledky shrnuje níže uvedená tabulka 5.

Tabulka 5: Indexy finanční gramotnosti v závislosti na vybraných faktorech (věk, pohlaví, vzdělání)

Věk	IFIG	Pohlaví	IFIG	Vzdělání	IFIG
23 let a méně	0.660	Muž	0.731	Ekonomické	0.727
Nad 23 let	0.784	Žena	0.654	Neekonomické	0.625

Zdroj: Krechovská a kol. (2015)

Získané výsledky potvrdily, že finanční gramotnost relativně starších respondentů (kategorie nad 23 let) je vyšší ($IFIG = 0.784$) než finanční gramotnost mladších respondentů. Pokud jde o pohlaví, finanční gramotnost mužů je vyšší ve srovnání s ženami, muži dosahují vyššího indexu finanční gramotnosti ($IFIG = 0.731$). Ekonomicky orientované vzdělávání přispívá k vyšší finanční gramotnosti, respondenti ekonomických oborů vzdělávání vykazují vyšší index finanční gramotnosti ($IFIG = 0.727$). Pozitivní vliv ekonomického vzdělání na úroveň finanční gramotnosti na vzorku slovenských vysokoškolských studentů prokazuje rovněž Tóth a kol. (2015). Dosažené výsledky ohledně vlivu věku a pohlaví na úroveň finanční gramotnosti jsou ve shodě se závěry provedených výzkumů jiných autorů uvedených v kapitole 3.2.

Na základě získaných výsledků lze stanovit profil respondenta s nejlepšími výsledky, je jím: muž, student magisterského studijního programu, ekonomického zaměření, nad 23 let. Je patrné, že finanční gramotnost každého jedince se rozvíjí postupně s věkem, přibývajícimi zkušenostmi, znalostmi okolního prostředí a rostoucím vzděláním.

Závěr

Finanční gramotnost jedinců se stává nepostradatelnou součástí soudobého žití a podnikání v moderním světě. Studie ukazuje dílčí výsledky zkoumání finanční gramotnosti studentů vysokých škol v České republice, cílové skupiny mladých, na jejíž rozvíjení finančních znalostí a dovedností a zvyšování finanční gramotnosti je třeba pro budoucí blahobyť, zajištění ekonomické stability a udržitelného rozvoje společnosti klást důraz. Studii lze považovat za dílčí šetření přinášející výsledky ohledně úrovně finanční gramotnosti zkoumané skupiny obyvatelstva a faktorů, které ji ovlivňují. Autorka si je vědoma omezení studie, která je založena pouze na zkoumání vybrané cílové skupiny respondentů a nemůže tudíž poskytnout závěry o úrovni finanční gramotnosti obyvatel dané země jako celku. Studie ovšem přináší zajímavé výsledky o vybrané cílové skupině, na základě kterých lze hodnotit či provádět srovnání vývoje finanční gramotnosti a které se mohou stát výchozí pro rozvoj finančního vzdělávání.

ACKNOWLEDGEMENT

This paper presents selected results gained in the project „V4 Scientific Centers for the Enhancement of Financial Literacy and Entrepreneurship Education“, funded by the International Visegrad Fund, Standard Grant No. 21410134, led by Ing. Michaela Krechovská,

Ph.D. Now, the processing of the paper was supported by grant SGS-2017-004 „Finance and Sustainable Development in Terms of Theory and Practice“, funded by the University of West Bohemia.

REFERENCES

- [1] Agarwal, S., Driscoll, J. C., Gabaix, X., – Laibson, D., 2007. The age of reason: Financial decisions over the lifecycle. *NBER Working Paper Series*, 13191.
- [2] Atkinson, A. – Messy, F., 2012. *Measuring Financial Literacy: Results of the OECD/International Network on Financial Education (INFE) Pilot Study*. OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions, No. 15, OECD Publishing. <http://www.oecdilibrary.org/docserver/download/5k9csfs90fr4.pdf?expires=1421766047&id=id&accname=guest&checksum=3B70F6B643D6EBA54BA7C209CF1D9C05> [accessed 20.10.2016]
- [3] Dvořáková, Z. – Smrčka, L., 2011. *Finanční vzdělávání pro střední školy*. Praha. C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-008-9.
- [4] European Commission, 2007. *Survey of Financial Literacy Schemes in the EU27*. http://ec.europa.eu/finance/finservices-retail/docs/capability/report_survey_en.pdf, [accessed 5.3.2015].
- [5] Fraczek, B. – Klimontowitz, M., 2015. Financial literacy and its influence on young customers' decision factors. *Journal of Innovation Management*. Vol. 3, Issue 1, pp. 62-84.
- [6] Hastings, J. S., Madrian, B. C. – Skimmyhorn, W. L., 2013. Financial Literacy, Financial Education, and Economic Outcomes. *Annual Review of Economics*. Vol. 5, pp. 347-373.
- [7] Hejduková, P., 2015. Globalizace a zdravotnické trhy. In *Globalizácia a jej sociálno-ekonomické dosledky (Globalization and its socio-economic consequences)*. Zilina: Zu - University of Zilina, pp.199-206. ISBN 978-80-8154-145-2.
- [8] Hilgert, M.A., Hogarth, J.M., – Beverly, S.G., 2003. Household Financial Management: the Connection between Knowledge and Behaviour. *Federal Reserve Bulletin*, Vol. 89, Issue 7, pp. 309-322.
- [9] Hung, A.A., Parker, A.M., – Yoong, J.K., 2009. Defining and measuring financial literacy. *RAND Labor and Population* 708, pp. 10-23.
- [10] Chytilová, H., 2013. The casual impact of economic education on achievement of optimum outcomes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol. 106, pp. 2628 – 2635.
- [11] Kanterová, L. – Petrášková, V., 2016. *Studenti vysokých škol a jejich finance*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2016. ISBN 978-80-7394-597-8.
- [12] Krechovská, M., 2015. Financial Literacy as a Path to Sustainability. *Trendy v podnikání*. Vol.5, No.2, pp. 3-12, ISSN 1805-0603.
- [13] Krechovská, M. et al., 2015. *Financial Literacy in Visegrad Group Countries*. Plzeň: NAVA, 2015. ISBN 978-80-7211-483-2.
- [14] Lusardi, A. – Mitchell, O., 2011. *Financial Literacy around the World: An Overview*. NBER Working Paper No. 17107, pp. 1 – 14.

- [15] Lusardi, A., 2012. Financial Literacy and Financial Decision-Making in Older Adults. *Generations*, Vol. 36, pp. 25–32.
- [16] Mandell, L., 1997. *Personal financial survey of high school seniors*. Washington, D.C.: Jump Start Coalition for Personal Financial Literacy.
- [17] Ministerstvo financí ČR, 2010. *Národní strategie finančního vzdělávání*. <http://www.psfv.cz/cs/pro-odborniky/strategicke-dokumenty#narodni-strategie> [accessed 2.5.2015].
- [18] Murphy, J. L., 2013. Psychological Factors and Financial Literacy. *Social Security Bulletin*, Vol. 73, Issue 1, pp. 73–81.
- [19] OECD INFE., 2011. *Measuring Financial Literacy: Core Questionnaire in Measuring Financial Literacy: Questionnaire and Guidance Notes for conducting an Internationally Comparable Survey of Financial literacy*. <http://www.oecd.org/daf/fin/financial-education/49319977.pdf> [accessed 10.3.2015].
- [20] OECD, 2012. *Pisa 2012 Financial Literacy Assessment Framework*. Paris: OECD. <http://www.oecd.org/pisa/pisaproducts/46962580.pdf> [accessed 2.9.2014].
- [21] Orton, L., 2007. *Financial Literacy: Lessons from International Experience*. Canadian Policy Research Networks Inc. http://rcrpp.ca/documents/48647_EN.pdf [accessed 20.2.2017].
- [22] Remund, D. L., 2010. Financial literacy explicated: the case for a clearer definition in an increasingly complex economy. *The Journal of Consumer Affairs*, Vol. 44, Issue 2, pp. 276-295.
- [23] Shivapour, S. K., Nguyen, C. M., Cole, C. A., – Denburg, N. L., 2012. Effects of Age, Sex, and Neuropsychological Performance on Financial Decision-Making. *Frontiers in Neuroscience*, Vol. 6, pp. 1–9.
- [24] Teplý, P. a kol., 2013. *Navigátor bezpečného úvěru*. Praha: Karolinum, 2013. ISBN 978-80-246-2287-3.
- [25] Tóth, M., Lančarič, D. – Savov, R., 2015. Impact of Education on Financial Literacy: Case of Slovakia. *Trendy v podnikání*. Vol.5, No.2, pp. 21-27. ISSN 1805-0603.
- [26] Xu, L. – Zia, B., 2012. *Financial Literacy around the World. Policy Research Working Paper 6107*, The World Bank Development Research Group. <http://elibrary.worldbank.org/doi/pdf/10.1596/1813-9450-6107> [accessed 20.10.2016]
- [27] Zait, A. – Berteau, P. E., 2014. Financial Literacy – Conceptual Definition and Proposed Approach for a Measurement Instrument. *Journal of Accounting and Management*. Vol. 4, No. 3, pp. 37-42.

CONTACT

Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
Západočeská univerzita v Plzni
Fakulta ekonomická
Katedra financí a účetnictví
Univerzitní 8, 306 14 Plzeň, Česká republika
E-mail: mhorova@kfu.zcu.cz

INNOVATION AND THEIR IMPACT ON TRANSFER OF INTELLECTUAL PROPERTY

INOVÁCIE A ICH OVPLYV NA TRASFER DUŠEVNÉHO VLASTNÍCTVA

Martin Križan*, Stanislava Deáková**

ABSTRACT

The growing importance and relevance of science and technology is reflected in the growing interest of commercial entities to apply the results of creative activity in all spheres of economic and social life. Such activities create closer ties through cooperation between commercial and academic, respectively. Scientific and research area. At the same time the cooperation between two distinct areas supports the development of various economic sectors based on knowledge, skills and ect.

KEY WORDS

technology transfer, innovation, innovation potential.

JEL CLASSIFICATION

M29, M21

ÚVOD

V meniacom sa podnikateľskom prostredí, ktorého hnacou silou sú stále náročnejšie požiadavky zákazníkov, zvyšujúca sa konkurencia, technologický rozvoj a globalizácia, sú inovácie jedným z prostriedkov na prispôsobenie sa týmto zmenám. Vo vyspelých ekonomikách sveta sú znalosti, učenie sa a inovácie základom, na ktorom je vybudovaná konkurencieschopnosť a prosperita podnikov, odvetví, regiónov týchto ekonomík. V znalostnej ekonomike sa orientácia všetkých subjektov hospodárstva orientuje na trvalo udržateľný ekonomický rast založený na vedomostiach, poznatkoch a inováciách. Duševné vlastníctvo, ktoré vzniká práve na základe využívania vedomostí, poznatkov, výsledkom čoho sú najnovšie poznatky a technológie, sú vo vyspelých ekonomikách jedným z najdôležitejších zdrojov ekonomického rastu mnohých úspešných podnikateľských subjektov.

V súčasnosti sa preto úloha a význam duševného vlastníctva ako dynamicky sa rozvíjajúceho inštitútu v rámci svetových ekonomických vzťahov podstatne mení. Kým v minulosti dominovala právna časť duševného vlastníctva, dnes pri formovaní inovačnej ekonomiky je najdôležitejší práve jeho ekonomický prvok, t. j. úlohou duševného vlastníctva

* Ing. Martin Križan, PhD. Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu. Katedra podnikovohospodárska. Dolnozemska cesta 1/b. 852 35 Bratislava. e-mail: krizanmartin1@gmail.com.

** Stanislava Deáková, Ing., PhD., Ekonomická univerzita Bratislava, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska. Dolnozemska cesta 1/b. 852 35 Bratislava. e-mail: stanislava.deakova@euba.sk.

je podporovať ekonomický rast národnej ekonomiky ako celku, čo sa odráža v celosvetovom postavení a úspešnosti podnikateľských subjektov v nej prítomných.¹

1. TRANSFER TECHNOLOGIÍ A OPODSTATNENOSŤ INOVÁCIÍ V TOMTO PROCESSE

Transfer duševného vlastníctva v podobe napr. technológií predstavuje obojstranný prenos know-how medzi vedecko-výskumnými organizáciami a komerčnou sférou a sprostredkovanie nových technológií, znalostí, výsledkov vedeckej práce. Ide komplexný proces aplikácie predmetov priemyselného vlastníctva, ktoré sú výsledkom výskumu či vývoja realizovaného na akademickej pôde do hospodárskej a spoločenskej praxe, samozrejme s cieľom tieto výsledky finančne zhodnotiť.²

Transfer nových vedeckých znalostí a technológií, ktoré sú faktorom rozvoja ekonomiky, sa vo vyspelých krajinách stávajú neoddeliteľnou súčasťou činnosti univerzít. Intenzita a kvalita vzťahov medzi vedeckou a podnikovou sférou spolu s výškou inovačných vstupov je faktorom, ktorý rozhoduje o inovačnej výkonnosti celej ekonomiky a je nesporne základným predpokladom ekonomického rastu a zvyšovania všeobecného blaha celej spoločnosti.

Pri transfere technológií sa výsledky vedy, výskumu a vývoja v ich hmotnej a nehmotnej podobe nadobudnutých výskumno-vývojovou činnosťou vo verejnej sfére transformujú do hospodárskej a spoločenskej praxe s cieľom komerčne ich zhodnotiť a potvrdiť tak realizovateľnosť výsledkov, resp. poznatkov vedeckovýskumnej činnosti.

Prenos transferu technológií (ďalej len TT) z akademickej sféry do praxe zvyšuje ich kvalitatívnu úroveň a do istej miery predurčuje okruh ďalšieho vedeckého bádania a nadväzujúceho výskumu. Prínosy transferu technológií sú výhodné pre všetky zúčastnené strany.

Pre priemyselné podniky môže byť motiváciou zapojiť sa do samotného procesu TT aj to, že môžu získať prístup k unikátnym výsledkom, ktoré im napr. umožnia skrátiť inovačný cyklus pri nových výrobkoch, znížiť rizika súvisiace s rozhodnutím o voľbe technologického zamerania a odborných zvládnutím technológie, získanie konkurenčnej výhody prostredníctvom napr. rýchlejšej reakcie podniku na nové trendy a rozpoznanie príležitostí na trhu. Okrem uvedených výhod pre výskumnú organizáciu, univerzitu a priemyselnú firmu TT prináša prospech aj pre samotnú spoločnosť.

Poslaním samotného procesu transferu technológií je podporovať využívanie duševného vlastníctva, vytvoriť obchodnú hodnotu z inovatívnych riešení, podporovať spoluprácu centier výskumu a podnikov a rozvoj vyššieho vzdelávania prostredníctvom odbornej podpory inovačných aktivít.³ Efektívna spolupráca výskumných inštitúcií na jednej strane a podnikateľského sektora na strane druhej je nesporne základným predpokladom ekonomického rastu a zvyšovania všeobecného blaha spoločnosti.⁴

¹ LALÍKOVÁ, L. 2014. Ekonomické aspekty práv duševného vlastníctva. In *Transfer technológií bulletin*. ISSN 1339-2654, 2014, roč. 3, č. 2/2014, s. 4-8.

² ADAMCOVÁ, Z. a kol. 2014. Duševné vlastníctvo a transfer technológií 1. 2. vyd. Bratislava: CVTI SR, 2014. 84 s. ISBN 978-80-89354-36-8.

³ MÜLLEROVÁ, K. a GRÓF, M. 2013. Veda (a) inovácie. In *Transfer technológií bulletin*. ISSN 1339-2654, 2013, roč. 2, č. 2/2013, s. 26-27.

⁴ ADAMCOVÁ, Z. a kol. 2014. Duševné vlastníctvo a transfer technológií 1. 2. vyd. Bratislava: CVTI SR, 2014. 84 s. ISBN 978-80-89354-36-8.

Hoci sa pod pojmom „transfer technológií“ obyčajne rozumie prenos výsledkov výskumu/vývoja do praxe, transfer technológií nemusí mať nevyhnutne len komercializačný charakter. V mnohých prípadoch sa môže TT v nehmotnej podobe uskutočňovať aj napr.⁵:

- prostredníctvom publikácii, a to vedeckých a odborných časopisov a článkov, technických správ, abstraktov a informácií na internetových stránkach vedeckých inštitúcií,
- prostredníctvom osobných kontaktov, a to na odborných medzinárodných konferenciách, seminároch, na stretnutiach v rámci odborného fóra za prítomnosti predstaviteľov zastupujúcich prax, na študijných pobytoch, na veľtrhoch a výstavách s možnosťou získavať od podnikateľskej sféry spätnú väzbu pre ďalší výskum a vývoj,
- prostredníctvom poskytovania služieb, konzultácií, resp. zákazkového (kontrahovaného) výskumu,
- ostatnými formami ako napodobovaním, či imitáciou, t.j. nelegálnymi formami.

Z uvedeného teda vyplýva, že proces TT predstavuje oveľa širšiu kategóriu ako len realizácia poznatkov, resp. technológií prostredníctvom prevodu práv duševného vlastníctva, poskytnutia licencie alebo založenia spin-off podniku a pod..

Základom toho, aby k samotnému procesu TT mohlo dôjsť, je existencia inovácií, ktoré sú v poslednej dobe považované za dôležitý hnací motor ekonomického rastu. V meniacom sa podnikateľskom prostredí, ktorého hnacou silou sú stále náročnejšie požiadavky zákazníkov, zvyšujúca sa konkurencia, technologický rozvoj a globalizácia, sú inovácie prostriedkom na prispôsobenie sa týmto zmenám a zároveň tvoria aj predpoklad vzniku a uskutočnenia TT.

Ako sme už vyššie načrtli, tak inovácie a inovačný potenciál jednotlivých subjektov národného hospodárstva zohráva pri TT dôležitú rolu. Preto je našou snahou poukázať práve na inovačnú aktivitu jednotlivých krajín EU a týmto poukázať aj na možný potenciál vzniku procesu TT, ktorý môže zvyšovať výkonnosť jednotlivých krajín v celosvetovom meradle. Pred upriamením pozornosti na inovačnú aktivitu SR v porovnaní s jednotlivými krajinami ER sa ešte pokúsime vysvetliť pojem inovácie a inovačný potenciál.

Existuje mnoho vysvetlení a definícií pre pojem inovácia. Inováciu môžeme charakterizovať ako množinu poznatkov a použitých postupov, ktoré sú schopné generovať a prakticky aplikovať novú ideu, prinášajúcu prospech. Popri tom si treba zároveň uvedomiť, že inovácia ako pojem nie je viazaná len na výrobný proces, ale naopak je v súčasnosti prepojená so všetkými oblasťami spoločnosti.

S pojmom inovácia úzko súvisí aj pojem inovačný potenciál, pod ktorým môžeme rozumieť schopnosť daného subjektu využiť znalosti a skúsenosti ľudského kapitálu na zvýšenie svojej konkurencieschopnosti. Poznáme inovačný potenciál štátu, regiónu a podniku. Inovačný potenciál môžeme charakterizovať aj ako prostredie, kde inovácie vznikajú, rozvíjajú a realizujú sa. Medzi hlavné prínosy využitia inovačného potenciálu patrí⁶:

- zvýšenie konkurenčnej schopnosti,
- urýchlenie inovácie ponúkaných výrobkov a služieb,
- prínos pozitívnej zmeny v kultúre spoločnosti,
- minimalizácia strát vznikajúcich nevyužitím existujúceho inovačného potenciálu ľudskej pracovnej sily,
- umožní do inovačného procesu zapojiť aj zákazníkov a obchodných partnerov
- spoločnosti,

⁵ MALÝ, J.: Obchod nehmotnými statky. Praha: C.H. Beck. 2002. 257 s. ISBN 80-7179-320-5

⁶ČIMO, J. Prepojenie univerzít s hospodárskou praxou nástrojmi marketingového manažmentu, *Studia commercialia Bratislavensia*, Číslo/No.: 32 (4/2015); Roč./Vol.: 8

- zlepšenie vzťahov s obchodnými partnermi,
- rast pozitívneho imidžu.

2. INOVAČNÁ VÝKONNOSŤ SR V POROVNANÍ S OSTATNÝMI KRAJINAMI EÚ

Inovačnú výkonnosť jednotlivých krajín hodnotíme na základe sumárneho inovačného indexu, pri ktorom sa sleduje 25 indikátorov rozdelených do 8 ukazovateľov: Ľudské zdroje (3 indikátory), Excelentný výskum (3 indikátory), Finančná podpora (2 indikátory), Firemné investície (2 indikátory), Podnikateľské prostredie (3 indikátory), Duševné vlastníctvo (5 indikátorov), Profesionálne zameranie novátorov (2 indikátory) a Ekonomické efekty (5 indikátorov). Každý indikátor sa hodnotí v rozmedzí od 0 ako najhorší po 1 ako najlepší.

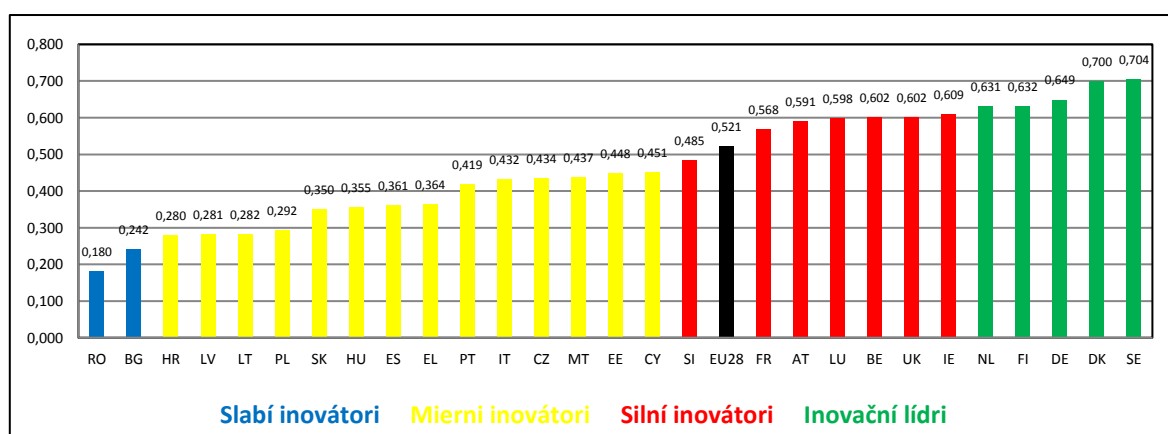
Na základe sumárneho inovačného indexu (SII) a jeho dosiahnutých hodnôt sú jednotlivé krajiny rozdelené do štyroch inovačných skupín:

- inovační lídri - s inovačnou výkonnosťou vyššou o viac ako 20% nad priemerom EÚ.
- silní inovátori - s inovačnou výkonnosťou medzi 90% - 120% priemeru EÚ.
- mierni inovátori - s inovačnou výkonnosťou medzi 50% - 90% priemeru EÚ.
- slabí inovátori - s inovačnou výkonnosťou do 50% priemeru EÚ.

Hodnotenie úspešnosti výskumu a inovácii jednotlivých krajín publikuje Európska komisia prostredníctvom prehľadu výsledkov inovácií (European Innovation Scoreboard). Tento prehľad poskytujúci komparatívne výsledky členských štátov EÚ v oblasti výskumu a inovácií za príslušné roky. Pridanou hodnotou tohto prehľadu okrem poskytnutých výsledkov je aj to, že predstavuje užitočný a hlavne nezáväzný nástroj, ktorý členským štátom EÚ pomáha vyhodnotiť silné a slabé stránky ich systémov podpory výskumu a inovácií a následne umožňuje zistiť, na čo sa je potrebné zamerať, aby sa celkové výsledky zlepšili.

Nasledujúci graf poukazuje na umiestnenie SR v inovačnej výkonnosti v porovnaní s ostatnými členmi EÚ.

Graf 1 Inovačná výkonnosť členských štátov EÚ v roku 2015



Zdroj: KABATOVÁ, L. 2016. Opodstatnenosť a význam transferu technológií v podnikateľskej praxi. Diplomová práca. Bratislava. FPM + spracované podľa European Innovation Scoreboard (2016)

Inovačná výkonnosť SR vykazuje vzrastajúci trend. Od roku 2008 do roku 2015 vzrástla inovačná výkonnosť SR z 0,318 na 0,350. Čo predstavuje nárast o 1,39%. V roku 2011 bol zaznamenaný pokles inovačnej výkonnosti z 0,338 na 0,325 a v následnom roku 2012 ďalší

pokles na 0,313. V roku 2014 dosiahla výkonnosť SR svoj doterajší vrchol na úroveň 68% priemeru EÚ28. V roku 2015 je na úrovni 67% priemeru EÚ28. Aj napriek rastúcemu pozitívnemu trendu, stále nedosahujeme uspokojivé výsledky, čo sa odzrkadľuje aj na sumárnom inovačnom indexe SR.

Nasledujúca tabuľka podrobne poukazuje na hodnoty inovačnej aktivity v jednotlivých oblastiach, ktoré dosahuje SR v porovnaní s priemerom EÚ28.

Tabuľka 2 Podrobný prehľad ukazovateľov inovačnej výkonnosti SR v porovnaní s EÚ28 pre rok 2015 v absolútnom vyjadrení

Ukazovateľ a indikátor	SR	EÚ28
ĽUDSKÉ ZDROJE	0,642	0,575
Noví absolventi doktorandského štúdia	2,52	1,84
Obyvateľstvo s ukončeným treťostupňovým vzdelaním	27,90	38,50
Obyvateľstvo s ukončeným maturitným vzdelaním	91,20	82,60
EXCELENTNÝ VÝSKUM	0,166	0,466
Vedecké publikácie v rámci medzinárodnej spolupráce	383,11	459,19
Vedecké publikácie medzi 10% najcitovanejšími vo svete	5,45	10,51
Študenti doktorandského štúdia mimo EÚ	1,85	17,77
FINANČNÁ PODPORA	0,255	0,490
Výdavky na VaV z verejného sektora	0,56	0,72
Rizikový kapitál	0,01	0,06
FIREMNÉ INVESTÍCIE	0,267	0,426
Výdavky na VaV zo súkromného sektora	0,33	1,30
Výdavky na inovácie mimo VaV	0,79	0,69
PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE	0,209	0,473
Vnútropodnikové inovácie MSP	15,01	28,68
Inovácie MSP s externou spoluprácou	6,73	10,32
Spoločné verejno-súkromné vedecké publikácie	8,12	33,88
DUŠEVNÉ VLASTNÍCTVO	0,239	0,556
Prihlášky PCT patentov	0,65	3,53
Prihlášky PCT patentov v spoločenských výzvach	0,09	1,01
Ochranné známky	2,99	6,09
Úžitkové vzory	1,51	4,44
ZAMERANIE INOVÁTOROV	0,415	0,526
MSP zavádzajúce inovácie produktu alebo procesu	17,67	30,60
MSP zavádzajúce inovácie marketingu a organizácie	26,23	36,19
Zamestnanosť v rýchlo rastúcich firmách	20,91	18,80
EKONOMICKÉ EFEKTY	0,490	0,573
Zamestnanosť v znalostne intenzívnych aktivitách	9,90	13,90
Export medium& high tech produktov	66,55	56,06
Export znalostne intenzívnych služieb	35,30	63,10
Predaj inovácií nových pre trh a firmy	19,61	12,40
Licenčné a patentové výnosy zo zahraničia	0,03	0,54

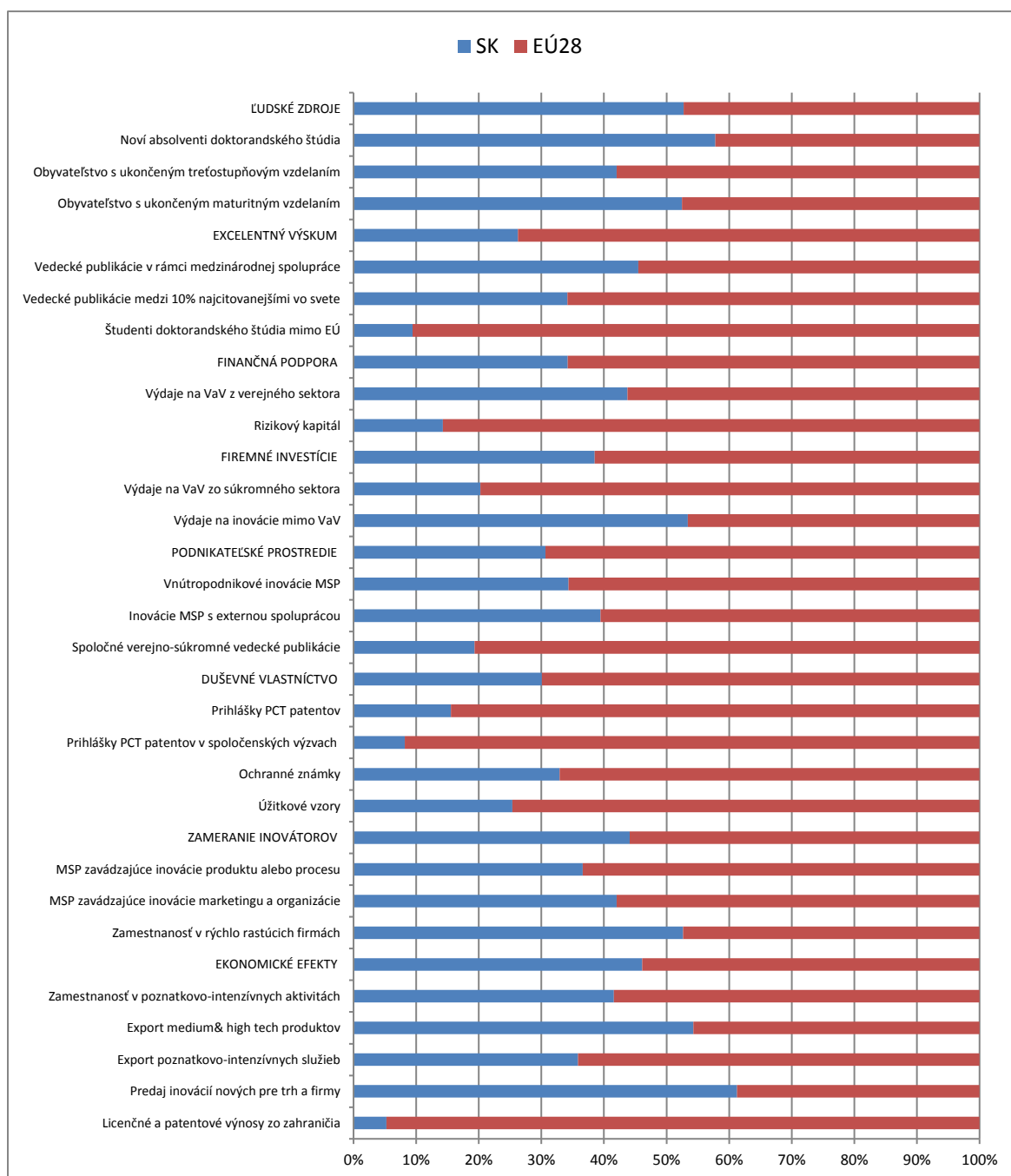
Zdroj: KABATOVÁ, L. 2016. Opodstatnenosť a význam transferu technológií v podnikateľskej praxi. Diplomová práca. Bratislava. FPM + spracované podľa European Innovation Scoreboard (2016)

Z podrobného porovnania sumárneho inovačného indexu SR s priemerom EÚ28 zistíme, že s výnimkou ukazovateľa Ľudské zdroje sa SR nachádza pod priemerom EÚ28 pre všetky ukazovatele inovačnej výkonnosti.

Silné stránky, pokiaľ ide o jednotlivé indikátory máme v indikátoroch ako sú: Predaj inovácií nových pre trh a firmy a Noví absolventi doktorandského štúdia.

Slabé stránky sú v indikátoroch ako sú: Licenčné a patentové výnosy zo zahraničia, Prihlášky PCT patentov, Študenti doktorandského štúdia mimo EÚ a Rizikový kapitál.

Obrázok 2 Podrobný prehľad ukazovateľov inovačnej výkonnosti SR v porovnaní s EÚ28 pre rok 2015 v percentuálnom vyjadrení



Zdroj: KABATOVÁ, L. 2016. Opodstatnenosť a význam transferu technológií v podnikateľskej praxi. Diplomová práca. Bratislava. FPM + spracované podľa European Innovation Scoreboard (2016)

Ako si môžeme z prezentovaných údajov všimnúť, tak SR má dostatočne široký priestor, resp. potenciál v mnohých oblastiach, ktorý môže, resp. by mohla zlepšiť, čo by sa mohlo následne prejavíť na samotnom procese TT.

Ako si môžeme z grafu 1 všimnúť, v rámci EU sa SR v inovačnej aktivite umiestňuje v rámci EU skoro na chvoste celkového rebríčka, čo nie je veľmi lichotivé konštatovanie pre našu krajinu. Tento nie príliš pozitívny trend odzrkadľujú aj dosahované hodnoty indikátorov, z ktorých pozostáva sumárny inovačný index. Podľa tohto indexu v skoro všetkých oblastiach zaostávame za priemerom EU 28. Zodpovedať otázku prečo je tomu je tak, nie je jednoduché, ale skúsime vysloviť zopár názorov, prečo vykazujeme ako krajina takéto výsledky:

1. Prílev priamych zahraničných investícií sa dostatočne neprejavuje na zvýšení investícií do inovácií VaV, tieto sú zamerané hlavne na výrobu. Pritom PZI dominujú v rozvoji slovenskej ekonomiky.
2. Slovenské MSP sa vyznačujú slabou inovačnou schopnosťou a to nielen v oblasti investovania do VaV, ale aj v oblasti získavania vedecko-výskumných poznatkov a ich následnej aplikácie v praxi, ako aj v oblasti organizačných inovácií. Tu sa spravidla argumentuje aj tým, že podniky si zatiaľ zabezpečia svoje zisky využitím lacnej pracovnej sily.
3. Ponuka rizikových fondov je obmedzená. Mnohé MSP nemajú ochotu pripustiť do vlastníckej štruktúry cudzí subjekt, pričom majú prehnané očakávania ohľadne výšky pomoci. Rizikový kapitál sa vo väčšine prípadov prezentuje formou pôžičiek, teda ako pasívny investor.
4. Inkubátory sú v SR jednou z najstarších podôb podpory inovácií. Veľká väčšina firiem v inkubátoroch sú inovačne neaktívne podniky, ktoré do inkubátorov láka hlavne nízky nájom.
5. Z hľadiska financovania patrí Slovensko medzi krajiny s najnižšími výdavkami na výskum a inovácie (SR 0,82% HDP; EU 2,06% HPD; V4 1,27% HDP). Z pohľadu finančných zdrojov dominujú výdavky verejného sektora, pričom tieto sú využívané predovšetkým na základný výskum bez väzby na ekonomickú výkonnosť podnikateľského prostredia či krajiny. Podiel podnikových výdavkov na výskum a inovácie sa dlhodobo pohybuje okolo hodnoty 0,25 % HDP, pričom inovačne vyspelé ekonomiky dosahujú hodnoty nad 2 %. Väčšina nákladov v podnikateľskej sektore je nasmerovaná na rozvoj nových služieb a nie do výroby
6. SR nemá rozvinutý systém riadenia národného inovačného systému a absentujú regionálne orgány riadenia inovácií. SR má síce niekoľko agentúr implementujúcich opatrenia inovačných politík (SIEA, VA, NADSME, SARIO, APVV), avšak koordinácia činnosti týchto agentúr nie je dostatočná. Podnikový sektor má len malý záujem ovplyvňovať systém riadenia národného inovačného systému, systém sa považujú za daný zhora a rešpektujú ho bez toho, aby sa snažili o jeho zmenu^{7 8 9}

Záver

Doterajšie dosahované výsledky poukazujú na nedostatočný transfer poznatkov z univerzitnej a výskumnej sféry do podnikateľskej sféry a súčasne na možnosti zvýšenia inovačného potenciálu. Nedostatočná spolupráca priemyslu a akademického sektora spôsobuje

⁷ LUBY, Š. CHODÁK, I. 2013. Inovácie a technologický transfer v SR, osobitne v SAV II. Bratislava: Prognostický ústav SAV, 2013. 76 s.

⁸ KOVÁČ, M. 2003. Inovácie a technická tvorivosť. Košice: TU Košice, 2003. 166 s.

⁹ LINCZÉNYI, R. a kol. 2012. Inovačná stratégia BSK. Rozvoj výskumno-vývojovej a inovačnej základe BSK v období 2014-2020. Bratislava: BIC Bratislava, s.r.o. 2012. 305 s.

nízku mieru transferu technológií medzi sektormi, ktoré ovplyvňujú inovatívnosť a schopnosť podnikov presadiť nové technológie.

Preto by sa mal štát klásť väčší dôraz na podporu a vytváranie podpory spolupráce medzi univerzitami, vedecko-výskumnými inštitúciami a priemyslom a ako aj podnikateľskou sférou. To znamená, vytvárať motivačné podmienky na spoluprácu akademického a podnikateľského sektora. Takáto spolupráca by mohla byť podporovaná skutočnosťou, že výskumné inštitúcie predstavujú veľký poznatkový potenciál, ktorý je v súčasnosti málo využívaný.

V procese vyhľadávania spolupráce je potrebné vytvoriť komunikačné väzby medzi univerzitami a podnikateľskou sférou, odhaľovať potreby podnikov a vyhľadávať finančné zdroje na realizáciu transferu nových poznatkov, resp. technológií a podporovať tak inovačný proces, ktorý podmieňuje transfer technológie a bez jeho existencie strácajú podniky komparatívnu trhovú výhodnosť.

Inovačná výkonnosť ekonomiky už dnes nie je len výsledkom podnikových a verejných výdavkov na vedu a výskum, ale závisí hlavne od charakteru a intenzity vzájomných interakcií širokého spektra všetkých prvkov národnej informačného systému. Nové vedecké znalosti, ktoré akademické organizácie generujú, sú kľúčovým faktorom rozvoja mnohých oblastí ako informačno-komunikačné technológie, biotechnológie alebo nové materiály. Rastie preto aj dôležitosť spôsobu, akým sa vedecké znalosti dostávajú do ekonomiky, kde predstavujú významný faktor konkurencieschopnosti.

REFERENCES

- [1] ADAMCOVÁ, Z. a kol. 2014. Duševné vlastníctvo a transfer technológií 1. 2. vyd. Bratislava: CVTI SR, 2014. 84 s. ISBN 978-80-89354-36-8.
- [2] ČIMO, J. Prepojenie univerzít s hospodárskou praxou nástrojmi marketingového manažmentu. *Studia commercialia Bratislavensia*. Číslo/No.: 32 (4/2015); Roč./ Vol.: 8
- [3] KABATOVÁ, L. 2016. Opodstatnenosť a význam transferu technológií v podnikateľskej praxi. Diplomová práca. Bratislava. FPM
- [4] LUBY, Š. CHODÁK, I. 2013. Inovácie a technologický transfer v SR, osobitne v SAV II. Bratislava: Prognostický ústav SAV, 2013. 76 s.
- [5] MALÝ, J.: Obchod nehmotnými statky. Praha: C.H. Beck. 2002. 257 s. ISBN 80-7179-320-5
- [6] MÜLLEROVÁ, K. a GRÓF, M. 2013. Veda (a) inovácie. In *Transfer technológií bulletin*. ISSN 1339-2654, 2013, roč. 2, č. 2/2013, s. 26-27.
- [7] KOVÁČ, M. 2003. Inovácie a technická tvorivosť. Košice: TU Košice, 2003. 166 s.
- [8] LINCZÉNYI, R. a kol. 2012. Inovačná stratégia BSK. Rozvoj výskumno-vývojovej a inovačnej základe BSK v období 2014-2020. Bratislava: BIC Bratislava, s.r.o. 2012. 305 s.

CONTACT

Ing. Martin Križan, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave.

Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska.

Dolnozemska cesta 1/b. 852 35 Bratislava.

E-mail: krizanmartin1@gmail.com

Ing. Stanislava Deáková, PhD.

Ekonomická univerzita Bratislava,

Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska.

Dolnozemska cesta 1/b. 852 35 Bratislava.

E-mail: stanislava.deakova@euba.sk.

IMPORTANCE OF TREASURY MANAGEMENT FOR INVESTMENTS DECISIONS

VÝZNAM TREASURY MANAGEMENTU V INVESTIČNÍM ROZHODOVÁNÍ

Jiří Kronych¹, Lilia Dvořáková², Andrea Malá³

ABSTRACT

The paper presents the results of qualitative and quantitative research in the field of treasury methods and investment management integration. The primary aim of the research article was analysis and evaluation, if the financing of the investment with a contribution of the cash pooling has the impact to the evaluation of the investment. In a qualitative research the analysis and evaluation of the treasury management and investment management was made. In quantitative research the evaluation of the investment with a treasury management contribution was made as a case study. The results proved, that the investment financing with a cash pooling significantly improved the efficiency of the investment in a way of interest costs saving.

KEY WORDS

Cash pooling, investment, investment efficiency, investment evaluation, treasury management.

JEL CLASSIFICATION

G31, O22, M21

1. Introduction, Aims and Methodology

The conditions of the 21st century have created a very complex but sophisticated corporate system, where individual parts of the system are mutually interdependent and directly influence each other. The corporate system can be compared to a car engine. If one particular part of the engine does not work, the other parts may be overloaded at the expense of the non-functional part, until it eventually leads to the overall dysfunction of the whole: in the worst case it stops working immediately. The situation is the same in a company. Corporate management must strive to keep individual centres and parts of the company functional, constantly developing and fulfilling their functions, so they do not restrict other parts of the company.

Important role in the development of management activities are investment decisions and treasury management. Integration of selected methods of the treasury management into the investment decision process can significantly contribute to the improvement of the financial status and efficiency of the company.

The paper discusses investment evaluation using treasury management tools. In the first part, the authors developed a theoretical basis for the given issue. They carried out an introduction

¹Ing. Jiří Kronych – University of West Bohemia, Faculty of Economics, kronda.jirka@gmail.com

²prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc. – University of West Bohemia, Faculty of Economics, ldvorako@kfu.zcu.cz

³Ing. Andrea Malá – University of West Bohemia, Faculty of Economics, amala@kfu.zcu.cz

to the issue of treasury management, were involved in cash management, and then compared these two areas, establishing sub-areas. For the purpose of the article, investments, their concept and micro- and macro-economical importance were theoretically defined.

The quantitative research deliberated over an investment into the construction of a production line in the automotive industry. The article aims to evaluate the investment by means of Internal Rate of Return and Payback Period when funded by a loan from Raiffeisenbank Inc., or via cash pooling tools based on the PRIBOR rate. The investment evaluation was followed by a comparison of the individual investment variants, with and without cash pooling methods.

2. Theoretical base of treasury management

The area of treasury management is rather a new concept in the field of corporate finance. A small number of larger companies already identify with this area; however, there are still many companies which are still discovering this concept, even though they already use some of its ideas within their company management. Therefore, it is necessary to define the area of treasury management in order to help companies to understand the concept and adopt treasury management as a part of their corporate management (Bar-Ilan, Perry and Stadje, 2004).

There is no unanimous theoretical definition of treasury management in literature. Essentially, many authors have many opinions as to how treasury management should be defined. Generally, treasury management can be characterized as the management of corporate financial activities with the emphasis on optimization (Bensoussan, Chutani and Sethi, 2009).

Režňáková et al. (2010) categorise the individual activities of treasury management into the following areas:

- Cash management including liquidity planning, financial means disposition, company banking policies, payment flow management, cash flow statement prognoses, etc.;
- Foreign exchange management focuses on exchange rate risk – netting, matching, ledging, lagging;
- Investment capital – credit and investment policies and interest risk management;
- Supporting activities, such as payment demand management, loan provision principles, forfaiting or other claims provisions, etc.

In contrast to the aforementioned divisions there are defines only three areas of treasury management (Bragg, 2010):

- Cash management – includes free cash fund investment or, contrarily, resource acquisition; it also involves liquidity management, not only of existing cash funds, but also their future prediction and, last but not least, it specializes in relationships with banks, ensures outsourcing, manages relationships with stakeholders, etc.
- Financing – this area manages capital and liabilities, assesses investments from the point of view of their extent, financing, profitability and chosen strategy.
- Risk management – due to the volatility of currency, it is also necessary to manage currency risks when a company sells its products on foreign markets. Risk management manages currency risk by, for example, ensuring so-called hedging. This also involves interest risk, which arises from fluctuations in interest rates. Financial derivatives such as forwards, futures, swaps, options, etc. (Brealey and Myers, 2000) are used for such provisions.

The third and most dissimilar division of treasury management is described by Horcher (2006) who also separates three large areas of treasury management and defines them in the following way:

- Cash management – according to the author, this area includes cash pooling, planning financial means in domestic and foreign currencies, as well as so-called lockboxes, which mainly serve to account payments within B2B business and clearinghouse providing financial derivative settlements and securities transactions.
- Liquidity management – gives the company the ability to meet its due obligations and, therefore, ensure sufficient funds. Although separates liquidity management as a separate unit of treasury management, most authors connect liquidity management with the aforementioned cash management.
- Foreign Exchange Management – it describes the elimination of currency risk almost in the same way (Bragg, 2010). According to the author, securing with financial derivatives is necessary when doing businesses in a foreign currency, and in the case of managing these businesses, she also mentions the necessity to eliminate interest risk by securing the interest rate, the so-called FRA (Forward Rate Agreement).

The aforementioned interpretations of treasury management lead unequivocally to the answer to the oft discussed question: What is the relationship between treasury management and cash management? Based on the performed research, the authors of the article have deduced that treasury management is superior to cash management, that is to say that cash management is a part of treasury management. For the sake of the completeness of the theoretical foundation, detailed characteristics of cash management must also be stated in the following part.

2.1. Cash management

The term cash management has been mentioned several times in relation to treasury management. In the company, cash management represents activities to provide liquidity, ensuring the company is able to pay its debts. In a broader sense, according to Režňáková et al. (2010) cash management is known as Liquidity Management, Working Capital Management or Financial Supply Chain Management.

The authors Niebel and Nitsch (1997) describe an interesting division of cash management into the areas of banking and corporate. Corporate cash management includes cash management, account balance optimization, and the optimization of relationships with banks. Banking cash management is understood as a service provided to companies including cash flow management in domestic and foreign currencies, cash withdrawal monitoring at banking institutions and the subsequent ensuring of the cash situation, and, last but not least, providing specific account information. From point of view of these activities, banking cash management can be perceived as operative corporate cash management, ensured by the outsourcing provided by the bank.

Areas which involve cash management can be summarized using the work of the authors Režňáková et al. (2010), Niebel and Nitsch (1997):

- Cash planning, in particular the planning and development of expected income and expenses,
- Using modern methods of cash management – cash pooling and netting,
- Investment of redundant funds – short-term investments in securities and bank deposits, or their provision in case of need – short-term funding,
- Using modern technologies to eliminate exchange rate risk – risk management,
- Using suitable payment tools and technologies leading to payment optimization,
- Selection, management and maintenance of relationships with banking institutions.

3. General investment concepts

Investment is generally characterized as the economic activity when the entity (state, company, individual) renounces current consumption in order to increase the future goods production (Valach et al., 2010; Clements and Li, 2017).

The sacrifice of the current consumption of an economic subject in order to achieve increased production in the future creates certain risks arising from the long-term character of investment decisions, as well as an uncertain time value of money in the future. For this reason, it is necessary to perform detailed and systematic investment decisions before the final adoption of specific investments (Nývtová and Marinič, 2010).

Investment can be generally viewed as macroeconomic or corporate, respectively microeconomic. Macroeconomic investment relates to gross domestic product (GDP), whose equation enables the derivation of the investment amount as the difference between the gross domestic product (GDP) and other components of the equation. According to Valach, et al. (2010) the investment equation can be derived from the gross domestic product (GDP) equation as follows:

$$GDP = C + I + G + NX \quad \rightarrow \quad I = GDP - (C + G + NX) \quad (1)$$

where: *GDP*..... gross domestic product

C..... consumption

I.....investment

G.....government

NX.....net export

From the macroeconomic point of view, according to Hrdý and Horová (2011) investments can be divided into gross and net investments. Gross investments are distinguished by the value of new investment assets (buildings, machinery, manufacturing equipment and other fixed assets), which are purchased and added to existing investment assets. Net investments represent gross investments cleaned of asset deterioration represented by depreciation. When the investment value is the same as the depreciation value, it is called a replacement investment, or reinvestment (Pikulina, Renneboog and Tobler, 2017).

Investments are necessary for the support of economic activity growth and for the long-term growth of the economy as a whole. As stated by Hrdý and Horová (2011) the dynamics of investment growth is affected by the interest rate for borrowed capital, expected investment income, the amount of taxation on economic subjects, and the investment expectations of potential investors.

The microeconomic investment concept is known as the corporate investment concept, which is, according to Scholleová (2012) as a narrower concept, perceived as investments in assets that are not intended for consumption, but are to be used to create more assets that the company will then cash in on the market. In a broader sense, the company sacrifices its current means of asset acquisition in order to generate greater business benefits in the future. At the beginning, each investment represents a capital outlay, also known as corporal investment costs. These investment costs can represent expenditure on the acquisition of long-term intangible assets – intangible investments, expenditure on the acquisition of long-term tangible assets – tangible investments, and expenditure on the acquisition of financial assets – financial investments. In subsequent periods, the company then expects cash contributions from realized investments (Synek et al., 2011; Del and Chiara, 2016).

4. The use of treasury management in investment decision making – case study

The case study discusses the use of treasury management in the investment approval process. The research considers investment in the construction of a new line for the production of aluminium heat exchangers for automotive air-conditioning units. The study deals with the evaluation of the investment and investment funding when using a loan from Raiffeisenbank or a cash pooling bank. In order to meet its objectives and maintain the influx of money, which is mostly characterised by retaining customers and subsequently obtaining new customers, the company must constantly build a competitive advantage and ensure production capacity to cover all orders. Technology and production process development are one aspect of a competitive advantage. In order to develop the production process and technology, the company must constantly invest into all corporate processes. Therefore, it is necessary to evaluate whether the investment is effective, whether it will generate added value in the future and will not conceal money wastage. This aspect applies to investments that the company makes based on its own decision, and not mandatory investments.

4.1. Findings – evaluation of the investments with the contribution of treasury management

An investment evaluation is based on a compiled investment budget. For the investment evaluation, this case study uses the IAR – the Investment Authorization Request document, as designed by the authors – see Table 1. This document will provide all the necessary data for investment evaluation and, at the same time, will serve as a communication tool throughout the necessary company centres.

The main sections for purposes of this case study are: “Investment” – where the investment division into investment units takes place; “Revenues” – which contains investment revenues; and the final section of “Investment efficiency”. These document sections are discussed in the following paragraph:

- **Investment** – this section of the IAR document contains the total investment amount of CZK 101,640,000. The investment amount is without interest from the loan provider. The total budget is disaggregated into individual investment nodes.
- **Revenues** – this section contains individual revenues; the authors calculated revenues at 100% utilization and 75% utilization. Revenues at 100% utilization are CZK 22,410,564; with CZK 18,000,560 at 75% utilization
- **Investment efficiency** - this section contains calculations for the Internal Rate of Return and Payback Period. All formulations of investment evaluation are calculated at 100% and 75% capacity utilization, and also for individual funding types. The first funding opportunity is the loan from Raiffeisenbank, with the second option to choose cash pooling based on the PRIBOR rate. The versions of funding with the loan from Raiffeisenbank and cash pooling are depicted in Chapter 4.2.

When evaluating investment at 100% capacity utilization without the use of cash pooling, the Internal Rate of Return is 19%; when at 75% capacity utilization it is 9%, which would probably lead company management to decline the investment; however, it depends on the evaluation of the importance of the investment and its significance for the company. When considering the Payback Period, then at 100% capacity without the use of cash pooling it is 5.85 years, and at 75% capacity it is almost 8 years. This would probably reinforce the management decision to decline the investment.

When including cash pooling in the investment evaluation, then at 100% capacity the Internal Rate of Return is 21%, and at 75% capacity it is 11%. This approach gives better values than the variant without the use of cash pooling; however, company management would consider this variant as borderline for acceptance. From the Payback Period point of view, at 100% capacity with the use of cash pooling it is 4.97 years, and at 75% capacity it is almost 7 years. From the Payback Period point of view, such an investment appears much better with the use of cash pooling. When considering an investment of such an extent as building a new production line, usage of cash pooling as an investment tool could be considered determinative, and if management did not have the option to use cash pooling, it would probably not approve this investment.

Table 1: Proposal of Investment Application Request

Investment Application request			
Company	YYY	Investment number	123456/2018
Cost Center	111/12	Date of investment	1.1.2018
Project name	AluLine	Project manager	J. Brown
In a current plan	Yes ☒	No ☐	
Machinery			
New product =>	☒	Replacement =>	☐
Productivity =>	☐	Restructuralization =>	☐
Start projektu	1.1.2018		
Konec projektu	1.1.2019		
Recommended financing	Purchase	Leasing	
	☒	☐	
Investment			
1	Feeding equipment for cutting press		1 500 000 Kč
2	Cutting press + feeding equipment of aluminium roles		12 000 000 Kč
3	Molding press		15 000 000 Kč
4	Mounting + robotics arms 3x		13 000 000 Kč
5	Heat soldering		10 000 000 Kč
6	Related investments		33 200 000 Kč
7	Reserve - deviation from the budget		16 940 000 Kč
Total			101 640 000 Kč
1	Overheads (electricity, maintenance) years 1-4,6-9,11-14		1 300 000 Kč
2	Overall maintenance 5,10,15		300 000 Kč
Revenues			
Capacity	100%	22 410 564	
Capacity	75%	18 000 560	
Investment efficiency			
IRR (100%) Raiffeisenbank	19%		
IRR (75%) Raiffeisenbank	9%		
Payback time/years (100%) Raiffb.	5,85		
Payback time/years (75%) Raiffb.	7,80		
Investment depreciation / years	15		
IRR (100%) Cash pooling	21%		
IRR (75%) Cash pooling	11%		
Payback time/years (100%) Cashpool	4,97		
Payback time/years (75%) Cashpool	6,88		
Investment depreciation years	15		

Source: Own processing (2017)

4.2. Results without the use of cash management

The company plans to obtain a loan from banking institution. In the long term loan case the company has been using the services Raiffeisenbank, a.s. which offers a basic rate for business loans of 5.90 % (Raiffeisenbank a.s., 2016). In the calculation of the investments the interest are taken to be paid in the first year so it is a part of the investment, see Table 2 and Table 3.

- long – term loan Raiffeisenbank, a.s. → 101 640 000 CZK * 5.90 % = 5 996 760 CZK
- loan + interests = total amount of credit → 101 640 000 CZK + 5 996 760 CZK = 107 636 760 CZK (2)

Table 2: Datas for calculation - Raiffeisenbank – part 1

Investment Raiffeisen	AluLine - 123456/2018							
Item / Year	1	2	3	4	5	6	7	8
Investment	-107 636 760							
Annual Costs	-1 300 000	-1 300 000	-1 300 000	-1 300 000	-1 600 000	-1 300 000	-1 300 000	-1 300 000
Investments + Costs	-108 936 760	-1 300 000	-1 300 000	-1 300 000	-1 600 000	-1 300 000	-1 300 000	-1 300 000
Revenues 100%	22 410 564	22 410 564	22 410 564	22 410 564	22 410 564	22 410 564	22 410 564	22 410 564
Revenues 75%	18 000 560	18 000 560	18 000 560	18 000 560	18 000 560	18 000 560	18 000 560	18 000 560
Difference 1	-86 526 196	21 110 564	21 110 564	21 110 564	20 810 564	21 110 564	21 110 564	21 110 564
Cummulated 1	-86 526 196	-65 415 632	-44 305 068	-23 194 504	-2 383 940	18 726 624	39 837 188	60 947 752
Difference 2	-90 936 200	16 700 560	16 700 560	16 700 560	16 400 560	16 700 560	16 700 560	16 700 560
Cummulated 2	-90 936 200	-74 235 640	-57 535 080	-40 834 520	-24 433 960	-7 733 400	8 967 160	25 667 720
Payback Period 100%					5,85			
Payback Period 75%							7,80	

Source: Own processing (2017)

Table 3: Datas for calculation- Raiffeisenbank– part 2

Investment Raiffeisen	AluLine - 123456/2018							
Item / Year	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL
Investment								-107 636 760
Annual Costs	-1 300 000	-1 600 000	-1 300 000	-1 300 000	-1 300 000	-1 300 000	-1 600 000	-20 400 000
Investments + Costs	-1 300 000	-1 600 000	-1 300 000	-1 300 000	-1 300 000	-1 300 000	-1 600 000	-128 036 760
Revenues 100%	22 410 564	22 410 564	22 410 564	22 410 564	22 410 564	22 410 564	22 410 564	336 158 460
Revenues 75%	18 000 560	18 000 560	18 000 560	18 000 560	18 000 560	18 000 560	18 000 560	270 008 400
Difference 1	21 110 564	20 810 564	21 110 564	21 110 564	21 110 564	21 110 564	20 810 564	208 121 700
Cummulated 1	82 058 316	102 868 880	123 979 444	145 090 008	166 200 572	187 311 136	208 121 700	208 121 700
Difference 2	16 700 560	16 400 560	16 700 560	16 700 560	16 700 560	16 700 560	16 400 560	141 971 640
Cummulated 2	42 368 280	58 768 840	75 469 400	92 169 960	108 870 520	125 571 080	141 971 640	141 971 640
Payback Period 100%								x
Payback Period 75%								x

Source: Own processing (2017)

4.3. Results using cash management – cash pooling

Now the conditions for the introduction of cash pooling in the company will be determined and the added value will be subsequently verified by implementing separate treasury management and actively using its tools. All loans from intercompany financing will be specified in Czech Crowns (CZK) and interest rates will be based on PRIBOR (Prague Inter-Bank Offered Rate) reference rates. This is the Prague Inter-Bank Offer Rate at which the loans are provided. The level of this rate is announced by the Czech National Bank, and it depends on the length of time for which the loan is made. The company will take long term PRIBOR

with the rate 0.45% (Česká národní banka, 2016), see Table 4 and Table 5. The calculation of interest expense is similar to the previous variant:

- long – term PRIBOR loan $\rightarrow 101\,640\,000\text{ CZK} * 0.45\% = 457\,380\text{ CZK}$
- loan + interests = total amount of credit = $101\,640\,000\text{ CZK} + 457\,380\text{ CZK} = 102\,097\,380\text{ CZK}$ (3)

In the calculation of the investment evaluation the interest are taken to be paid in the first year so it is a part of the investments.

Table 4: Datas for calculation – cash pooling – part 1

Investment Cash pooling	AluLine - 123456/2018								AluLi
Item / Year	1	2	3	4	5	6	7	8	
Investment	-102 097 380								
Annual Costs	-1 300 000	-1 300 000	-1 300 000	-1 300 000	-1 600 000	-1 300 000	-1 300 000	-1 300 000	
Investments + Costs	-103 397 380	-1 300 000	-1 300 000	-1 300 000	-1 600 000	-1 300 000	-1 300 000	-1 300 000	
Revenues 100%	22 410 564	22 410 564	22 410 564	22 410 564	22 410 564	22 410 564	22 410 564	22 410 564	
Revenues 75%	18 000 560	18 000 560	18 000 560	18 000 560	18 000 560	18 000 560	18 000 560	18 000 560	
Difference 1	-80 986 816	21 110 564	21 110 564	21 110 564	20 810 564	21 110 564	21 110 564	21 110 564	
Cummulated 1	-80 986 816	-59 876 252	-38 765 688	-17 655 124	3 155 440	24 266 004	45 376 568	66 487 132	
Difference 2	-85 396 820	16 700 560	16 700 560	16 700 560	16 400 560	16 700 560	16 700 560	16 700 560	
Cummulated 2	-85 396 820	-68 696 260	-51 995 700	-35 295 140	-18 894 580	-2 194 020	14 506 540	31 207 100	
Payback Period 100%				4,97					
Payback Period 75%						6,88			

Source: Own processing (2017)

Table 5: Datas for calculation – cash pooling – part 2

Investment Cash pooling	AluLine - 123456/2018								
Item / Year	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL	
Investment									-102 097 380
Annual Costs	-1 300 000	-1 600 000	-1 300 000	-1 300 000	-1 300 000	-1 300 000	-1 600 000		-20 400 000
Investments + Costs	-1 300 000	-1 600 000	-1 300 000	-1 300 000	-1 300 000	-1 300 000	-1 600 000		-122 497 380
Revenues 100%	22 410 564	22 410 564	22 410 564	22 410 564	22 410 564	22 410 564	22 410 564		336 158 460
Revenues 75%	18 000 560	18 000 560	18 000 560	18 000 560	18 000 560	18 000 560	18 000 560		270 008 400
Difference 1	21 110 564	20 810 564	21 110 564	21 110 564	21 110 564	21 110 564	20 810 564		213 661 080
Cummulated 1	87 597 696	108 408 260	129 518 824	150 629 388	171 739 952	192 850 516	213 661 080		213 661 080
Difference 2	16 700 560	16 400 560	16 700 560	16 700 560	16 700 560	16 700 560	16 400 560		147 511 020
Cummulated 2	47 907 660	64 308 220	81 008 780	97 709 340	114 409 900	131 110 460	147 511 020		147 511 020
Payback Period 100%									x
Payback Period 75%									x

Source: Own processing (2017)

This calculation shows that if the company would borrow using an established intercompany bank, at current interest rates the loan expense would be 457 380,-CZK, which, compared to the loan amount of 5,9 million, is an almost negligible interest expense.

5. Advantages of implemented cash pooling in the investment funding

The authors carried out an evaluation of an investment in a production line. In the first case they considered funding via Raiffeissenbank Inc., and in the second case using cash pooling based on the PRIBOR rate. When comparing both variants, the variant with the use of cash pooling appears to be borderline for acceptance and would probably seal the acceptance of the

investment. From the Payback Period point of view, the variant with the use of cash pooling comes out better by 2% (comparing the values of 19% and 21%) at 100% capacity, and at 75% capacity is also better by 2%. When considering the Payback Period, it improved by 0.88 years with the use of cash pooling at 100% capacity utilization and by 0.92 years at 75% capacity utilization. In this case, it can be said that investment funding using cash pooling positively improves investment efficiency through savings in interest costs. The absolute level of interest savings when using cash pooling was 5 539 380,- CZK.

Conclusion

The qualitative research presented a theoretical introduction into treasury management, cash management and investment evaluation. The quantitative part of the study is aimed at investment evaluation funded by a loan from Raiffeisenbank Inc., and the use of cash pooling. The authors performed an investment comparison using the Internal Rate of Return and Payback Period. Capacities of 100% and 75% were considered for both indicators. All the data necessary for the investment evaluation were input into the IAR – the Investment Authorization Request document, designed by the authors for the evaluation of this particular investment. Significant components of this document necessary for investment evaluation were specified in detail.

The authors evaluated variants using a loan from Raiffeisenbank and using cash pooling. The quantitative research proved the importance of investment funding using cash pooling. Thanks to this treasury management tool, the total value of interest savings was 5 539 380,- CZK, reduction about 5,45 % (basis the investment 101 640 000,- CZK).

Interest savings were also proved in criteria of the Internal Rate of Return and Payback Period. The authors in the quantitative research proved the advantage of project funding using cash pooling. If the company had not had the opportunity to fund the investment using cash pooling, the company management would probably not implement the investment unless another method of cost optimization, or increased annual revenues were found.

REFERENCES

- [1] Bar-Ilan, A. - Perry, D. - Stadj, W., 2004. A generalized impulse control model of cash management. *Journal of Economic Dynamics & Control*. Vol. 28, Issue 6, pp. 1013-1033.
- [2] Bensoussan, A. - Chutani, A. - Sethi, S. P., 2009. Optimal cash management under uncertainty. *Operations Research Letters*. Vol. 37, Issue 6, pp. 425-429.
- [3] Bragg, S. M., 2010. *Treasury Management: the practitioner's guide*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010. ISBN 978-0-470-49708-1.
- [4] Brealey, R. A. – Myers, S. C., 2000. *Teorie a praxe podnikových finance*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-189-4.
- [5] Clements K. - Li, L., 2017. Understanding resource investments. *Applied Economics*. Vol. 49, Issue 20, pp. 1950-1962.
- [6] Česká národní banka, 2016. Fixing úrokových sazeb na mezibankovním trhu depozit – PRIBOR. www.cnb.cz/cs/financni_trhy/penezni_trh/pribor/denni.jsp, [accessed 23.1.2017].
- [7] Del, B. - Chiara, F., 2016. The rate of return to investment in R&D: The case of research infrastructures. *Technological forecasting and social change*. Vol. 112, pp. 26-37.

- [8] Horcher, K. A., 2006. Essentials of Managing Treasury. Hoboken: John Wiley & Sons, 2006. ISBN 0-471-70704-X.
- [9] Hrdý, M. - Horová, M., 2011. Strategické finanční řízení a investiční rozhodování. Praha: Bilance, 2011. ISBN 978-80-86371-55-9.
- [10] Niebel, F. - Nitsch, R., 1997. Praxis des Cash Managements: Mehr Rendite durch optimal gesteuerte Liquidität. Wiesbaden: Gabler, 1997. ISBN 3-409-14225-8.
- [11] Nývltová, R. - Marinič, P., 2010. Finanční řízení podniku. Moderní metody a trendy. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [12] Pikulina, E. - Renneboog, L. - Tobler, P. N., 2017. Overconfidence and investment: An experimental approach. Journal of Corporate Finance. Vol. 43, pp. 175-192.
- [13] Raiffeisenbank a.s., 2016. Summary of Interest Rates of Raiffeisenbank a.s. www.rb.cz/attachements/pdf/urokove-sazby/ul-uvery-fop.pdf, [accessed 12.1.2017].
- [14] Režňáková, M. et al., 2010. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada Publishing a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3441-5.
- [15] Scholleová, H., 2012. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4004-1.
- [16] Synek, M. et al., 2011. Manažerská ekonomika. Praha: Grada Publishing, 2011, ISBN 978-80-247-3494-1.
- [17] Valach, J. et al., 2010. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-71-2.

CONTACT

Ing. Jiří Kronych
Západočeská Universita v Plzni, Fakulta ekonomická
Univerzitní 8, 306 14 Plzeň
E-mail: kronda.jirka@gmail.com

prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.
Západočeská Universita v Plzni, Fakulta ekonomická
Univerzitní 8, 306 14 Plzeň
E-mail: ldvorakova@kfu.zcu.cz

Ing. Andrea Malá
Západočeská Universita v Plzni, Fakulta ekonomická
Univerzitní 8, 306 14 Plzeň
E-mail: amala@kfu.zcu.cz

MOŽNÁ VÍZIA DEMOKRATIZÁCIE VOLIEB SUDCOV

PERHAPS THE VISION OF THE DEMOCRATIZATION OF THE ELECTION OF

Jozef Králik¹

ABSTRACT

History confirms the intention of judicial control and safety systems in the State after changing its political regime, if certain clearly don't want to eliminate themselves from the political structure of a power struggle. To prevent this destructive process, possibly through a democratization of the election of judges. In his contribution, the author outlines the possible vision and possible steps the company aimed at the democratization of the judiciary.

KEY WORDS

Society, Justice of the Peace, Judge, Democratisation, Elections.

Úvod

V celej histórii ľudstva je zrejmý spoločensky mimoriadny význam súdnictva, považovaného za jeden z troch klasických pilierov štátnej moci. Súdnictvo je však potrebná vnímať predovšetkým ako verejnú službu *sui generis*, adresovanú občanovi, keďže súdenie a rozsudzovanie má „očisťovať“ spoločenské a medziľudské vzťahy. Teda, nie iba mocensky ich regulovať. Preto tiež vyvstáva do popredia význam oživenia polemiky o existencii a oprávnenosti pretrvávania súdnej moci v doteraz prežívajúcom štáte – právo vedeckom chápaní súdnej moci, teda ako jednej z troch systémov zabezpečujúcich moc v štáte, popri zákonodarnej a výkonnej moci. Súčasne je popri tomto teoretickom probléme potrebné revitalizovať aj jeho praktickú stránku, t. j. samotný výkon súdnej moci ako výsledok jej kreovania.

Na kreovaní súdnej moci sa ale determinujúco spolupodieľa práve jej personálna zložka, samotní sudcovia. Záujem spoločnosti o skutočnosť **kto** súdi, **prečo** súdi, **ako** súdi, **koho** súdi a ako trestá je často zreálny v programoch politických strán najmä pred voľbami do zákonodarných zborov, avšak laickú verejnosť zaujíma „život súdnictva“ a osobitne jeho životnosť v súčasnej podobe aj po vykonaní volebného aktu. Tento akcelerujúci záujem sa upiera teda na personálny substrát súdnictva a osobitne na výber sudcov do ich pracovných pozícií. Pritom v názoroch verejnosti najintenzívnejšie rezonuje o.i. aj možnosť legislatívneho (ústavného) zakotvenia výberu sudcov prostredníctvom demokratických volieb sudcov. Tí by mohli byť do tejto verejnej funkcie ustanovovaní na základe koncepčne formalizovaného výberu z okruhu relevantných kandidátov, uskutočňovaného prostredníctvom všeobecných, priamych volieb s tajným hlasovaním.

¹ Prof. JUDr. Jozef Králik, CSc., MBA., Vysoká škola Danubius, Fakulta práva Janka Jesenského, Richterova ul. č. 1171, 925 21 Sládkovičovo, Slovenská republika

V rámci prezentácii novej vize demokratizácie volieb sudcov je nevyhnutne potrebné vychádzať z predpokladu, že sudcom musí resp. by mal byť vždy iba človek primerane vybavený príslušným odborným vzdelaním, spoločensky akceptovateľnou morálkou, primeranými životnými skúsenosťami, kriticko - analytickým myslením, ľudským citom a duševným zdravím. Každodenná prax však potvrdzuje, že takýmito vlastnosťami nedisponuje značná, ba možno i väčšia časť personálnej základne súdnictva. Dôvody tohto stavu možno hľadať v objektívnej, ale predovšetkým subjektívnej rovine života spoločnosti.

Objektívny vplyv na súdnictvo a stav jeho personálnej bázy, sudcov, má nesporne aktuálny stav spoločnosti, kvalita medziľudských vzťahov, prevládajúca morálka v spoločnosti, stav právneho vedomia, ale i politický režim, medzinárodný tlak atď., ale aj pomer medzi legislatívne zakotveným spôsobom výberu sudcov na funkčné miesta v justícii a jeho realitou (t.j. miera vplyvu korupcie, nepotizmu, klientelizmu).

Subjektívnu stránku podmieňujúcu stav existujúcich parametrov súdnictva a sudcov determinuje najmä samotná „osobnostná výbava“ sudcov, súdnych úradníkov, ale aj ďalších subjektov, napr. zákonodarcov, politikov, avšak aj „súdených“ či inak do súdnictva zainteresovaných občanov (znalcov, tlmočníkov), ktorí tiež podmieňujú do určitej miery správanie sa sudcu a kvalitatívne parametre výkonu jeho profesie, súdenia.²

Koncipovať a vytvárať legislatívne predpoklady pre racionálny a efektívny výkon súdnictva by mal či mohol napr. novo kreovaný **inštitút certifikácie sudcov**. Sudcovia, volení priamo občanmi na určité časové obdobie, by v rámci jeho realizácie mali podliehať pravidelnému, cyklickému preverovaniu ich osobnostnej a odbornej spôsobilosti oprávňujúcej vykonávať funkciu sudcu, napr. v päťročných časových intervaloch. Takýmto spôsobom by sa mohla perspektívne dosiahnuť aj vyššia dôveryhodnosť súdnictva v očiach verejnosti. Súdny a sudcovia by mali aplikáciou práva nespravodlivosť, nezákonnosť a nepravosť prostredníctvom svojich záväzných a akceptovateľných rozhodnutí (arbitrážnej podstaty), opierajúcich sa o platné právne normy, priamo naprávať, a nie produkovať.

Zastávame preto názor, že súdna moc v modernom štáte ako tretia zložka jeho štátnej moci teda vôbec neexistuje, a v súčasnosti je iba anachronicky pretrvávajúcou iracionálnou historickou a účelovou fikciou. **Ani moc súdom v štáte teda jednoznačne nepatrí, avšak patrí im od prirodzenej moci ľudu odvodené právo definitívne rozhodnúť podľa práva a v súlade s ním.** Toto právo do života každej spoločnosti však uvádzajú jednotliví sudcovia, ktorých komplexný okruh vytvára personálny substrát resp. personálnu základňu súdnictva. V konečnom dôsledku potom, práve personálny substrát súdnictva a výslednice jeho činnosti, najmä rozsudky a ich kvalitatívne parametre, sa podmieňujúco podieľajú na formovaní verejnej mienky o súdnictve, na formovaní názorového spektra adresovaného sudcom.³

Je zrejmé, že špecifické úlohy, a to nie nevýznamné, plní v spoločnosti práve súdnictvo a sudcovia. Stabilita komunity, a často aj životné osudy človeka, neraz závisia práve od sudcu. Od jeho morálnosti, poznania práva a vnímania spravodlivosti. Práve preto je na sudcov a najmä na ich činnosť v spoločenských kreáciách kladený veľký dôraz.

² KRÁLIK, J. 2016: *Revitalizácia súdnictva – povinnosť voči 21. storočiu (vedecká úvaha)*. In : Hodnoty súčasnej Európy: dnešok a zajtrajšok. Nekonenčný zborník vedeckých príspevkov. 1. vyd. Warszawa: Szkoła Wyzsza im. Bogdana Janskiego, 2016, s.11 - 49.

³ KRÁLIK, J. 2014: *Vízia novej transformácie súdnictva*. In.: Evropská společnost, právo a věda – aktuální problémy. Zborník vedeckých prác vypracovaných v rámci realizácie projektu bádateľskej vedecko - výskumnej úlohy (grantu) č. 002-ÚPSI/P/2012 – 2014/VV- H:ČR Právo jako prvotní determinant evropské integrace prezentovaných na vedeckom seminári s medzinárodnou účasťou, ktorý sa uskutočnil 27. apríla 2014 v sídle Ústavu práva a súdného inžinýrství v Hodoníne v Českej republike s názvom Evropská společnost, právo a věda – aktuální problémy. 1. vyd. Hodonín : Ústav práva a súdného inžinýrství, 2014, s. 30 – 45.

Význam postavenia sudcu v spoločnosti a akceptáciu jeho práce však neraz úplne neguje jeho osobné zlyhanie, najčastejšie jeho morálny pád. Personálny substrát (personálna základňa) súdnictva, t.j. každý jeho jednotlivý element, teda sudca, by mal preto spĺňať kritériá, napr. na svoju vlastnú osobnú i profesionálnu (sudcovskú):

1. kvalifikovanosť
2. bezúhonnosť
3. dôveryhodnosť
4. patriotizmus
5. lokálpatriotizmus
6. morálnosť
7. politickú nezávislosť
8. psychickú stabilizovanosť
9. sebakontrolu
10. humanizmus
11. pracovnú aktivitu (výkonnosť)
12. kreativitu resp. flexibilitu
13. ekologickú gramotnosť a senzitivitu

Kritérium dosiahnutia určitého veku by malo byť samozrejmosťou rovnako, ako požadovanie stanovenej profesijnej praxe a životných skúseností sudcu. Tieto kritériá by mali byť základom pre výber osôb vhodných na výkon sudcovského povolania prostredníctvom demokratických volieb. Totiž, sudy a sudcovia, t.j. súdnictvo má také kvalitatívne parametre, aké má spoločnosť a jej príslušníci ako celok, ako aj právo, normami ktorého sa riadia.⁴ Sudca požíva takú mieru úcty občanov, aká je miera ním „nadeľovanej“ spravodlivosti. Každý občan by mal preto úplne prirodzene disponovať ústavným právom voliť sudcu preto, aby mal dostatočný a priamy dosah na mieru jeho zvoliteľnosti v závislosti od jeho osobnostného profilu a miery jeho pracovnej výkonnosti a kvality. Mal by tým sudcu podnecovať k pocitu „zodpovednosti za súdenie“ a za plné akceptovanie právnych následkov hroziacich mu za „nezodpovedné súdenie“. Znamená to, že sudcov by mali voliť priamo občania v súdnych volebných okrskoch v regiónoch resp. lokalitách (krajoch, okresoch, obciach) spomedzi kandidátov na sudcov zapísaných vo verejných zoznamoch. Vyberať **profesionálnych sudcov** by občania mali výlučne spomedzi osôb spĺňajúcich vysoké osobnostné predpoklady (morálne, etické, vekové) spolu s právnickým vzdelaním a primeranou právnickou praxou verifikovanou úspešným zložením kvalifikačných skúšok po absolvovaní špecializovanej odbornej prípravy (napr. justičnej, rozhodcovskej, mediátorskej, advokátskej, exekútorskej, vyšetrovateľskej, habilitačnej) v rámci všeobecných rovných a priamych volieb s tajným hlasovaním. **Prísediach** všeobecných súdov by mali občania voliť rovnakým spôsobom, avšak spomedzi bezúhonných, morálne spôsobilých kandidátov s právnickým vzdelaním stanoveného veku. Spoločnosť bude teda musieť prostredníctvom priamych volieb sudcov dosiahnuť **zánik tzv. doživotnosti sudcovskej funkcie**. Nemala by *ex lege* byť prípustná ani dosiaľ existujúca osobná **anonymita sudcov**, keďže sú verejnými činiteľmi a ich povinnosťou musí byť prípadné verejné obhájenie verdiktu, ktorý je obsahom príslušného rozhodnutia. Systém odmeňovania sudcov bude musieť byť tiež koncipovaný tak, aby nevytváral priestor na neodôvodnenú majetkovú, sociálnu a kastovníctvom motivovanú polarizáciu obyvateľstva. Osobitne dôležité je tiež vykonať také opatrenia, ktoré neumožnia v spoločnosti vytváranie tzv. justičnej pavučiny.⁵

⁴ Porovnaj s KRÁLIK, J. 2016: *Uvädnutý kvet (Zabudnutý umelec Ľudovít Gerhát)*. 1. vyd. Hodonín: Evropský ústav práva a súdného inžinýrství, 2016, s. 6 an.

⁵ KRÁLIK, J. 2014: *Vízia novej transformácie súdnictva*. Cit. 2, s. 40.

Záver

Štát je nástrojom slúžiacim prvotne na spravovanie verejných záležitostí, a práve preto jeho politická koncepcia musí byť systematizovaná tak, aby súčasne aj jeho organizačná, aj personálna základňa nepôsobila proti záujmom spoločnosti. T.j. tej komunity, ktorá si ho vlastne kreovala, zriadila vo svojom vlastnom životnom záujme na svoju ochranu. Pravdou je, že nie vždy je štátny záujem v konvergentnom vzťahu s celospoločenským záujmom, ba ani so záujmom občianskej verejnosti. Závisí to, samozrejme, od okolností a prostredia, v akom sa štátny útvar aktuálne ocitá, teda, kto reálne v štáte vládne, kto je skutočným držiteľom moci v štáte, ovládajúcej do jeho územných hraníc vtesnané spoločenstvo jeho obyvateľov. Teda, nielen občanov. Skutočnosťou je, o čom svedčia historické skúsenosti ľudstva, že štát môže dokonca priamo pôsobiť proti záujmu väčšiny, proti tým, ktorí ho ustanovili. V takejto orientačnej línii môže pôsobiť aj jeho potlačovateľský aparát, teda aj jeho súdnictvo, súdna sústava a jej personálne elementy, naplňajúc poslanie a úlohy stanovené tými, ktorí sa inštitútu štátu zmocnili. Ktorí zneužili spoločnosť vo svoj prospech a v jej neprospech.

LITERATÚRA

- [1] KRÁLIK, Jozef 2014: Vízia možnej transformácie súdnictva. In.: Evropská společnost, právo a věda – aktuální problémy. Zborník vedeckých prác vypracovaných v rámci realizácie projektu bádateľskej vedecko - výskumnej úlohy (grantu) č. 002-ÚPSI/P/2012 – 2014/VV- H:ČR Právo jako prvotní determinant evropské integrace prezentovaných na vedeckom seminári s medzinárodnou účasťou, ktorý sa uskutočnil 27. apríla 2014 v sídle Ústavu práva a soudního inženýrství v Hodoníne v Českej republike s názvom Evropská společnost, právo a věda – aktuální problémy. 1. vyd. Hodonín : Ústav práva a soudního inženýrství, 2014, s. 30 - 45. ISBN 978 – 80 – 905646 – 5 – 7.
- [2] KRÁLIK, Jozef 2016: Uvädnutý kvet (Zabudnutý umelec Ľudovít Gerhát).1. vyd. Hodonín: Evropský ústav práva a soudního inženýrství, 2016, 126 s. ISBN 978 – 80 – 906144 – 4 – 4.
- [3] KRÁLIK, Jozef 2016: Revitalizácia súdnictva – povinnosť voči 21. storočiu (vedecká úvaha). In : Hodnoty súčasnej Európy: dnešok a zajtrajšok. Nekonenčný zborník vedeckých príspevkov. 1. vyd. Warszawa: Szkoła Wyzsza im. Bogdana Janskiego, 2016, s.11 - 49. ISBN – 978 – 83 – 87897 – 92 – 5.

KONTAKT:

Prof. JUDr. Jozef Králik, CSc., MBA.
Vysoká škola Danubius
Fakulta práva Janka Jesenského
Richterova ul. č. 1171
925 21 Sládkovičovo
Slovenská republika
prof.kralik@gmail.com

PRÍRODA: KONŠTRUKTÍVNY PRVOK V ŽIVOTE ČLOVEKA

NATURE: A CONSTRUCTIVE ELEMENT IN THE LIFE OF MAN

Kristína Králiková¹

ABSTRACT

Nature is a constructive element in a person's life. Defined by its environment. Therefore, it is the environment, its protection and creation, for decades part of the interest in world politics, economy, culture, law, and ethics. Nevertheless, mankind has never been equaled with the elementary problems and negative phenomena related to reshaping its environment, nature. Often it negatively impacts its activities and nature are turning against it. The confrontation between man and nature live, however, need to be addressed so that the landscape permanently remained a constructive element in the creation of high-quality and healthy living space for man.

KEY WORDS

Environment, Nature, Public Sector, Public Administration, Human

Úvod

Príroda je nesporne objektívnym produktom geologického, biologického i sociálneho procesu vývoja, odohrávajúceho sa miliardy rokov v prostredí planéty Zeme. Je súčasťou života i priestorom určeným pre život, a preto podľa prirodzeného práva patrí všetkým živým tvorom. I keď si práve človek privlastňuje z jej plodov najväčší podiel, paradoxne, má na ňu súčasne neraz najmenej priaznivý vplyv.² Príroda, aj keď patrí v zmysle **prirodzeného práva** všetkým, podiel na nej, na jej zdrojoch však podľa „**ľudského**“ **práva** prináleží iba niekoľkým či niektorým. Ľudstvom historicky sformované vlastnícke vzťahy k prírode, opierajúce sa o viac či menej účelovo sformulované právne normy teda neumožňujú ani jej explatáciu, ale ani jej ochranu všetkým ľuďom a pre všetkých ľudí. Na jednej strane možno zaznamenávať dnes už očividné, ba priam všetkými zmyslami hmatateľné negatívne zmeny prírodného prostredia, vytvárajúceho ešte prednedávnom optimálne podmienky pre život človeka na Zemi, avšak na druhej strane súčasne evidovať i vznik všetkému živému tvorstvu nebezpečnej situácie, ktorá sa prehlbuje prostredníctvom chronickej, priam až nepochopiteľnej dlhodobej nepoučiteľnosti ľudstva vo vzťahu ku kvalite jeho správania sa voči prírode, ktorá jediná predstavuje nespochybniteľný konštruktívny prvok v živote človeka. Konfrontácie medzi človekom a živou i neživou prírodou je však potrebné riešiť vždy iba tak, aby príroda natrvalo zostala takýmto konštruktívnym prvkom pri vytváraní kvalitného a zdravého životného priestoru pre všetky organizmy, žijúce na Zemi. Nezanedbateľnú úlohu preto v takomto všeludskom záujme zohrávajú najmä štátne orgány, osobitne orgány verejnej správy.

¹ mjr. PhDr. Ing. Kristína Králiková, PhD., MBA, Akadémia Policajného zboru v Bratislave, Sklabinská 1, 835 17 Bratislava, Slovenská republika

² ADAMKOVIČOVÁ, B. - KRÁLIKOVÁ, K. 2016: *Transformácia slovenského vidieka na prelome 20. a 21. storočia (na príklade Trenčianskeho kraja)*. 1. vyd. Hodonín: Ústav práva a súdného inžinýrství, 2016, 145 s.

I keď sa ničeniu prírody môže najefektívnejšie brániť iba štát prostredníctvom svojich orgánov, je nesporné, že bremeno zodpovednosti za stav životného prostredia a prírody na Zemi (a perspektívne, vzhľadom na sústavný nárast objemu a vzrastajúcej miery nebezpečenstva resp. ohrozenia Zeme zo strany tzv. kozmického odpadu, isto aj mimo nej) spočíva na každom ľudskom jedincovi. Proklamovaný príklon k projektovaným grandióznym opatreniam zameraným na ochranu životného prostredia, už desaťročia pompézne prezentovaným na nielen finančne nákladných medzinárodných kongresoch a konferenciách organizovaných po všetkých kontinentoch (napr. Ramsar – 1971, Rio de Janeiro – 1992, Kjótó - 1999, Johannesburg – 2012, Paríž - 2015), vari dokazuje konečne reálny prielom v myslení a najmä konaní všetkých tých, ktorí zodpovedajú za stav tohto sveta. Zodpovednostný princíp, ktorý by mal byť jednotlivými štátmi a ich zoskupeniami nielen akceptovaný, ale predovšetkým plnohodnotne uplatňovaný ako *conditio sine qua non*, sa musí už v najbližšej budúcnosti stať práve preto hlavným politickým a sociálnym pilierom celosvetovej ochrany života.³ Znamená to, že zásada, alebo **princíp priority (prednosti) ochrany a tvorby životného prostredia** v živote ľudskej spoločnosti by mal byť v 21. storočí zakotvený vo všetkých kľúčových medzinárodných zmluvách, zaväzujúcich nielen všetky štáty sveta, ale každého jednotlivca k povinnosti chrániť a zveľaďovať životné prostredie. Avšak, až ľudská spoločnosť ako celok, sformovaná do štátnych útvarov a ich rozličných zoskupení, môže objektívne, a to predovšetkým prostredníctvom racionálneho spravovania verejných záležitostí, efektívne zasiahnuť vo svoj prospech, ak v rámci realizovania svojich vlastných záujmov zasiahne aj v prospech prírody. Nástrojom, ktorým možno účinne konvalidovať negatíva napáchané človekom na prírode, je predovšetkým verejná správa, jej organizačná, personálna, kompetenčná a materiálna základňa.⁴

V modernom štáte tvorí verejná správa najrozsiahlejšiu a najvýznamnejšiu časť činnosti štátu uskutočňovanú prostredníctvom jeho orgánov. Pritom podmienkou vedeckého riadenia spoločenských procesov, garantovania bezporuchového fungovania hospodárskeho života a pôsobenia verejnej správy na žiaducu úroveň kvalitatívnych aj kvantitatívnych parametrov charakterizujúcich komplex spoločenských vzťahov je jej dobrá organizácia. Verejná správa je produktom historického vývoja, a preto má v spoločnosti aj svoje historické, aj svoje systematické postavenie a poslanie. Je neoddeliteľnou súčasťou, autonómnym subsystémom globálnejšieho systému verejného sektora.

Verejný sektor, ktorý predstavuje časť národohospodárskeho komplexu určitého štátu vo verejnom vlastníctve resp. vlastníctve verejnosti a opiera sa o verejné materiálne zdroje, je súčasne financovaný z verejných finančných zdrojov, regulovaný verejnoprávnymi normami a podlieha verejnej kontrole, má slúžiť napĺňaniu verejného záujmu, teda dosahovaniu verejného blaha. Koncepcia chápania kategórie verejného sektora umožňuje však introducovať ho do širšieho systému národohospodárskeho komplexu na základe jeho klasifikácie podľa kvalitatívnych parametrov vlastnícko – právnych vzťahov. Z toho vyplýva, že vedľa verejného sektora existuje paralelne aj **súkromný sektor**, v rámci ktorého môžeme identifikovať jeho **korporátne - vlastnícku zložku** a **osobno - vlastnícku zložku**. Pokiaľ však dochádza k prelínaniu resp. prekrývaní vlastníckych práv k materiálnym hodnotám či statkom, potom je zrejmé, že sa v spoločensko – ekonomickom prostredí môžu vytvárať zmiešané vzťahy verejno

³ Porovnaj s KRÁLIK, J.: *Niektoré prostriedky ochrany osôb a majetku v prihraničných regiónoch európskych krajín z colnoprávneho hľadiska*. In: Jak úspešne podnikat v prihraničných regiónoch jihovýchodní Moravy. Sborník z II. mezinárodní vědecké konference 2006. 1. vyd. Kunovice : Evropský polytechnický institut, 2006, s. 13 – 21.

⁴ KRÁLIK, J. – KÚTIK, J. 2013: *Kontrolný systém a jeho subsystémy vo verejnej správe. (základy teórie)*. 1. vyd. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2013, 216 s.

– súkromného charakteru, ktoré vytvárajú objektívnu základňu pre vznik a existenciu vlastnícky zmiešaného **verejno – súkromného sektora**.

Ak akceptujeme takéto vnímanie klasifikačných kritérií, môžeme zostaviť nasledujúcu štruktúru veličiny národno-štátnej ekonomiky:

NÁRODOHOSPODÁRSKY KOMPLEX

A) Verejný sektor

B) Súkromný sektor a) korporátно-vlastnícky podsektor
 b) osobno-vlastnícky subsektor

C) Verejno-súkromný sektor

Popri týchto legitímnych a legálnych, spoločensky a právne akceptovateľných formách vlastníckych vzťahov spoločnosti a jej jednotlivých súčastí resp. článkov k akumulovaným materiálnym statkom, vyúsťujúcich do spomínaného sektorového členenia národohospodárskeho komplexu, existuje ako historický fakt aj jeho „sprievodný“ pendant, označovaný podľa stupňa resp. miery jeho legality ako tzv. **šedý sektor** (šedá ekonomika) a tzv. **čierny sektor** (čierna ekonomika), ktoré nie sú spoločensky akceptovateľné, avšak napriek tomu sú jej časťou akceptované a využívané.⁵ Najmä v ekonomicky a politicky nestabilnom spoločenskom prostredí, kedy môžu obe formy nelegálneho sektora suplovať hospodársku a sociálnu impotenciu verejného sektora či súkromného sektora.

Vyváženosť (vybilancovanosť) medzi uvedenými legálnymi a legitímnymi zložkami národohospodárskeho komplexu štátu, teda medzi jednotlivými sektormi a podsektormi, ako aj ich vzájomné vzťahy a aktuálny pomer, predstavuje trvalo premenné hodnoty, často sa meniace v závislosti na forme štátu a forme práva a od toho sa odvíjajúcej prevahy a podstaty ich vlastnícko - právnych vzťahov. Verejný sektor je súčasne prostriedkom aj nástrojom, ktorý je ako jediný z ostatných prvkov sektorovej štruktúry národohospodárskeho komplexu priamo predurčený na napĺňanie požiadaviek verejného záujmu. Teda, aj ochrany prírody. Je potrebné neustále mať na zreteli, že postoje človeka k svojmu životnému prostrediu sa formujú už od jeho útleho veku. Od narodenia sa voči prírode formuje a modeluje aj pozícia človeka ako člena širšej komunity. Vzťah k určitej komunite, a to nielen k človečenskej, ale i k rastlinnej alebo živočíšnej, vyjadruje súčasne aj vnútornú „duševnú výbavu“ každého ľudského jedinca. Stupeň jeho intelektuálnej kvality. Postoj človeka k vlastnému osobnostnému **ja** sa transformuje tiež do kvality a foriem jeho prejavov voči živej i neživej prírode. Preto sa v každodennom živote stretávame nielen s ľuďmi, ovenčenými duchovnosťou, prejavujúcou sa úctou, ba až láskou k prírode, k živému tvorstvu, k prírodným výtvorom, k rodnej krajine, k človeku. Neustále sa boríme s obmedzenosťou časti slovenských občanov, spravidla sociálne neprispôsobilých riadnemu životnému štýlu, ale i s prejavmi, svedčiacimi o vágnom postoji niektorých „normálnych“ ľudí nielen voči sebe samým, ale i voči svojmu okoliu, prezentovanom navonok zahanbujúcim neporiadkom, ba devastáciou a „ukrajaním“ zo svojho vlastného životného prostredia. Poznávať a odhaľovať príčiny a dôsledky nevšímavosti značnej časti slovenskej populácie, striktné sa ohradzovať a brániť proti nezmyselnému ničeniu toho, čo nazývame živou a neživou prírodou, ale predovšetkým vychovávať, vzdelávať a samozrejme, aj trestať, to je kardinálnou úlohou spoločnosti, štátu a medzinárodného spoločenstva dneška.⁶

⁵ Súčasne ich neodhalené ilegálne aktivity a produkty najviac poškodzujú životné prostredie a prírodu, a to spravidla beztrestne.

⁶ KRÁLIK, J. – KRÁLIKOVÁ, K. 2016: *Polícia (v slovenskej spoločnosti)*. 1. vyd. Brno: TribunEU, 2016, 248 s.

Záver

Vzhľadom na geometrickým radom rastúci počet návštevníkov prírody a súčasne nekontrolovateľnú mieru vyspelosti ich postojov k jej hodnotám, bude musieť štát rozširovať kompetencie svojich orgánov a umožniť zvyšovanie miery radikálnosti ich zásahov voči *ľudským škodcom prírody*. A to jednoznačne v záujme zachovania prírody pre ďalšie generácie ľudstva a eliminovania narastajúcej miery kvantity jej poškodzovania. Slovenský štát, jeho zákonodarné orgány a orgány verejnej správy, tak bude musieť nielen morálne a legislatívne prehodnotiť svoj postoj k ochrane prírody a krajiny už v najbližšom období, ale bude priamo nútený v čoraz širšej miere rozširovať a racionálne využívať donucovacie prostriedky voči fyzickým osobám a právnickým osobám nerešpektujúcim právne normy regulujúce režim ochrany a tvorby životného prostredia, a to v bytostnom záujme ochrany živej i neživej prírody a životného prostredia jeho obyvateľov. Totiž, iba *zdravé* životné prostredie (a jeho jednotlivé integrálne prvky) môže byť súčasne zdrojom pre vznik a plánovanie rozvoja ľudského života. Záujem verejnosti v oblasti ochrany prírody a životného prostredia musí byť preto prirodzene a oprávnene vždy nadradený osobnému, súkromnému alebo kolektívnemu záujmu, motivovanému najčastejšie iba krátkodobým osobným majetkovým prospechom, ziskom.

LITERATÚRA

- [1] ADAMKOVIČOVÁ, Beáta - KRÁLIKOVÁ, Kristína 2016: Transformácia slovenského vidieka na prelome 20. a 21. storočia (na príklade Trenčianskeho kraja). 1. vyd. Hodonín: Ústav práva a súdného inžinierstva, 2016, 145 s. ISBN 978-80-906144-5-1.
- [2] KRÁLIK, Jozef 2006: Niektoré prostriedky ochrany osôb a majetku v prihraničných regiónoch európskych krajín z colnoprávneho hľadiska. In: Jak úspěšně podnikat v přihraničních regionech jihovýchodní Moravy. Sborník z II. mezinárodní vědecké konference 2006. 1. vyd. Kunovice : Evropský polytechnický institut, 2006, s. 13 – 21. ISBN 80 – 7314 – 097 – 7.
- [3] KRÁLIK, Jozef – KÚTIK, Ján 2013: Kontrolný systém a jeho subsystémy vo verejnej správe. (základy teórie). 1. vyd. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2013, 216 s. ISBN 978 – 80 – 7380 - 482 – 4.
- [4] KRÁLIK, Jozef – KRÁLIKOVÁ, Kristína 2016: Polícia (v slovenskej spoločnosti). 1. vyd. Brno: TribunEU, 2016, 248 s. ISBN 978 – 80 – 263 – 1050 – 1.

KONTAKT

mjr. PhDr. Ing. Kristína Králiková, PhD., MBA
Akadémia Policajného zboru v Bratislave
Sklabinská 1
835 17 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: kristina.kralikova@minv.sk

SMES AND THEIR ROLE IN REGIONAL DEVELOPMENT

MALÉ A STREDNÉ PODNIKY A ICH ÚLOHA V REGIONÁLNO M ROZVOJI

Katarína Kráľová, Jana Sochuľáková, Dagmar Petrušová¹

ABSTRACT

Post aims to outline possible ways of routing policy to promote business activities in the selected region to increase the effectiveness of individual measures municipalities in improving the business environment and increasing the competitiveness of regions. This post highlights the need to identify the requirements of SMEs the quality of the business environment. The business environment is significantly shaped the local government which have at their disposal sufficient tools to increase competitiveness of the region and the gradual reduction of regional disparities

KEY WORDS

business environment, SMEs, local government, regional development

JEL CLASSIFICATION

M 10, O 18

Úvod

Dynamický rozvoj malého a stredného podnikania je jedným zo základných predpokladov zdravého ekonomického vývoja krajiny. Malé a stredné podniky tvoria 99,9 % podiel z celkového počtu podnikateľských subjektov, poskytujú v podnikovej ekonomike pracovné príležitosti takmer trom štvrtinám (73,6 %) aktívnej pracovnej sily a podieľajú sa viac ako polovicou (52,8 %) na tvorbe pridanej hodnoty. Podmienky rozvoja malých a stredných podnikov závisia od existujúceho podnikateľského prostredia a majú významnú úlohu v regionálnom rozvoji, pretože sú podstatne podnikateľsky i spoločensky spojené so svojím regiónom. Výkonnosť a konkurencieschopnosť podnikateľského prostredia je významným faktorom rozvoja regiónov. Pokiaľ sú regióny konkurencieschopné, vytvárajú vhodné podmienky pre ekonomické subjekty, ktoré vytvárajú nové pracovné miesta a príležitosti. Vysoké množstvo pracovných príležitostí a rast hospodárstva má pozitívny vplyv na životnú úroveň občanov regiónu. Konkurencieschopné regióny generujú príjmy a udržiavajú zamestnanosť na vysokej úrovni. Slovenská republika, rovnako ako aj iné členské štáty EÚ, má problémy s medziregionálnymi rozdielmi dlhý čas. Vyrovňavanie týchto rozdielov je jedným z hlavných cieľov regionálnej a štrukturálnej politiky EÚ.

¹ Ing. Katarína Kráľová, Ph.D., Katedra ekonómie a ekonomiky, FSEV TnUAD v Trenčíne (katarina.kralova@tnuni.sk), Ing. Jana Sochuľáková, Ph.D., Katedra ekonómie a ekonomiky, FSEV TnUAD v Trenčíne (jana.sochulakova@tnuni.sk), Ing. RNDr. Dagmar Petrušová, PhD., Katedra ekonómie a ekonomiky, FSEV TnUAD v Trenčíne (dagmar.petrusova@tnuni.sk)

Cieľom príspevku je zhodnotiť konkurencieschopnosť regiónov SR, regionálny rozvoj a medziregionálne rozdiely z hľadiska vybraných makroekonomických regionálnych ukazovateľov a z hľadiska pôsobenia malých a stredných podnikov v regióne. Pre potreby hodnotenia regionálnych disparít Slovenska v našom príspevku sme vybrali nasledujúce ukazovatele: priemerná nominálna mesačná mzda, miera evidovanej nezamestnanosti a regionálny hrubý domáci produkt na obyvateľa. Pri hodnotení ukazovateľov sme sledovali vývoj za obdobie 2006-2015. Pri analýze boli použité údaje Štatistického úradu SR.

1. Malé a stredné podniky v Slovenskej republike

Malé a stredné podniky (MSP) sú jednou z najdôležitejších častí hospodárstva vo všetkých krajinách s rozvinutou ekonomikou. Sú nezastupiteľným zdrojom rastu, prispievajú k pružnému zavádzaniu nových výrobkov, k zvyšovaniu inovačných aktivít, k rozvíjaniu konkurenčného prostredia, sú nositeľmi progresívnych riešení, vytvárajú nové pracovné príležitosti a tým zmierňujú nezamestnanosť. Rýchlo sa adaptujú a citlivo reagujú na zmenu. Teoretici v minulosti venovali malému podnikaniu len veľmi malú pozornosť, pretože vo svete boli predmetom záujmu predovšetkým veľké podniky. Záujem o problematiku malých a stredných podnikov začal v druhej polovici 20. storočia, kedy sa „pozornosť ekonómov sústredila na také ekonomické subjekty, ktorých prínos pre národnú ekonomiku má rastúce tendencie.“ (Strážovská, 2004). Najväčším prelomom pre malé a stredné podnikanie bola Boltonska konferencia v roku Ekonomika malých a stredných podnikov 1971, na ktorej boli položené základy teoretických postupov v oblasti skúmania malých a stredných podnikov. Malé a stredné podniky vymedzuje klasifikácia zavedená v EÚ 1. januára 2005 (tabuľka č.1). Táto nová všeobecná európska definícia malých a stredných podnikov považuje organizáciu za malý a stredný podnik ak splní nasledujúce podmienky:

- je podnikom zapojeným do ekonomickej aktivity,
- má menej ako 250 zamestnancov,
- má ročný obrat nepresahujúci 50 miliónov EUR (suma ročných tržieb),
- má ročnú bilanciu nepresahujúcu sumu 43 miliónov EUR (suma aktív, či pasív podniku),
- podnik je autonómny.

V tabuľke 2. sú zosumarizované základné charakteristiky a rozdiely medzi malým, stredným a veľkým podnikom.

Tabuľka 1 Klasifikácia malých a stredných podnikov v EÚ

Podnik	Mikropodnik	Malý podnik	Stredný podnik	Veľký podnik
Počet zamestnancov	1-9	10-49	50-249	nad 250
Ročný obrat (mil. EUR)	do 2	3-10	11-50	nad 50
Ročná bilancia (v mil. EUR)	do 2	3-10	11-43	nad 43

Zdroj: Kráľová, K., 2016

Malé a stredné podniky nadobúdajú stále väčší podiel na trhu a tiež rastie aj ich podiel na hrubom domácom produkte. V podmienkach Slovenskej republiky je ich rozvoj spojený s prechodom na trhovú ekonomiku začiatkom deväťdesiatich rokov a to predovšetkým v Ekonomika malých a stredných podnikov v dôsledku privatizácie a transformácie slovenskej ekonomiky. Zrod a rozvoj malých a stredných podnikov v tomto období spájame najmä s

rozpadom väčších štátnych podnikov počas veľkej privatizácie, ale aj s liberalizáciou obchodu, ktorá úzko súvisí aj so vznikom značného počtu MSP so zahraničnou majetkovou účasťou. Rozvoj malých a stredných podnikov bol v tomto období podmienený aj vrátením majetku obyvateľom v procese reštitúcií.

Tabuľka 2 Charakteristiky malých, stredných a veľkých podnikov

	Malý podnik	Stredný podnik	Veľký podnik
ciele	trhovo orientované intuitívne	intuitívne ad hoc stratégia	systematické strategické
manažment	autoritatívny priamy	osobné konzultácie malé tímy	funkčná štruktúra riadenie tímov
plánovanie	minimálne	krátkodobé nepravidelné	dlhodobé
produkt	bez výskumu trhu	nepravidelný výskum	rozsiahly výskum trhu
financie	vlastné zdroje banky	vlastné zdroje banky	otvorený finančný trh banky
zamestnanci	osobné väzby menší vplyv odborov	kooperačné väzby menej osobný kontakt	vplyv odborov neosobné vzťahy

Zdroj: Strážovská, H. a kol., 2015

Výhody malých a stredných podnikov spočívajú najmä:

- vo vytváraní pracovných miest s relatívne nízkymi kapitálovými nákladmi,
- ich výkony sú cenovo prijateľnejšie,
- vyrábajú špecializované produkty a poskytujú tiež špecializované služby, ktoré neproduktujú veľké podniky, lebo ich výroba je pre neefektívna,
- lepšie prispôsobenie sa podmienkam regiónu, kde majú komparatívne výhody (lacná kvalifikovaná pracovná sila, lacnejšie výrobné priestory, pozemky, znalosť infraštruktúry)
- majú tiež lepšie možnosti využitia transferu technológií výsledkov inovačných procesov a výskumu,
- majú užší kontakt so zákazníkom,
- majú prehľadnú organizačnú štruktúru,
- riadiace rozhodnutia sú plne v kompetencii podnikateľa a tým má podnikateľ možnosť rýchlejšieho rozhodovania
- podnikatelia svojou aktívnou činnosťou podporujú hospodársky slabé a štrukturálne postihnuté regióny,
- bezprostredné, neformálne vzájomné kontakty zamestnancov, zamestnancov a manažmentu.

Nevýhody malých a stredných podnikov sa prejavujú najmä v:

- nedostatku informácií o trhu (nedostatky v marketingu), obmedzené zdroje na výskum a reklamu,
- nedostatku vlastného kapitálu na investovanie, horšia dostupnosť k cudzím zdrojom a tým obmedzenie pre ďalší rozvoj,
- nedostatku znalostí (know-how) v oblasti riadenia podniku, nedostatok skúseností,
- vysokých nákladov na diferenciáciu produkcie,
- druhotnej platobnej neschopnosti ako následok zlej platobnej morálky odberateľov,
- nižšej produktivite práce,
- obmedzených možnostiach presadenia sa na zahraničných trhoch,
- horšom prístupe k odbornému vzdelávaniu,
- vylúčením z podnikania, ktoré si vyžaduje vysoké investície,

- vysokou intenzitou práce vlastníka (podnikateľa),
- obmedzením prístupom k technológiám. (Král'ová, 2016, s.21)

Tabuľka 3 Počet podnikateľských subjektov podľa jednotlivých právnych foriem a veľkostných kategórií podnikov k 31.12.2015 v SR

Veľkostné kategórie/ právne formy	Podniky	Živnostníci	Slobodné povolania	SHR	Spolu	
					abs.	v %
Mikropodniky (0 – 9)	178 095	315 182	17 657	4 302	515 236	96,9%
Malé podniky (10 – 49)	11 721	1 215	39	9	12 984	2,4%
Stredné podniky (50 – 249)	2 780	63	0	0	2 843	0,5%
Veľké podniky (250 a viac)	666	0	0	0	666	0,1%
Spolu MSP (0 – 249)	192 596	316 460	17 696	4 311	531 063	99,9%
Spolu podnikateľské subjekty	193 262	316 460	17 696	4 311	531 729	100,0%

Zdroj: Správa o stave malého a stredného podnikania v SR roku 2015, SBA 2016, str. 20

Podľa údajov Štatistického úradu Slovenskej republiky na konci roku 2015 bolo z celkového počtu evidovaných podnikateľských subjektov 96,9 % mikropodnikov, 2,4 % malých podnikov a 0,5 % stredných podnikov. Podiel veľkých podnikov predstavoval iba 0,1 %. Takmer polovica aktívnych malých a stredných podnikateľských subjektov vykonávala v roku 2015 svoju hlavnú podnikateľskú činnosť v oblasti obchodu a v obchodných službách (46,6 %). Najmenšie zastúpenie mali malé a stredné podniky v oblasti pôdohospodárstva (4,4 %) , v ubytovaní a stravovaní (3,7 %). V roku 2015 tvorili fyzické osoby – podnikatelia takmer dve tretiny (63,7 %) z celkového počtu aktívnych malých a stredných podnikov v Slovenskej republike (531 063). Zastúpenie MSP – právnických osôb dosiahlo 36,3 %.

Z regionálneho hľadiska najväčší podiel malých a stredných podnikov v roku 2015 je v Bratislavskom kraji (21,5 %) a najmenší podiel je v kraji Trenčianskom (9,8%). Vzhľadom na skutočnosť, že v Trenčianskom kraji sa dlhodobo prejavuje trend najmenšieho počtu malých a stredných podnikov rozhodli sme sa uskutočniť prieskum, medzi podnikmi v tomto regióne a identifikovať dôvody nízkeho zastúpenia tejto skupiny podnikov v tomto regióne.

Tabuľka 4 Počet podnikateľských subjektov v jednotlivých krajoch SR v roku 2015

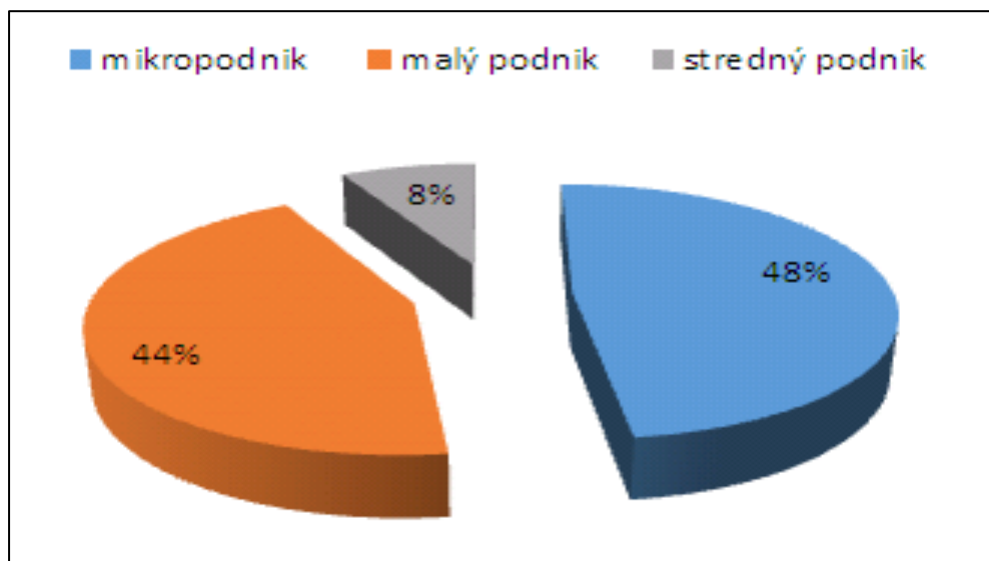
Kraj SR	Fyzické osoby – podnikatelia			Podniky			MSP	Spolu
	Živnostníci	Slobodné povolania	SHR	Malé (0 – 49)	Stredné (50 – 249)	Veľké (250 a viac)		
Bratislavský kraj	45 507	4 105	185	63 656	785	214	114 238	114 452
Trnavský kraj	33 950	1 534	508	16 705	274	61	52 971	53 032
Trenčiansky kraj	34 619	1 661	234	15 121	303	85	51 938	52 023
Nitriansky kraj	40 571	2 139	771	20 749	339	62	64 569	64 631
Žilinský kraj	49 842	1 889	556	19 740	338	70	72 365	72 435
Banskobystrický kraj	33 883	2 172	825	16 834	238	49	53 952	54 001
Prešovský kraj	46 586	1 891	611	17 409	269	62	66 766	66 828
Košický kraj	31 501	2 299	608	19 571	230	57	54 209	54 266
Spolu SR	316 459	17 690	4 298	189 785	2 776	660	531 008	531 668

Zdroj: SBA: Malé a stredné podnikanie v číslach v roku 2015, str.28

Z toho dôvodu v roku 2016 v období od máj 2016 do júl 2016 bol uskutočnený dotazníkový prieskum medzi malými a strednými podnikateľskými subjektmi v Trenčianskom

samosprávnom kraji. Dotazníkový prieskum mal za cieľ zistiť iba rámcové okruhy problémov podnikateľských subjektov v danom regióne. Na tento prieskum bude v nasledujúcom období rokov 2017-2018 nadväzovať ďalšie kolo dotazníkového prieskumu so zameraním na konkrétnu špecifikáciu problémov malých a stredných podnikov v rámci spomínaného regiónu Trenčín. V prvom kole dotazníkového prieskumu bolo kontaktovaných 250 respondentov t.j. malých a stredných podnikov, z ktorých sa vrátilo 172 vyplnených dotazníkov, čo predstavuje 68,8 % návratnosť. Podiel jednotlivých respondentov, ktorý sa zúčastnili dotazníkového prieskumu znázorňuje nasledujúci graf.

Graf 1 Percentuálne zastúpenie jednotlivých podnikateľských subjektov z hľadiska veľkosti



Zdroj: vlastné spracovanie výsledkov dotazníkového prieskumu

Z hľadiska predmetu podnikania mali najväčšie zastúpenie podnikateľské subjekty pôsobiace v cestovnom ruchu, ubytovacích a reštauračných službách (45 %), najmenšie zastúpenie oblasť dopravy (2%). Z hľadiska veku 81 % bolo podnikov, ktoré na trhu pôsobia menej ako 9 rokov a 19% boli podniky staršie ako 10 rokov. V dotazníku sa respondenti mali vyjadrovať ku dostupnosti, kvalite a štruktúre pracovnej sily v regióne, ku kvalite podnikateľského prostredia v bezprostrednej blízkosti ich podniku a k aktivitám samosprávy. Z prieskumu vyplynulo, že viac ako 42 % podnikateľských subjektov pociťuje nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily v regióne, z hľadiska kvality podnikateľského prostredia 49 % respondentov negatívne hodnotí infraštruktúru regiónu, 35 % podmienky pre investovanie a až 45% opýtaných sa vôbec nezaujíma o inovácie, či spoluprácu pri výskume. Pri hodnotení miestnej samosprávy viac ako 60% respondentov je s prácou samosprávy spokojných a nemajú zásadné pripomienky, či výhrady voči ich činnosti.

2. Regionálny rozvoj a regionálne disparity v podmienkach SR

Značné rozdiely v sociálno-ekonomickej úrovni regiónov sú aktuálnym problémom väčšiny krajín Európskej únie, vrátane Slovenska. Vyrovnávanie týchto rozdielov je jedným z hlavných cieľov regionálnej a štrukturálnej politiky EÚ.

Vláda SR v roku 2008 prijala zákon č. 539/2008 Z. z. o podpore regionálneho rozvoja, ktorý vytvára priestor a podmienky na efektívnejšie usmerňovanie a uskutočňovanie regionálnej

politiky a vo väčšej miere ako doteraz platná legislatíva umožňuje samosprávnym krajom a obciam využívať svoje kompetencie na prospech svojho rozvoja. Tento zákon definoval Národnú stratégiu regionálneho rozvoja SR (ďalej len „národná stratégia“) ako základný dokument na podporu regionálneho rozvoja na národnej úrovni.

Zákon o podpore regionálneho rozvoja ju definuje regionálnu politiku ako „koordinovaný súbor činností a postupov príslušných orgánov a organizácií na celoštátnej, regionálnej a miestnej úrovni, ktoré prispievajú k hospodárskemu rozvoju, sociálnemu rozvoju a územnému rozvoju regiónov“ (Zákon č. 9 539/2008 Z.z. o podpore regionálneho rozvoja). Kotlán a Kliková ju vnímajú ako „súbor opatrení a nástrojov, pomocou ktorých má dôjsť k zmierneniu alebo odstráneniu rozdielov v ekonomickom rozvoji čiastkových regiónov“ (Kotlán, Kliková, 2003, s. 230).

Regionálny rozvoj môžeme definovať ako „zabezpečenie rastu ekonomického a sociálneho potenciálu regiónu, ktorého využívanie má viesť k zvyšovaniu životnej úrovne jeho obyvateľov, k sociálnemu a ekonomickému rozvoju krajiny so zachovaním princípov udržateľného rozvoja. Súčasťou takto chápaného regionálneho rozvoja sú ekonomické a sociálne procesy prebiehajúce v prírodno-spoločenskom prostredí regiónu, ktoré by mali rešpektovať jeho osobitosti, možnosti a rozvojové predpoklady regiónov“ (Rajčáková, 2008, s. 6). Zákon o podpore regionálneho rozvoja uvádza, že regionálny rozvoj je „súbor sociálnych, hospodárskych, kultúrnych a environmentálnych procesov a vzťahov, ktoré prebiehajú v regióne a ktoré prispievajú k zvyšovaniu jeho konkurencieschopnosti, trvalému hospodárskemu rozvoju, sociálnemu rozvoju a územnému rozvoju a k vyrovnávaniu hospodárskych rozdielov a sociálnych rozdielov medzi regiónmi“ (Zákon č. 539/2008 Z.z. o podpore regionálneho rozvoja).

Regionálne disparity môžeme vo všeobecnosti definovať ako rozdielnosť a nerovnosť znakov, javov alebo procesov, ktoré majú územné umiestnenie a vyskytujú sa aspoň v dvoch entitách územnej štruktúry. Všeobecné rôzne domáce a zahraničné vedecké a odborné pramene v prípade regionálneho rozvoja interpretujú disparitu ako rozdielne stupne sociálneho a ekonomického rozvoja, ktoré vytvárajú nerovnosti medzi jednotlivými porovnávanými celkami.

Matlovič, R., Klamár, R., Matlovičová, K. (2008) chápu regionálne disparity ako „rozdiely v stupni sociálno-ekonomického rozvoja regiónov, ktoré sú dôsledkom jeho nerovnomernosti.“

Regionálne disparity chápeme ako nerovnosti alebo kvantitatívne rozdiely najmä v ekonomickej výkonnosti, nižšie využitie produkčných možností, disponibilných zdrojov a vnútorného potenciálu medzi územno-správnymi jednotkami, pričom rozdielnosť je merateľná na základe vopred definovaných ekonomických a sociálnych ukazovateľov. Vplyvom pôsobenia trhových síl, globalizácie, jej paradoxov a „virtualizácie“ procesov a ekonomických aktivít je vlastne prirodzené, že koncentrácia je ukotvená len vo vybraných regiónoch, v ktorých sú zabezpečené podmienky, čím sa regionálne rozdiely môžu prehlbovať. (Habánik, Koišová, 2011)

Skúmanie regionálnych disparít a ich vývoja je jedným z predpokladov tvorby a realizácie zodpovedajúcej regionálnej politiky. Regionálna politika je nástrojom rozvoja jednotlivých krajov. Regionálna politika predstavuje rámec, na základe ktorého sa stanovujú pravidlá pre riešenie územných, sociálnych a hospodárskych rovnováh. Atribútom regionálnej politiky je znižovanie disparít medzi úrovňami rozvoja jednotlivých častí v regióne, podporovať hospodársky a sociálny rozvoj. Rastúce disparity medzi regiónmi sú dôvodom na uskutočňovanie regionálnej politiky, ktorá je úzko previazaná na regionálny rozvoj.

Nástroje regionálnej politiky pomáhajú zaostávajúcim regiónom dosiahnuť priemernú úroveň rozvinutých regiónov a zvyšovať konkurencieschopnosť regiónov. Národná stratégia regionálneho rozvoja SR vymedzuje aj štyri hlavné prioritné oblasti rozvoja Slovenskej republiky, ktorými sú: ľudské zdroje – populácia, zamestnanosť, vzdelávanie, sociálna

infraštruktúra, životná úroveň; podnikateľské prostredie – ekonomická výkonnosť a konkurencieschopnosť; výskum, vývoj, inovácie – poznatkovo orientovaná ekonomika; ochrana a tvorba životného prostredia – energetika, klimatické zmeny.

V krajinách Európy má regionálny výskum spojený s regionálnou politikou dlhoročnú tradíciu. Na Slovensku sa stáva predmetom záujmu hlavne v súvislosti s narastajúcimi regionálnymi disparitami a s integračnými procesmi. Na území relatívne malého Slovenska sa v prvých rokoch transformácie regionálne rozdiely výrazne neprejavili. V súčasnosti sa však aktuálnosť regionálnych problémov a ich riešení zvyšuje pod tlakom sociálnych a ekonomických problémov sprevádzaných rastom regionálnych disparít. Dokazujú to aj výsledky analýzy, ktorú sme uskutočnili sledovanom období rokov 2006 – 2015. Pri meraní regionálnych disparít sme použili statické a dynamické nástroje merania. Statické nástroje nám umožnili zmerať regionálne disparity k určitému dátumu. Dynamické nástroje sme potrebovali na vyhodnotenie historických trendov v časových radoch. Pre potreby nášho prieskumu sme vybrali zo statických nástrojov variačný koeficient a z dynamických nástrojov σ -konvergenciu. Pre vyhodnotenie regionálnych rozdielov v rámci SR sme vybrali tri makroekonomické ukazovatele a to HDP na obyvateľa v EUR, priemernú nominálnu mesačnú mzdu v EUR a mieru nezamestnanosti v %, ktoré sa v regiónoch výrazne menili, a vykazovali podstatné rozdiely, čo dokumentujú aj výsledky analýz spracované v tabuľkách 5 až 7.

Tabuľka 5 Regionálny hrubý domáci produkt na obyvateľa v regiónoch Slovenska v rokoch 2006 -2015 (EUR)

Regionálny hrubý domáci produkt na obyvateľa v EUR										
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
BA	24384,22	27 720,779	29 324,648	28 981,733	30 350,722	32 488,692	32 602,959	33 802,774	33 977,382	35 351,930
TT	12 681,364	13 999,772	14 496,646	13 016,475	13 687,495	14 562,849	15 040,590	15 072,227	15 728,486	15 551,382
TN	9 768,367	10 771,235	11 470,740	10 487,377	11 138,078	11 503,921	11 865,819	11 901,008	12 169,974	12 589,687
NR	8 912,563	9 705,347	10 685,622	9 949,674	10 246,881	11 608,395	12 036,699	12 012,204	12 187,532	12 307,722
ZA	8 439,356	9 763,070	11 000,487	10 209,266	10 821,731	11 274,811	11 587,823	11 671,244	12 105,915	12 574,565
BB	7 728,095	8 686,398	9 561,381	8 653,980	9 132,228	9 189,523	9 549,936	9 925,362	9 985,034	10 520,228
PR	5 708,738	6 408,083	7 430,689	6 834,015	7 162,641	7 631,395	7 975,836	8 042,105	8 304,572	8 630,811
KE	8 823,336	9 639,788	10 450,148	9 255,708	9 873,383	10 168,012	10 513,227	10 693,907	11 026,234	11 645,963
priemerná nevážená										
hodnota HDP	10805,755	12086,81	13052,55	12173,53	12801,64	13553,45	13896,61	14140,10	14435,64	14896,54
variačný koeficient	0,50427	0,57671	0,594143	0,607098	0,634282	0,685003	0,678129	0,709295	0,707962	0,735446
sigma konvergencia	0,030366	0,030836	0,02729	0,03061	0,03041	0,0315	0,02986	0,0306	0,02993	0,0294

Zdroj: vlastné prepočty na základe údajov z <http://datacube.statistics.sk/TM1WebSK/TM1WebLogin.aspx>

Z výsledkov analýzy vyplýva, že regionálna diferenciácia a regionálne disparity sú charakteristické pre súčasný stav sociálno-priestorovej situácie na Slovensku. Na jednej strane boli sformované rozvinuté regióny. Ide najmä o územia s veľkými mestami, silne rozvinutými terciárnymi a kvartérnymi aktivitami vytvárajúcimi vhodné prostredie pre investičné aktivity, modernú sociálnu, technickú a environmentálnu infraštruktúru. Opačne sa vznikli zaostané resp. menej rozvinuté regióny. Môžeme sem zaradiť okresy s nepriaznivými parametrami polohového potenciálu, s nedostatočnou nadväznosťou na dopravnú infraštruktúru, s vyšším podielom vidieckeho obyvateľstva, rastúcim podielom nezamestnaných, slabo rozvinutou a málo diverzifikovanou ekonomickou štruktúrou, nižšou vzdelanostnou úrovňou obyvateľstva a podobne.

Tabuľka 6 Vývoj priemernej nominálnej mesačnej mzdy v regiónoch Slovenska v rokoch 2006 -2014 (EUR)

Priemerná mesačná mzda v EUR									
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
BA	972	1046	1140	1178	1 160	1 124	1 159	1 182	1 286
TT	637	695	754	752	787	815	831	841	892
TN	597	648	700	688	732	774	797	809	863
NR	575	622	684	678	707	753	783	782	829
ZA	599	655	718	709	759	801	830	820	875
BB	582	634	688	675	702	756	783	779	837
PR	530	579	632	636	659	697	715	721	767
KE	660	706	749	761	792	848	851	855	908
variálny koeficient	0,2007	0,1959	0,1963	0,2142	0,1867	0,1488	0,1487	0,1554	0,1641
sigma konvergencia	0,0752	0,0734	0,0731	0,0787	0,0706	0,0583	0,0579	0,0600	0,0629
štandardná odchýlka	129,2884	136,7291	148,8442	162,7490	147,0423	122,1720	125,4641	131,9090	148,9173

Zdroj: vlastné prepočty na základe údajov z <http://datacube.statistics.sk/TM1WebSK/TM1WebLogin.aspx>

Disparity výrazným spôsobom ovplyvňujú regionálny vývoj a vyžadujú aplikáciu efektívnych nástrojov a politík na regulovanie medziregionálnych rozdielov a aplikáciu nových stratégií pre efektívny regionálny rozvoj, kde vzniká podstatný priestor pre miestne samosprávy budovať priateľské podnikateľské prostredie a podporovať vznik nových podnikateľských subjektov, ako hlavných nositeľov a tvorcov regionálneho rozvoja.

Tabuľka 7 Miera nezamestnanosti v regiónoch Slovenska v rokoch 2006-2014 (%)

Nezamestnanosť v %									
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
BA	2,29	1,98	2,27	4,36	4,63	5,41	5,72	6,17	6,13
TT	5,22	4,3	4,29	8,37	8,17	8,88	9,43	9,16	8,03
TN	5,19	4,5	4,95	10,13	9,51	9,95	10,89	10,74	9,56
NR	9,09	7,1	7,41	11,72	11,76	13,27	14,08	12,52	11,21
ZA	7,03	5,55	6,2	10,89	10,86	11,91	12,79	12,51	10,91
BB	16,12	14,1	14,25	19,19	18,86	19,83	20,81	18,26	17,22
PR	13,68	12,05	12,86	18,29	17,75	18,95	20,66	19,35	17,45
KE	15,18	13,02	13,5	17,3	16,78	18,76	19,58	17,23	15,92
variálny koeficient	0,5256	0,5488	0,5306	0,3924	0,3847	0,3732	0,3697	0,3295	0,3347
sigma konvergencia	0,2724	0,2753	0,2638	0,2004	0,1915	0,1833	0,1828	0,1577	0,1538
štandardná odchýlka	4,8489	4,2947	4,3595	4,9173	4,7281	4,9909	5,2675	4,3644	4,0354

Zdroj: vlastné prepočty na základe údajov z <http://datacube.statistics.sk/TM1WebSK/TM1WebLogin.aspx>

Záver

Záverom môžeme konštatovať, že v rámci územia Slovenskej republiky existujú výrazne regionálne rozdiely, ktoré je potrebné v záujme harmonického rozvoja ekonomiky odstrániť. Jedným z hlavných nástrojov, ktorý môže daný problém vyriešiť sú malé a stredné podniky, ktoré musia mať vytvorené vhodné podmienky pre rozvoj. Malé a stredné podniky majú vysoký potenciál rýchle reagovať a efektívne vyplňať medzery na trhu, preto je potrebné venovať pozornosť týmto subjektom. Aj z predbežného prieskumu v rámci regiónu Trenčín vyplynulo, že je nutné v záujme ďalšieho napredovania, aby sa miestne samosprávy v spolupráci so štátom orientovali:

- na prijímanie systémových opatrení v oblasti prípravy kvalifikovanej pracovnej sily,
- vybudovanie kvalitnej dopravnej siete a technickej infraštruktúry,
- zvyšovanie záujmu aj malých a stredných podnikov o inovácie,

- motiváciu malých a stredných podnikov zapájať sa do rôznych regionálnych výskumných projektov, ktoré môžu zvyšovať konkurencieschopnosť nielen regiónu, ale aj samotného štátu,
- skvalitňovanie komunikácie medzi samosprávou a podnikateľským sektorom v regióne.

ACKNOWLEDGEMENT

Tento príspevok je výsledkom dvoch vzájomne sa dopĺňujúcich výskumných projektov: (1) "Hodnotenie miery vplyvu klastrov na rozvoj regiónov Slovenskej republiky" VEGA č 1/0983/16; (2) " Malé a stredné podniky ako dynamizujúci faktor regionálneho rozvoja.", IGS 01/2016, financovaný na Fakulte sociálno-ekonomických vzťahov TnU AD v Trenčíne; pod vedením Ing. Katarína Kráľová, Ph.D.

REFERENCES

- [1] BEJALOVÁ, A. – FÁZIKOVÁ, M., 2005. *Regionálna ekonomika*. Nitra: SPU v Nitre, 2005. 254 s. ISBN 80-8069-513-X.
- [2] KLIKOVÁ, CH. - KOTLÁN, I., 2003. *Hospodárska politika*. Ostrava: Sokrates, 2003. 275 s. ISBN 80-86572-04-8
- [3] RAJČÁKOVÁ, E., 2005. *Regionálny rozvoj a regionálna politika*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2005. 120 s. ISBN 80-223-2038-2.
- [4] KRÁĽOVÁ, K. 2016, *Ekonomika malých a stredných podnikov*. Trenčín TnUAD, 2016170s., ISBN 978-80-8075-766-3
- [5] Malé a stredné podnikanie v číslach v roku 2015, Bratislava 2016, dostupné na: http://www.sbagency.sk/sites/default/files/msp_v_cislach_v_roku_2015_0.pdf
- [6] Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike v roku 2015, Bratislava 2016, dostupné na: http://www.sbagency.sk/sites/default/files/sprava_o_stave_msp_2015.pdf
- [7] GAJDOŠ, P., 2008 *Current state and development of regional disparities in Slovakia (with emphasis on underdeveloped regions)*. In. Gajdoš, ed. *Regional disparities in Central Europe*. Sociologický ústav SAV, Bratislava, s. 98-115, 2008
- [8] GAJDOŠ, P., 2008 *Development of regional disparities in Slovakia - underdeveloped regions*. In. *Životné prostredie*. Roč. 42, č. 1 (2008), s. 21-27. Bratislava: Ústav krajinskej ekológie SAV, 2008
- [9] HABÁNIK, J. a kol., 2014, *Regionálna ekonomika a regionálny rozvoj*. Trenčín, TnUAD, 248 s., 2014, ISBN 978-80-8075-645-1
- [10] HABÁNIK, J., KOIŠOVÁ, E., 2012 *Development of socio-economic disparities in regional development of the Slovak Republic*. In. *Nová ekonomika*. Bratislava, NHF EÚ, 2012
- [11] HAVIERNIKÁ, K., STRUNZ, H., 2014 *The comparison of selected methods used for identification of cluster potencial in the regions of the Slovak Republic*, In. *Book Series Titles: International Multidisciplinary Scientific Conferences on Social Sciences and Arts (SGEM 2014)*, 2014
- [12] JAŠKOVÁ, D., 2015 *The application of some statistical analysis in the assessment of regional development*. In. *Sociálno-ekonomická revue*. Roč. 13, č. 3, s. 142-149, 2015

- [13] MATLOVIČ, R., KLAMÁR, R., MATLOVIČOVÁ, K., 2008 *Development of regional disparities beginning of the 21st century in Slovakia in the light of selected indicators. regional Studies /recenzovaný vedecký časopis/* 02/2008, s. 2-12, 2008
- [14] STRÁŽOVSKÁ H. a kol., 2016, *Malé a stredné podnikanie (zmeny v obsahu ekonomických nástrojov)*, Bratislava: Sprint 2016, 313 s., ISBN 978-80-89710-2108

KONTAKT

Ing. Katarína Kráľová, Ph.D.
Univerzita A. Dubčeka v Trenčíne, Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov
Študentská 3, 911 50 Trenčín, Slovakia
E-mail: katarina.kralova@tnuni.sk

BEHAVIORAL APPROACHES IN ACCOUNTING

BEHAVIORÁLNY PRÍSTUP V ÚČTOVNÍCTVE

Zuzana Kubaščíková¹

ABSTRACT

Paradigm behavior of individuals is possible to apply not only to the processing for accounting, but also to the using information from accounting and financial statements. There are factors that influence the choice of the principles of accounting policy. The paper is focused on the analysis of the behavioral aspects of accounting from the perspective of preparers of accounting information and also from the perspective of a user with an emphasis on possible ways of elimination.

KEY WORDS

Behavioral economy, accounting, status-quo, anchoring bias, confirmation bias, loss aversion.

JEL CLASSIFICATION

M40

1. Behaviorálne aspekty v účtovníctve

Účtovníctvo sa spája s prijímaním rozhodnutí a s vytváraním úsudkov rôznych používateľov informácií z účtovníctva. Zostavovatelia v procese identifikácie skutočností, ktoré tvoria predmet účtovníctva, môžu chápať skutočnosť odlišne ako interní používatelia, ktorí môžu spolupracovať so zostavovateľmi na príprave informácií z účtovníctva. Informácie z účtovnej závierky sa následne používajú na komunikáciu podniku s externými používateľmi. Zostavenie účtovnej závierky vyplýva zo zaznamenávania ekonomických informácií a môže byť ovplyvnený tým, čo chcú povedať interní používatelia. (Pakšiová, Janhuba, 2012) Externí používatelia môžu následne využívať informácie z účtovníctva samostatne alebo s odbornou pomocou interpretátorov. Na všetkých úrovniach účtovníctva sa môžu prejavovať behaviorálne aspekty, ktoré sú spojené s tvorbou úsudkov a prijímaním rozhodnutí.

1.1. Odchýlky pri rozhodovaní a interpretácii údajov z účtovníctva

Kahneman koncipoval teóriu dvoch mentálnych systémov ľudí pri utváraní úsudkov a prijímaní rozhodnutí. Úsudky a preferencie ľudí sa považujú za intuitívne, ak prichádzajú do mysle rýchlo a bez námahy ako vnemy. Podľa teórie dvoch mentálnych systémov ľudí, väčšina úsudkov a preferencií majú intuitívny charakter, ale môžu byť upravené alebo nahradené inými úsudkami a preferenciami na základe deliberatívnych postupov mysle. (Kahneman, 2002)

Ľudská myseľ má ohraničený výkon a kognitívnu kapacitu. Ľudia čelia obmedzeniam vo vzťahu ako dobre a koľko informácií môžu vyhodnotiť počas určitého časového intervalu.

¹ Ing. Zuzana Kubaščíková, PhD., Fakulta hospodárskej informatiky, Ekonomická univerzita v Bratislave, zuzana.kubascikova@euba.sk.

Niektorí ľudia sú efektívnejší vo vyhodnocovaní informácií ako iní ľudia, ale v konečnom dôsledku nikto nedisponuje neobmedzenými možnosťami vyhodnocovať všetky dostupné informácie. (Parajka, 2015) Rozhodovacie schopnosti ľudí sú preto ohraničené výpočtovou kapacitou mysle (určitá hranica ľudského mozgu spracovávať a porozumieť informáciám). Ľudia musia zvoliť, ktoré informácie budú vyhodnocovať, z čoho plynie ich obmedzená racionalita. Teória obmedzenej racionality opisuje ľudí, ktorí „*môžu pochopiť len obmedzené množstvo informácií v obmedzenom čase, a z toho dôvodu neprijímajú vždy najlepšie rozhodnutia, najmä v komplikovaných situáciách*“ (Simon, 1978). Rozsah obmedzenej racionality možno ovplyvniť použitím rôznych druhov techník za predpokladu, že ľudia majú schopnosti a vedomosti ako ich používať. V tejto súvislosti sa budeme venovať týmto vybraným odchýlkam od racionality: averzia k strate, potvrdzovanie, ukotvenie, regresia k strednej hodnote.

1.2. Averzia k strate

Ľudia sa viac boja straty ako túžia po zisku – sú averzní k strate. Môžeme sa zamyslieť, ktoré z nasledujúcich tvrdení si vyberie viac používateľov účtovnej závierky.

- a) zvýšiť zisk o 50 tis. eur, alebo zvýšiť zisk o 100 tis. eur s pravdepodobnosťou 90%?
- b) stratiť 50 tis. eur alebo stratiť 100 tis. eur s pravdepodobnosťou 90%?

Kým v prvom prípade si väčšina ľudí vyberie prvú možnosť – istý zisk, v druhom prípade je to naopak druhá možnosť – keď sa jedná o možnosť stratiť, sme riziku naklonení viac. Averzia k strate je silný princíp presvedčivosti. Vyčíslenie je možné nasledovne:

úžitok = pravdepodobnosť pozitívneho zisku – 2 * (100 – pravdepodobnosť pozitívneho zisku)

Pocitovaná strata má približne 2 až 2,5-krát silnejší psychologický efekt ako zisk na rovnakej úrovni.

1.3. Potvrdzovanie

Ľudia zostávajú v zaužívanom myslení a konaní dokým môžu. Vyberajú si cestu najmenšieho odporu ktorou je väčšinou východisková/zaužívaná možnosť. Dôležitú úlohu zohráva aj potvrdzovanie skutočnosti, že východisková situácia je dobrá. Pociť dôverného poznania súčasného stavu sú príčinou zotrvačnosti v myslení a konaní a akákoľvek zmena súčasného stavu vyžaduje adaptáciu a dodatočné úsilie, prípadne náklady, ktorým sa ľudia pokúšajú vyhnúť, preto ľudia zvyčajne volia alternatívu, ktorá zachováva súčasný stav. Ak chceme zmeniť správanie ľudí, potrebujeme sťažiť zotrvanie vo východiskovej/zaužívanej situácii. Zachovanie východiskovej/zaužívanej situácie je potrebné odlišiť v situáciách, ak súčasný stav je objektívne lepší, alebo dostupnosť informácií je obmedzená.

Zostavovatelia účtovných informácií zotrvávajú pri aplikácii zaužívaných účtovných metód tak, aby účtovná závierka poskytovala verný a pravdivý obraz o skutočnostiach, ktoré sú predmetom účtovníctva, a o finančnej situácii podniku, ale zostávajú pri zaužívanom postupe i keď už takýto postup neodráža verný a pravdivý obraz o skutočnostiach zobrazených v účtovníctve. (Tumpach, 2008) Príkladom môže byť zmena metód oceňovania pri oceňovaní zásob.

Potvrdzovanie predstavuje odchýlku od racionality a prejavuje sa ako tendencia ľudí získavať a pamätať si fakty selektívnym spôsobom. Ľudia majú tiež tendenciu interpretovať nejednoznačné fakty tak, aby potvrdzovali ich rozhodnutia. Potvrdzovanie je myšlienkový

postup, ktorým ľudia podporujú pravdivosť ich názorov alebo predstáv. Ľudia dosahujú nižšiu mieru uspokojenia alebo užitočnosti a cítia sa zle, ak prijímajú rozhodnutia v rozpore s ich preferenciami alebo túžbami. V prípade protichodných faktov sa môže u ľudí prejaviť tzv. „kognitívna disonancia“. Ľudia sa často snažia znížiť mieru kognitívnej disonancie tým, že ospravedlňujú svoje rozhodnutia a veria, že sú v súlade s ich názormi alebo presvedčeniami.

Príklad potvrdzovania sa prejavil pri krachoch podnikov a pri podvodných kauzách ako Enron, Health South, DotCom, Bernard Madoff, Lehman Brothers. Ľudia obyčajne uprednostňujú informácie, ktoré sú v súlade s ich názormi alebo presvedčeniami a neradi si pripúšťajú negatívny vývoj, odmietajú prijať jednoznačné fakty dokazujúce opak, mylne vnímajú súvislosti medzi udalosťami a situáciami alebo sa spoliehajú viac na prvotne dostupné informácie. V spomenutých prípadoch sa dlhodobo prejavovali rôzne varovné signály, ktoré zainteresované skupiny ignorovali.

1.4. Ukotvenie

Ľudia majú tendenciu sa podvedome naviazať na prvú dostupnú hodnotu alebo informáciu a z nej sa odraziť pri odhadoch. Od kotvy sa väčšinou nevzdialime dostatočne. Nie je to zlý prístup, ale problém nastáva ak je kotva irelevantná, alebo zavádzajúca.

Ukotvenie predstavuje postup uvažovania ľudí, ktorý im pomáha premieňať neistotu na riziko a ovplyvňuje ich rozhodovanie. Ukotvenie patrí medzi odchýlky od racionality a prejavuje sa ako náchylnosť ľudí pri rozhodovaní spoliehať sa na prvotnú informáciu, ktorá im bola poskytnutá (tzv. „referenčný bod“). Referenčný bod reprezentuje určité východisko pri rozhodovaní sa ľudí, ktoré možno vyvolať sprostredkovaním informácií, tvoria ho už známe skutočnosti, vyplýva z formulácie problému, alebo je výsledkom čiastkového výpočtu. Rozdielne rozhodnutia ľudí sú naklonené rozdielnym referenčným bodom. Ak ľudia nemajú k dispozícii dostatok informácií, môžu byť uvedení do omylu stanovením falošného referenčného bodu. Vhodne stanovený referenčný bod môže naopak prispieť k relatívne optimálnym rozhodnutiam.

Používatelia informácií z účtovníctva môžu podliehať referenčným bodom najmä zo strany interpretátorov v mnohých oblastiach. Vhodným príkladom sprostredkovania informácií z účtovníctva pre používateľov sú výročné správy ktoré poskytujú prehľad finančných výsledkov a vybraných ukazovateľov, ak sú používateľom poskytnuté najskôr pozitívne ukazovatele, majú tendenciu sa fixovať na pozitívne výsledky bez povšimnutia si tých negatívnych.

1.5. Regresia k strednej hodnote

Regresia k strednej hodnote nastáva kedykoľvek vo finálnom výsledku zohráva rolu aj náhoda. Ak je vo výsledku aj istá dávka šťastia alebo náhody tak po extrémne dobrom výsledku by sme mali očakávať horší výsledok a naopak.

$$\text{cor} \cdot (y-1) + (1-\text{cor}) \cdot \text{avg}$$

K mylným výsledkom môže dôjsť napríklad pri nasledujúcej úvahe: Rast výnosov spoločnosti oproti predchádzajúcemu obdobiu bol 12%, v ďalšom období môžeme očakávať rovnaký rast. Ide o príliš zjednodušené konštatovanie a v prvom rade je potrebné sa zamyslieť, aký vplyv mala na tomto výsledku náhoda, ak to tak je, nabudúce sa náhoda nebude opakovať a preto je logické očakávať naopak horší výsledok.

Záver

Ako sa vyhnúť vplyvom kognitívnych odchýlok od racionality? Averzia k strate spôsobuje, že zo zvládnuteľných strát sa stávajú katastrofy, keď sa ľudia snažia vyhnúť istej strate. Treba pri rozhodovaní brať do úvahy, že podvedome máme pri stratách oveľa väčšiu tendenciu riskovať a podľa toho uskutočniť racionálne rozhodnutia.

Pociťovaná strata má približne 2 až 2,5-krát silnejší psychologický efekt ako zisk na rovnakej úrovni. Pri eliminovaní regresie k strednej hodnote sa snažíme zhodnotiť podiel náhody na danom výsledku. Ak sa preukáže vplyv náhody, je veľká pravdepodobnosť, že sa výsledok nabudúce nebude opakovať a preto je logické očakávať opačný výsledok. Odhady výsledkov nie je vhodné robiť iba na základe poslednej hodnoty.

Pri ukotvení si musíme uvedomiť, že aj na prvý pohľad irelevantné informácie nás môžu ukotviť a zmeniť naše rozhodnutia. Majme na pamäti, ako ukotvenie funguje, vytvorí nám referenčný bod, prípadne sa snažíme zmeniť tento referenčný bod.

Ochranou pred vplyvom potvrdzovania je sťaženie zotrvania vo východiskovej/zaužívannej možnosti a taktiež ochranou proti použitiu tejto techniky na nás je určitá podozrievavosť voči zotrvávajúcej alebo najjednoduchšej možnosti.

ACKNOWLEDGEMENT

This paper is an outcome of a project of the Scientific Grant Agency of the Ministry of Culture of the Slovak Republic and Slovak Academy of Sciences (VEGA) no. 1/0069/13 (2013-2015) *“The concept of true and fair view of the facts in the context of current legislation of accounting from the perspective of the auditing profession”*.

REFERENCES

- [1] Kahneman, D. 2002. Maps of Bounded Rationality: A Perspective on Intuitive Judgment and Choice. http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/2002/kahnemann-lecture.pdf, [accessed 27.3.2017].
- [2] Pakšiová, R. – Janhuba, M. 2012. Teória účtovníctva v kontexte svetového vývoja. Bratislava: Iura Edition, 2012. ISBN 978-80-8078-445-4.
- [3] Parajka, B., 2015. Are information needs of financial entities served by financial statements in the Slovak Republic. Financial management of firms and financial institutions : proceedings: 10th international scientific conference : 7th - 8th september 2015, Ostrava, Czech Republic, pp.950-957.
- [4] Simon, H. 1978. Rational Decision-Making in Business Organizations. http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/1978/simonlecture.pdf, [accessed 27.3.2017].
- [5] Tumpach, M. 2008. Manažérske a nákladové účtovníctvo. Bratislava : Iura Edition, 2008. ISBN 978-80-8078-168-2.

CONTACT

Ing. Zuzana Kubaščíková, PhD.
University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Informatics
Dolnozemska 1, 852 35 Bratislava, Slovakia
E-mail: zuzana.kubascikova@euba.sk

RESEARCH, DEVELOPMENT AND INNOVATION – THE DECISIVE FACTOR OF PROSPERITY?

VÝZKUM, VÝVOJ A INOVACE – ROZHODUJÍCÍ FAKTOR PROSPERITY?

Michal Kuběnka, Simona Činčalová

ABSTRACT

Due to globalization, barriers of products' movement and service offerings are reducing. As a consequence, the competition is increasing in sectors that are not strictly geographically limited in its activities. Research, development and innovation are regarded as a dominant factor required for increasing competitiveness. Against it the authors of this article deem the prosperity of the company as a result of various factors of equal or greater importance. Research, development and innovation are undoubtedly one of them, but in the opinion of the authors, not necessarily the dominant one. The authors decided to verify the axiom of the positive dominant impact of research & development for the prosperity of businesses. It was analysed the sample of companies with core business "research and development", which comprised 18.5% of all businesses operating in this sector in the Czech Republic. Investigation did not demonstrate continuously higher level of prosperity of companies with core business focused on research & development comparing with manufacturing industry.

KEY WORDS

Research, development, innovation, prosperity.

JEL CLASSIFICATION

C58, O31, O32

Úvod

Vlivem procesů globalizace je konkurenceschopnosti věnovaná dlouhodobě velká pozornost. Globalizace, jako nezvratitelný proces, prostupuje všemi sférami života naší společnosti a dostává tak do konkurenční pozice subjekty, které by se dříve nedostaly do konkurenční pozice především v důsledku technologických, logistických, politických a legislativních bariér. Vývoj technologií vytvořil novou komerční realitu – vznik globálních trhů. Ve světě dnes existuje přibližně 40 000 nadnárodních společností, které dominují svými standardizovanými produkty a značkami (např. ŠKODA AUTO, Samsung Electronics, Microsoft). Díky tomu jsou tak jednotlivé světové ekonomiky stále více a více provázané. Jak podniky vstupují do mezinárodního obchodu, roste konkurence a nároky na ně se neustále zvyšují.

Podniky usilují o zvyšování konkurenceschopnosti pomocí různých nástrojů a přitom musí sledovat faktory, které ji ovlivňují. Mezi ty hlavní faktory patří zcela jistě finanční a lidské zdroje, logistika, rivalita v odvětví, vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů a výzkum, vývoj a inovace. Právě výzkum, vývoj a inovace pomáhají vytvářet náskok před konkurencí a měly by být nedílnou součástí života podniku a vytvářet tak předpoklad nejen současné ale i budoucí prosperity. To je důvodem, proč se řada top manažerů celosvětově úspěšných společností drží

hesla „Inovuj nebo zemřeš!“ včetně Billa Gatese, inovátora a zakladatele společnosti Microsoft, která se řadí dlouhodobě mezi nejúspěšnější společnosti na světě. Ani vědecká obec neopomíná klíčové postavení výzkumu, vývoje a inovací při konkurenčním boji a věnuje se této problematice již desítky let, viz (Drucker, 2002), (Jain a kol., 2010), (Jeníček, 2010) či (Matson, 1981). Bezesporně se pozitivní vliv výzkumu, vývoje a inovací (dále jen RDI, jako zkratka z angl. „research & development & innovation“) na konkurenceschopnost podniku považuje celosvětově za axiom, který není třeba ověřovat v praxi. V důsledku toho existuje pouze málo studií, které by kvantifikovaly vztah mezi mírou zapojení, resp. investicemi do RDI a prosperitou podniku.

Cílem šetření, jehož výsledky prezentuje tento článek, je kvantifikovat vliv RDI na prosperitu podniků ve vybraných odvětvích. Hypotéza, zaměřená na prokázání dominantního vlivu RDI na prosperitu podniku, je ověřena komparací dvou statisticky významných vzorků podniků. Prosperita měřená na bázi ROE, ROA a SPREAD bude porovnávána mezi vzorkem podniků s hlavním předmětem činnosti výzkum a vývoj a vzorkem podniků, jejichž hlavní předmět činnosti spadá pod zpracovatelský průmysl.

1. Formulace problematiky

1.1. Konkurenceschopnost, výzkum, vývoj, inovace

Inovace jsou důsledkem výzkumu a vývoje, to platí jednoznačně u inovací technických. Inovace (a to nejen technické, také procesní, marketingové aj.) se považují za klíčový nástroj konkurenceschopnosti a rovněž za klíčový nástroj prosperity, což jde ruku v ruce. Přesto je v některých definicích konkurenceschopnosti pojem RDI opomíjen, např. v publikacích (Chursin, Makarov, 2015), (Pavelková, Knápková, 2005) ad.

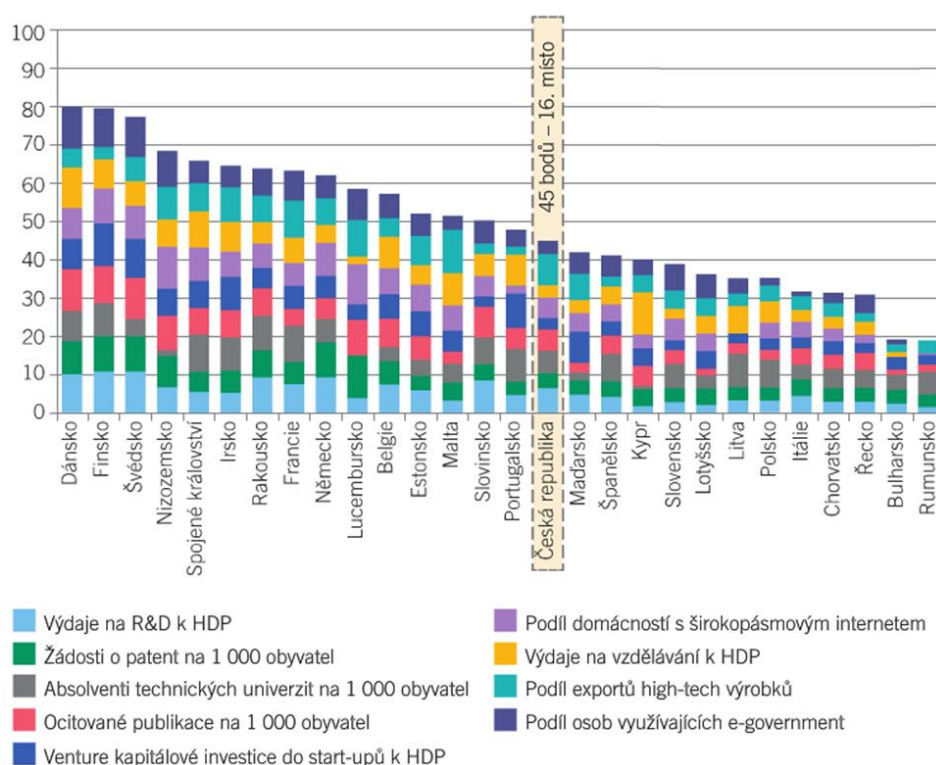
Úloha inovací je pro udržení produktivních ekonomik zásadní a umožňuje podnikům z vyspělých zemí, které musí čelit konkurenci z rozvojových ekonomik, prosadit se na globalizovaných trzích. Podniky musí stále častěji konkurovat unikátní produkcí, specifickým know-how a inovacemi, musí přenést své aktivity do výzkumně a znalostně náročných výroby, které vyžadují vysokou kvalifikaci a adaptabilitu pracovních sil.

RDI by mělo napomáhat konkurenceschopnosti a také mít pozitivní ekonomický dopad. To zdůrazňují i odborníci od minulého století např. (Schumpeter, 1960), Long, Ravenscraft, 1993) až po současnost (Vivero, 2002), (Engel, 2015).

EU Office České spořitelny každoročně sestavuje tzv. Inovační barometr, který ukazuje, jak si jednotlivé státy v inovační konkurenceschopnosti stojí. Je složen z devíti ukazatelů, které popisují inovační potenciál, konkurenceschopnost a budoucí prosperitu země. Česká republika svou pozici za posledních několik let příliš nezměnila, v roce 2015 se umístila na 16. místě s 45 body (viz obrázek 1).

Nejlépe si vedou skandinávské státy, které se drží v horní polovině žebříčku. Skandinávie těží z vysokých investic do vědy a výzkumu, a to se projevuje v dobrých výsledcích v patentové aktivitě i velmi aktivní publikační činnosti (Měsíčník EU aktualit, 2015).

Obrázek 20: Inovační barometr 2015



Zdroj: (17)

1.2. Dosavadní poznatky

Na základě statistik ČSÚ se v letech 2012-2014 v ČR zabývalo inovačními aktivitami 42 % podniků z celkového počtu ekonomicky aktivních podniků. Nejaktivnější v zavádění inovací byly velké podniky s více než 250 zaměstnanci (podíl 77,2 % ze všech podniků v této velikostní skupině), následované středními (59,1 %) a malými podniky (35,2 %).

Ve zpracovatelském průmyslu se inovačním aktivitám věnovalo dokonce 80,3 % velkých podniků. A opět s klesající velikostí podniku klesá i podíl těch, které inovovaly. Inovačními lídry jsou podniky zabývající se výrobou ostatních dopravních prostředků nebo zařízení. V tomto odvětví zavedlo inovace 74,3 % podniků. Výrazně nadprůměrně inovují i podniky v petrochemickém a chemickém průmyslu (73,1 %).

V rámci regionů soudržnosti CZ-NUTS nejvíce inovuje Praha (52,2 %) a Střední Morava (51,5 %), naopak nejméně Severozápad (33,3 %) a Jihozápad (43,4 %).

Klíčovým indikátorem v oblasti výzkumné a inovační výkonnosti je R&D intenzita. Tento ukazatel byl naposledy měřen v roce 2012 a v ČR činil 1,88 % (oproti EU 2,07 % a USA 2,79 %). Druhým indikátorem je Inovační výstup, který byl vyvinut ke srovnávání národní inovační politiky a sledování výkonnosti EU s jejími hlavními obchodními partnery. Měří, do jaké míry jsou schopné inovativní myšlenky obstát na trhu, poskytnout lepší pracovní místa a zvýšit konkurenceschopnost Evropy.

2. Metody měření vlivu RDI na prosperitu podniku

Vliv RDI na ekonomické výsledky a prosperitu podniku bude měřen prostřednictvím klasických nástrojů (ROE, ROA) i modernějším způsobem (EVA SPREAD). Mezi klasické ukazatele ekonomické úrovně patří ukazatel ROE, který vyjadřuje rentabilitu vlastního kapitálu

nebo jinými slovy, např. (Kuběnka, 2015) výnosnost kapitálu vloženého akcionáři nebo vlastníky podniku.

$$ROE = \frac{\text{zisk (EAT)}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (1)$$

Růst ROE nemusí být pouze důsledkem zlepšení výsledku hospodaření, ale může být také způsoben zmenšením podílu vlastního kapitálu v podniku nebo poklesem úročení cizího kapitálu.

Studie (Graffr, Khan, 2014), která sleduje účinky výzkumu a vývoje (R&D) na výkonnost podniků, potvrzuje silný korelační vztah mezi R&D a ROE (korelační koeficient 0,897). Korelace byla zkoumána pomocí vzorku pákistánských podniků, podnikajících ve farmaceutickém průmyslu.

Dalším klasickým ukazatelem, který bude v tomto výzkumu využit, je ukazatel rentability aktiv, který pracuje se ziskem v podobě hrubého zisku před odečtením nákladových úroků. Tento ukazatel byl vybrán proto, že vyjadřuje schopnost podniku zhodnotit svá aktiva neohledě na to, z jakých zdrojů byl majetek financován.

$$ROA = \frac{\text{zisk (EBIT)}}{\text{celková aktiva}} \quad (2)$$

Oproti studii (Graffar, Khan, 2014) uvádí studie (Beld, 2014) naopak zanedbatelnou korelaci (0,079) mezi RDI a prosperitou, tentokrát měřenou v podobě ROA. Autoři (Myšková a kol.,) se zabývali otázkou environmentálních inovací a jejich ekonomický efekt vyhodnotili nejednoznačně. Autoři tohoto příspěvku si tedy kladou otázku, nakolik je pro prosperitu podniku významné samotné RDI a nakolik zde hrají roli i jiné faktory, které mohou úspěchy RDI zastínit anebo je naopak podpořit na cestě za prosperitou.

Nieméně pozitivní účinky RDI na výkonnost podniku potvrzují i další studie, například (Aguiar, Gagnepain, 2013), (Belderbos a kol., 2004) a (Pantagakis a kol., 2012).

EVA SPREAD představuje procentuální vyjádření velikosti vytvořené ekonomické přidané hodnoty (Economic Value Added, zkr. EVA) k velikosti vlastního kapitálu. Kladná hodnota EVA představuje výnos podniku, který mimo běžných či mimořádných nákladů pokrývá nejen explicitní náklady na cizí kapitál ale rovněž i implicitní náklady vlastního kapitálu. K tvorbě ekonomické přidané hodnoty tudíž nestačí pouze kladná rentabilita vlastního kapitálu, ale rentabilita, která převyšuje implicitní náklady vlastního kapitálu (r_e).

Propočet EVA ve zjednodušeném znění lze, dle (Pavelková, Knápková, 2005), vyjádřit následující formou:

$$EVA = EAT - r_e * VK \quad (3)$$

kde: EAT - čistý zisk,

r_e - implicitní náklady na vlastní kapitál,

VK - vlastní kapitál.

Zjištění kladné hodnoty EVA lze rovněž na základě zjištění kladné hodnoty (EVA) SPREAD ($ROE - r_e$), což je dle (Lízalová, 2010) a (Máče, 2005) postačující podmínka, pokud vycházíme ze vztahu, který využívá i Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO) při tvorbě odvětvových statistik. Tento vztah má tvar $EVA = (ROE - r_e) * VK$.

V následujících propočtech budou figurovat právě hodnoty z odvětvových statistik zveřejněných MPO, kde je pro propočet implicitních nákladů vlastního kapitálu (r_e) využita

stavebnicová metoda, která vyjadřuje celkovou odměnu za investiční riziko formou rizikových přírážek obdobně jako ratingové agentury. Dle (MPO, 2014) lze hodnotu implicitních nákladů vlastního kapitálu vyjádřit takto:

$$r_e = r_f + r_{LA} + r_{POD} + r_{FinStab} + r_{FinStr} \quad (4)$$

kde: r_f - bezriziková sazba,
 r_{LA} - velikost podniku,
 r_{POD} - podnikatelské riziko,
 $r_{FINSTAB}$ - finanční stabilita,
 r_{FinStr} - riziková přírážka za finanční strukturu.

Využitý způsob propočtu SPREAD, který bude v procentuální vyjádření udávat velikost EVA k vlastnímu kapitálu, je tento:

$$SPREAD = ROE - r_e \quad (5)$$

Jedná se o ukazatel prosperity podniku, díky němuž mohou investoři zjistit, jestli je jejich kapitál reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající riziku předmětu podnikání, jež je udáváno hodnotou r_e .

Hypotéza zaměřená na prokázání dominantního vlivu RDI na prosperitu podniků bude potvrzena či vyvrácena na základě výše dosažených hodnot ROE, ROA a SPREAD u podniků zaměřených primárně na výzkum a vývoj a komparována s odvětvovými průměry zpracovatelského průmyslu.

Zda se dosažené hodnoty liší i statisticky, bude ověřeno pomocí propočtených intervalů spolehlivosti. Interval spolehlivosti může být stanoven např. dle Pacákové (2003) takto:

$$P\left(p - z_{1-\frac{\alpha}{2}} * \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}} < \pi < \left(p + z_{1-\frac{\alpha}{2}} * \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}}\right) = 1 - \alpha \quad (6)$$

kde: p - dosažená procentní hodnota ROE, ROA či SPREAD v odvětví výzkumu a vývoje,
 n - velikost testovaného vzorku podniků,
 α - zvolená hladina významnosti.

3. Rozbor problému

3.1. Analyzovaný vzorek

Dle databáze ekonomických subjektů MagnusWeb (MagnusWeb, 2016) existuje v současnosti necelých 500 komerčních subjektů (převážně s právní formou s.r.o. a a.s.), jejichž hlavním předmětem činnosti je výzkum a vývoj. Za účelem tohoto šetření bylo zajištěno po eliminaci extrémních hodnot a chybějících dat 340 účetních výkazů (rozhled, výkaz zisku a ztráty), které byly následně analyzovány a využity k propočtům dle (1), (2), (5). Jednalo se o výkazy 85 podniků za období čtyř posledních dostupných let (2011-2014). Vzorek 85 podniků tak představuje 18,5 % z podniků, které mají uveden jako hlavní předmět činnosti výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd a jsou v roce 2016 aktivní.

Tento vzorek dat byl porovnáván s odvětvovými průměry zpracovatelského průmyslu, které uvádí Ministerstvo průmyslu a obchodu. Ty byly, dle (MPO, 2013) a (MPO, 2015), vypočteny ze 774 až 792 podniků v jednotlivých analyzovaných letech. Čerpané informace se týkaly průměrného ROE, ROA a re pro zpracovatelský průmysl a rovněž průměrné výše implicitních nákladů v odvětví „PROFESNÍ, VĚDECKÉ A TECHNICKÉ ČINNOSTI“ pro využití v propočtu (5) pro odvětví výzkumu a vývoje.

3.2. Propočty a výsledky

Jako základní nástroje pro porovnání prosperity zpracovatelského průmyslu a odvětví výzkumu a vývoje, jako představitele odvětví s nejvyšším stupněm RDI, byly vybrány ukazatele ROE, ROA a SPREAD. Ve sledovaných letech 2011 až 2014 pak byly komparovány dosažené hodnoty uvedené ve sloupcích a) a d). Jejich rozdíl (VV-ZP) je pak uveden ve sloupci e) tab. 1.

V oblasti rentability vlastního kapitálu ROE z výsledných hodnot vyplývá, že odvětví výzkumu a vývoje v prvních třech letech sledovaného období dosahuje vyšších hodnot, které však mají klesající trend. V roce 2014 dokonce průměrná hodnota ROE v odvětvích zpracovatelského průmyslu převyšuje průměrnou hodnotu vzorku podniků s hlavním předmětem činnosti výzkum a vývoj o 2,13 % (viz tab. 1, sl. e)).

Tabulka 15: Prosperita odvětví

UKAZATEL	ZPRACOVATELSKÝ PRŮMYSL		UKAZATEL	VÝZKUM A VÝVOJ		VV – ZP*	IS**
	SL. A)	SL. B)		SL. C)	SL. D)		
ROE 2011	11,52%	INDEX ROE _{ZP} 1,02 0,92 1,46	ROE 2011	15,30%	INDEX ROE _{VV} 0,89 0,87 1,14	3,78%	X
ROE 2012	11,78%		ROE 2012	13,67%		1,89%	X
ROE 2013	10,81%		ROE 2013	11,94%		1,13%	X
ROE 2014	15,74%		ROE 2014	13,61%		-2,13%	X
ROA 2011	7,20%	INDEX ROA _{ZP} 1,07 0,93 1,34	ROA 2011	7,93%	INDEX ROA _{VV} 1,33 0,88 0,88	0,73%	X
ROA 2012	7,73%		ROA 2012	10,55%		2,82%	X
ROA 2013	7,22%		ROA 2013	9,25%		2,03%	X
ROA 2014	9,66%		ROA 2014	8,13%		-1,53%	X
SPREAD ₂₀₁₁	-2,14%	SPREAD _{ZP} 1,83% -0,99% 5,93%	SPREAD ₂₀₁₁	1,05%	SPREAD _{VV} 3,09% -6,28% 0,01%		
SPREAD ₂₀₁₂	-0,31%		SPREAD ₂₀₁₂	4,14%		4,45%	✓
SPREAD ₂₀₁₃	-1,30%		SPREAD ₂₀₁₃	-2,14%		-0,84%	X
SPREAD ₂₀₁₄	4,63%		SPREAD ₂₀₁₄	-2,12%		-6,75%	✓

Pozn.: *VV značí odvětví výzkumu a vývoje, ZP značí odvětví zpracovatelského průmyslu, **IS značí, zda došlo k potvrzení statistické odlišnosti ekonomických výsledků analyzovaných odvětví na bázi průniku intervalu spolehlivosti (se zvolenou hladinou významnosti 5 %) hodnot ROE, ROA a SPREAD odvětví VV s hodnotami ZP, které jsou vzhledem k většímu vzorku považovány za pevně dané.

Zdroj: vlastní propočty

Intervaly spolehlivosti vypočtené pro ROE_{vv} se kryjí s hodnotami ROA_{zp} v jednotlivých letech, statistická rozdílnost úrovně prosperity mezi odvětvími na bázi ROE tak nebyla potvrzena. Doplnkově byly propočteny indexy růstu ROE v obou odvětvích, z čehož jednoznačně vyplývá, že je převis ROE_{zp} nad ROE_{vv} v roce 2014 způsoben enormním meziročním růstem ROE_{zp} z 10,81 % na 15,74 % s indexem 1,46 (oproti indexu ROE_{vv} ve výši 1,14).

Překvapivě i vývoj ROA i přesto, že tento ukazatel dle (2) pracuje s hrubým ziskem včetně nákladových úroků a celkovými aktivy, ukazuje obdobný vývoj. V letech 2011 až 2013 je z pohledu tohoto ukazatele prosperita odvětví výzkumu a vývoje vyšší, než je průměr odvětví zpracovatelského průmyslu a to o 0,73 až 2,82 % (sl. e)). V roce 2014 opět nově (obdobně jako u ukazatele ROE) dominuje odvětví zpracovatelského průmyslu a s dosaženou hodnotou ROA_{zp} 9,66 % (sl. a)) převyšuje ROA_{vv} o 1,53 % (sl. e)). Index ROA_{zp} 2013/2014 ukazuje výrazný meziroční nárůst na hodnotu 1,34 oproti indexu ROA_{vv} 2013/2014, který vykazuje hodnotu 0,88, stejně jako v předcházejícím období 2012/2013. Ani u rentability aktiv nebyla prokázána pomocí propočtených intervalů spolehlivosti odlišnost se statistickou významností (tab. 1, sl. f)).

SPREAD zohledňuje na rozdíl od předchozích dvou ukazatelů také takzvané implicitní náklady vlastního kapitálu (r_e), čímž poníží výslednou hodnotu ROE i o riziko, které podstoupili vlastníci podniku při investici do podniku s daným předmětem činnosti. Ekonomická přidaná hodnota podniku, jež je vyjádřena formou SPREAD je pak lehce srovnatelná nejen mezipodnikově v dané branži ale také mezioborově. Při porovnání průměru SPREAD v odvětví zpracovatelského průmyslu a průměru SPREAD odvětví výzkumu a vývoje (sl. e)) docházíme k závěru, že v roce 2011 a 2012 byla prosperita odvětví výzkumu a vývoje o 3,19 % a 4,15 % a to se statistickou významností (IS**, sl. f)) potvrzenou propočtem intervalu spolehlivosti pro hodnoty SPREAD dosažené v odvětví výzkumu a vývoje. Ani zde však nemůžeme jednoznačně říci, že výzkum a vývoj je dominantním faktorem prosperity, neboť v letech 2013 a 2014 byla průměrná hodnota SPREAD zpracovatelského průmyslu vyšší a v roce 2014 (sl. f)) dokonce i se statistickou významností ověřenou pomocí intervalu spolehlivosti.

4. Diskuze

Výsledky všech zvolených ukazatelů rentability v prvních dvou letech analýzy (2011 a 2012) ukazují, že prosperita odvětví výzkumu a vývoje je vyšší než průměrná prosperita odvětví zpracovatelského průmyslu. U SPREAD tomu tak je dokonce se statistickou významností. Pokud by tato analýza byla zaměřena pouze na tyto dva roky, dalo by se prohlásit, že axiom o jednoznačném dopadu RDI na prosperitu byl potvrzen.

Šetření se ale zaměřilo i na následující dva roky, k nimž bylo možné získat finanční data podniků. Z výsledků analýzy za rok 2013 pak vyplývá snižující se ekonomická výkonnost odvětví výzkumu a vývoje a naopak zvyšující se výkonnost odvětví zpracovatelského průmyslu. Výsledkem tak jsou protichůdné výsledky ROE, ROA a SPREAD, z nichž nelze jednoznačně stanovit, zda prosperovalo více odvětví výzkumu a vývoje či odvětví zpracovatelského průmyslu.

V posledním analyzovaném roce (2014) dosahuje zpracovatelský průmysl dokonce lepších ekonomických výsledků ve všech sledovaných oblastech. Rok 2014 je v rámci tohoto šetření zlomovým, protože jednoznačně popírá předpoklad dominantního vlivu výzkumu a vývoje, jež má za následek nadprůměrnou prosperitu podniku. Zpracovatelský průmysl dominuje jak v oblasti ROE, tak v oblasti ROA, nicméně statistická významnost potvrzena nebyla. Ovšem

zpracovatelský průmysl dosahuje vyšší hodnoty i u SPREAD a to již i se statistickou významností.

Závěr

Šetření se zaměřilo na prokázání rozhodujícího vlivu úrovně realizace výzkumu a vývoje na prosperitu podniku. Hospodářský segment zpracovatelského průmyslu se řadí mezi první místa v oblasti investic do výzkumu, vývoje a inovací v České republice. Přesto je zřejmé, že ho v oblasti výzkumu a vývoje nelze srovnávat s komerčními podniky, jejichž hlavním předmětem činnosti je právě výzkum a vývoj.

Analýza vzorku podniků z odvětví výzkumu a vývoje ukázala, že míra výzkumu a vývoje, resp. investic do výzkumu a vývoje, na prosperitu podniku nemusí mít dominantní vliv. Důkazem toho jsou měnící se výsledky dosažených hodnot ROE, ROA a SPREAD v jednotlivých analyzovaných letech, kdy jednou dosahuje lepších ekonomických hodnot odvětví výzkumu a vývoje a jindy zpracovatelský průmysl. Z analýzy nevyplývá kontinuální vyšší prosperita odvětví výzkumu a vývoje.

Otázkou je, zda by tomu tak bylo i při srovnání s jinými odvětvími či jednotlivými odvětvími zpracovatelského průmyslu. Otázkou také zůstává, proč již nyní při srovnání s průměry zpracovatelského průmyslu, odvětví výzkumu a vývoje výrazně nepřevyšuje svými ukazateli prosperity zpracovatelský průmysl. Klíčovou roli tedy patrně hrají i další faktory, které umožňují přenést výsledky výzkumu a vývoje i do ekonomických výsledků podniku.

PODĚKOVÁNÍ

Tento článek byl finančně podpořen vědeckým výzkumným projektem č. SGS_2016_023.

REFERENCE

- [1] Aguiar, L., Gagnepain, P. 2013. *European cooperative R&D and firm performance*. Dostupné z: <http://www.parisschoolofeconomics.eu/docs/gagnepain-philippe/european-cooperative-r-and-d.pdf>
- [2] Beld, B. 2014. The effects of R&D investment on firm performance. *4th IBA Bachelor Thesis Conference* [online]. University of Twente: The Netherlands, 9 [cit. 9.8.2016]. Dostupné z: <http://essay.utwente.nl/66303/1/The%20effects%20of%20R%26D%20investment%20on%20firm%20performance.pdf>
- [3] Belderbos, R., Carree, M., Lokshin, B. 2004. Cooperative R&D and firm performance. *Research policy* 33.10: 1477-1492. Dostupné z: <http://www.diw.de/documents/dokumentenarchiv/17/42164/2004-327-V01.pdf>
- [4] Drucker, P. 2002. *Management in the Next Society*, (Butterworth Heinemann), especially Chapter 9, "Financial Services: Innovate or Die."
- [5] Engel, K. 2015. *Masters of innovation: building the perpetually innovative company*. London: LID. ISBN 1907794964.

- [6] Ghaffar, A., Khan, W. A. 2014. Impact of Research and Development on Firm Performance. *International Journal of Accounting and Financial Reporting* [online], 4(1), 11 [cit. 7.8.2016]. DOI: 10.5296/ijafr.v4i1.6087. ISSN 2162-3082. Dostupné z: <http://www.macrothink.org/journal/index.php/ijafr/article/view/6087>
- [7] Chursin, A., Makarov, Y. 2015. *Management of Competitiveness* [online]. Cham: Springer International Publishing, [cit. 26.7.2016]. ISBN 978-3-319-16243-0.
- [8] Jain, R., Triandis, H. CH., Weick, C. W. 2010. *Managing research, development and innovation: managing the unmanageable*. 3rd ed. Hoboken, N.J.: Wiley. ISBN 978-0-470-40412-6.
- [9] Jeníček, V. 2010. *Vyvážený rozvoj: na globální a regionální úrovni*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, xv, 132 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-195-6.
- [10] Kožená, M. 2007. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-039-2.
- [11] Kuběnka, M. 2015. *Finanční stabilita podniku a její indikátory*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-890-9
- [12] Lízalová, L. 2010. *Vývoj ukazatele EVA ve vybraných odvětvích českého průmyslu*. Logos Polytechnikos. 1(3). ISSN 1804-3682.
- [13] Long, W. F., Ravenscraft, D. J. 1993. LBOs, debt and R&D intensity. *Strategic Management Journal*, 14, pp.119–135.
- [14] Máče, M. 2005. *Finanční analýza obchodních a státních organizací - praktické příklady a použití*. Praha: Grada. ISBN: 80-247-1558-9
- [15] MagnusWeb – databáze ekonomických subjektů. 2016. Bisnode [cit. 15.7.2016]. www.magnusweb.cz
- [16] Matson, J. V. 1981. *Innovate or Die: A Personal Perspective on the Art of Innovation* by Jack V. Matson (Paperback - Dec 1981)
- [17] *Měsíčník EU aktualit. EU Office* [online]. 2015. [cit. 8.8.2016]. ISSN 1801-5042. Dostupné z: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Evropska_unie/Mesicnik_EU_aktualit/Mesicnik_EU_aktualit/Prilohy/mesicnik_2015_11.pdf
- [18] MPO – Ministerstvo průmyslu a obchodu. 2013. *Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2012 – Příloha001* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, [cit. 2.9.2014]. Dostupné z: <<http://download.mpo.cz>>.
- [19] MPO – Ministerstvo průmyslu a obchodu. 2015. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, [cit. 2.8.2015]. Dostupné z: <<http://download.mpo.cz>>.
- [20] MPO – Ministerstvo průmyslu a obchodu. 2014. *Metodická část 2014* [online]. [cit. 6.8.2014] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace-metodika.pdf>.
- [21] Myšková, R. Obršálová, I. Čenčík, P., Šatera, K. 2013. Assessment of Environmental and Economic Effects of Environmental Investment as a Decision Problem. In *WSEAS Transaction on Environment and Development*. 4(9), pp. 268-277. E-ISSN: 2224-3496

- [22] Pantagakis, E., Terzakis, D., Arvanitis, S. 2012. *R&D investments and firm performance: An Empirical Investigation of the High Technology Sector* (Software and Hardware) in the EU. Available at SSRN 2178919. Dostupné z: [http://http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2178919](http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2178919).
- [23] Pavelková, D., Knápková, A. 2005. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. aktual. a dopl. vyd. Praha: Linde. ISBN 80-86131-63-7.
- [24] Pitra, Z. 2011. *Konkurenční strategie organizací: umění vítězit v globální konkurenční soutěži počátku 21. století*. 1. vyd. Praha: Velryba. Podnikání a management. ISBN 978-80-85860-21-4.
- [25] Schumpeter, J. 1960. *Teoria wzrostu gospodarczego*. Warszawa: PWN.
- [26] Vivero, R., 2002. The Impact of Process Innovations on Firm's Productivity Growth: The Case of Spain. *Applied Economics*. 34(8), pp. 1007-1016. ISSN 0003-6846.

KONTAKT

Ing. Michal Kuběnka, Ph.D., Ing. Simona Činčalová
Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní
Studentská 95, 532 10 Pardubice 2, Česká republika
Email: michal.kubenka@upce.cz, simona.cincalova@student.upce.cz

EXPERT AND ASSESSMENT OF THE ECONOMIC EFFICIENCY OF EU GRANT

ZNALEC A HODNOTENIE HOSPODÁRNOSTI VYNAKLADANIA NFP

Milan Kubica¹, Nikola Švejdová²

ABSTRACT

EU funds have officially by the EU to assist the economy to promote growth, development and bring prosperity. In many cases, EU funds are doing more harm than good. This is for example the case when used in unfair competition or inadequate as a means of applying a high profit margin. EU funds are also causing a huge waste. For this reason, managing authorities and intermediate authorities under managing authorities that are responsible for pumping and reimbursement applications for non-repayable funds are increasingly turning to experts and expert organizations with the request of the expert reports to assess the economic efficiency of grant funding for individual projects. Therefore, the goal of this paper is to familiarize the reader with an expert position in assessing economic efficiency of the spending of EU funds.

KEY WORDS

expert, EU grants, economic efficiency

JEL CLASSIFICATION

H81, D61

Úvod

Eurofondy majú oficiálne podľa Európskej únie (EÚ) pomáhať ekonomike podporiť rast, rozvoj a priniesť prosperitu. V mnohých prípadoch však eurofondy robia viac škody ako úžitku. Ide napríklad o prípady, keď sú použité v nekalej konkurencii alebo ako nástroj uplatňovania neadekvátne vysokej obchodnej marže. Eurofondy sú tiež príčinou obrovského plytvania a nehospodárnosti. Z tohto dôvodu Riadiace orgány a Sprostredkovateľské orgány pod Riadiacimi orgánmi, ktoré zodpovedajú za čerpanie a preplácanie žiadostí o nenávratné finančné prostriedky (NFP), sa čoraz častejšie obracajú na znalcov a znalecké organizácie s požiadavkou na vypracovanie znaleckých, resp. odborných posudkov na posúdenie hospodárnosti vynakladania finančných prostriedkov z NFP pri jednotlivých projektoch.

¹ Ing. Milan Kubica, PhD., Katedra podnikovohospodárska, FPM EU v Bratislave, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail: mkubica@corpora.sk

² Ing. Nikola Švejdová, externá doktorandka, ., Katedra podnikovohospodárska, FPM EU v Bratislave, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail: svejdova.nikola@gmail.com

1. Eurofondy a hospodárnost'

V zmysle § 2 ods. 2 zákona č. 292/2014 Z. z. o príspevku poskytovanom z európskych štrukturálnych a investičných fondov a o zmene a doplnení niektorých zákonov je pri poskytovaní príspevku uplatňovaný:

- princíp partnerstva,
- princíp nediskriminácie,
- princíp transparentnosti,
- princíp hospodárnosti,
- princíp efektívnosti,
- princíp účelnosti,
- princíp účinnosti a
- zákaz konfliktu záujmov.

Súčasne je Zmluvou o NFP viazaný príjemca nenávratných finančných prostriedkov zo štrukturálnych fondov Európskej únie k zachovaniu zásady hospodárnosti, efektívnosti a účelnosti.

1.1. Hospodárnost' a efektívnost'

Hospodárnost' je podľa Systému riadenia štrukturálnych fondov a Kohézneho fondu na programové obdobie 2007 – 2014 definovaná nasledovne: „Minimalizovanie výdavkov na vykonanie činnosti alebo obstaranie tovarov, prác a služieb pri zachovaní ich primeranej úrovne a kvality. Zásada hospodárnosti znamená, že žiadateľ pri zabezpečení realizácie projektu postupuje čo možno najhospodárnejšie, t.j., že výdavky na akúkoľvek predrealizačnú, realizačnú či porealizačnú fázu projektu sú minimálne možné (minimalizované) a pritom sa ešte stále dosiahne účel (efektívnost'), ktorý chce žiadateľ dosiahnuť.“³

V odbornej literatúre sa rozlišujú dve roviny hospodárnosti, a to úspornostná a účinnostná. Obe vedú k dosiahnutiu rovnakých výsledkov. Hospodárne je také zvýšenie nákladov, ktoré vyvoláva zvýšenie užitočnosti konečných výkonov. Vnútorňú racionalitu vynakladania prostriedkov na výrobné faktory spoločne s požiadavkou účelnosti možno merať prostredníctvom efektívnosti vynaložených nákladov.

Medzi efektívnosťou a hospodárnosťou existuje tesný vzťah vzájomného pôsobenia a podmienenosti. **Hospodárnost'** predstavuje pomer hodnoty vstupu (vynaložených nákladov) oproti hodnote výstupu (hodnota realizovanej produkcie). **Nákladová efektívnost'** vyjadruje pomer hodnoty dosiahnutých výstupov oproti hodnote vstupov. Nákladová efektívnost' (nákladová účinnost') je teda prevrátenou hodnotou hospodárnosti. **Efektívne hospodárenie** je také hospodárenie, ktoré produkuje maximálne výstupy pri daných vstupoch, resp. ktoré vytvára určitú úroveň výstupov pri minimálnej úrovni vstupov.

1.2. Metodika na overenie podmienky hospodárnosti oprávnených výdavkov projektu

Hospodárnost' je podľa Systému riadenia štrukturálnych fondov a Kohézneho fondu na programové obdobie 2007 – 2014 definovaná nasledovne: „Minimalizovanie výdavkov na vykonanie činnosti

³ Systém riadenia štrukturálnych fondov a Kohézneho fondu na programové obdobie 2007 – 2014, verzia 4.8

Účelom vypracovanej metodiky na overenie podmienky hospodárnosti oprávnených výdavkov projektu je určiť základné podmienky pre overenie hospodárnosti v nakladaní s prostriedkami nenávratných finančných prostriedkov pri nadobúdaní predmetu projektov jednotlivých opatrení. Jednou z podmienok pre to, aby určitý výdavok projektu bolo možné uznať ako oprávnený, je to, že jeho výška zodpovedá **cenám bežným na trhu v čase a v mieste ich vzniku** a súčasne, že tovary, práce a služby (oprávnené výdavky tvoriace predmet projektu), boli obstarané v súlade so zákonom č. 25/2006 Z. z. o verejnom obstarávaní (ďalej ako „ZVO“),

V zmysle § 9 ods. 3 ZVO je princíp hospodárnosti jedným z princípov uplatňujúcich sa v rámci verejného obstarávania. Splnenie podmienky hospodárnosti je potrebné **osobitne overovať**, najmä v prípadoch, kedy existuje podozrenie, že oprávnené výdavky projektu neboli generované v riadnej súťaži, či už vo forme obchodnej verejnej súťaže alebo vo forme verejného obstarávania. Cieľom overenia hospodárnosti je posúdenie, či prijímateľom deklarovaná výška oprávnených výdavkov na nadobudnutie predmetu projektu, ktorá vyplýva z verejného obstarávania alebo iného druhu obstarávania, je ekonomicky oprávnená a či pri tomto procese bol generovaný **primeraný zisk**. Výsledná cena, ku ktorej sa postupom podľa tejto metodiky dospeje, sa na účely overovania hospodárnosti v nakladaní s prostriedkami NFP podľa tejto metodiky označuje ako cena, ktorá je primeraná - prostredníctvom využitia dôkazu opaku ide o cenu, ktorá nie je neprimeraná.

2. Odborný posudok v procese overovania hospodárnosti

Overovanie hospodárnosti sa vykonáva vo forme odborného posudku. Forma odborného posudku bola zvolená z dôvodu, že zistenia kontrolných orgánov EÚ ako aj národných kontrolných orgánov vyžadujú vykonanie do veľkej miery špecifického druhu overovania. Stanovenie všeobecnej hodnoty majetku podľa vyhlášky č. 492/2004 Z. z. o stanovení všeobecnej hodnoty majetku v platnom znení neumožňuje celkové pokrytie problematiky a vysporiadanie sa s každým jednotlivým aspektom týkajúcim sa konania prijímateľa pri obstarávaní tovarov, služieb a prác v rámci realizovaného projektu. Zároveň je potrebné zohľadniť rozdiel medzi stanovením **hodnoty** majetku a posúdením primeranosti **ceny** majetku, a to vzhľadom na skutočnosť, že prijímateľ obstaral majetok, služby alebo práce od tretích osôb na zmluvnom základe; s tým súvisí otázka stanovenia **primeraného zisku**, ocenenie predmetu zákazky ako celku so všetkými súčasťami a výdavkami obstarania a pod.

2.1. Cena a hodnota

Takisto je dôležité rozlišovať pojmy ako oceňovanie, cena a hodnota, ohodnocovanie.

Oceňovanie⁴ je činnosť, pri ktorej sa určitému predmetu alebo súboru predmetov priraduje určitý peňažný ekvivalent.

Pojem **cena** sa zvyčajne používa na označenie požadovanej, ponúkanej, ale najmä skutočne zaplatenej peňažnej sumy za určitý tovar alebo poskytnutú službu. Cena však môže, ale nemusí mať vzťah k hodnote, ktorú danému tovaru alebo službe pripisujú iné osoby. Znalec v zásade cenu nestanovuje. Môže len navrhnúť istý východiskový údaj, na základe ktorého sa môžu zúčastnené strany dohodnúť, t. j. cenou sa potom stáva dohodnutá výška odplaty.

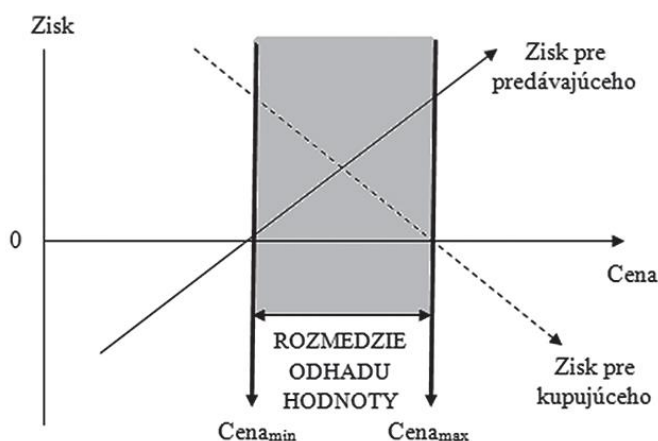
Hodnota nepredstavuje skutočne zaplatenú, požadovanú alebo ponúkanú cenu. Je považovaná za ekonomickú kategóriu, ktorá na jednej strane vyjadruje vzťah medzi to- varom

⁴ Zo znaleckého hľadiska ide o historický pojem, ktorý súvisel so „zistovaním ceny nehnuteľností“ podľa vyhlášky č. 465/1991 Zb., ktorá patrila pod kompetenčný zákon o cenách v gescii Ministerstva financií SR.

a službami, ktoré možno kúpiť, a na druhej strane vzťah medzi predávajúcim a kupujúcim. Preto pri stanovovaní hodnoty ide len o odhad. Podľa ekonomickej teórie hodnota vyjadruje úžitok, resp. prospech vlastníka daného tovaru (alebo služby) k dátumu, ku ktorému sa odhad hodnoty uskutočňuje. Podľa toho, ako je hodnota definovaná, rozlišujeme množstvo hodnôt (napr. výnosová hodnota, stredná hodnota, vecná hodnota, trhovú hodnotu a pod.), pričom každá z nich môže byť vyjadrená úplne iným číslom. Pri oceňovaní treba preto exaktne definovať, aká hodnota sa zisťuje.

Vzťah medzi hodnotou a cenou v prostredí voľného trhu je znázornený na obr. 1. Zo schémy vyplýva, že zvyšovanie úrovne ceny má pre kupujúceho i predávajúceho úplne opačný význam. Predávajúci získa vyššiu výhodu, čím je cena vyššia, výhoda kupujúceho však bude v tejto situácii menšia. V tomto prípade platí *Paretovo optimum*.

Obrázok 21: Rozmedzie odhadu hodnoty v závislosti od ceny



$Cena_{min}$ – minimálna cena, pri ktorej už neprerába predávajúci

$Cena_{max}$ – maximálna cena, pri ktorej ešte neprerába kupujúci

Obr. 1.2 Rozmedzie odhadu hodnoty v závislosti od ceny

Zdroj: Spracované podľa BRADÁČ, A. – KLEDUS, M. – KREJČÍŘ, P. 2010. Soudní znaleství. Brno :Akademické nakladatelství CERM, 2010.

Úlohou znalca pre potreby **ohodnotenia** je preto stanoviť (trhovú) hodnotu ako hypotetickú cenu, a to tak, aby sa od budúcej, pravdepodobne dosiahnuteľnej ceny líšila čo najmenej. V nadväznosti na tento fakt by mal znalec na daný účel využiť všetky dostupné a primerané metódy, dostupné informácie z danej oblasti a transparentné postupy a zdroje, z ktorých čerpal.

2.2. Všeobecná hodnota majetku a primeraný zisk

Vyhláška č. 492/2004 Z. z. o stanovení všeobecnej hodnoty majetku definuje **všeobecnú hodnotu majetku** ako „výslednú objektivizovanú hodnotu majetku, ktorá je znaleckým odhadom najpravdepodobnejšej ceny hodnoteného majetku ku dňu ohodnotenia v danom mieste a čase, ktorú by tento mal dosiahnuť na trhu v podmienkach voľnej súťaže, pri poctivom predaji, keď kupujúci aj predávajúci budú konať s patričnou informovanosťou i opatrnosťou a s predpokladom, že cena nie je ovplyvnená neprimeranou pohnútkou“.

Znalec pri posudzovaní hospodárnosti vynakladania NFP využíva pojem **primeraný zisk**. Podľa §2 ods. 3 zákona č. 18/1996 Z. z. o cenách sa primeraným ziskom rozumie „zisk vychádzajúci z vývoja obvyklého podielu zisku tuzemského tovaru na ekonomicky oprávnených nákladoch s prihliadnutím na kvalitu tovaru, obvyklé riziko výroby alebo obehu a vývoj dopytu na tuzemskom trhu“.

2.3. Postup overenia hospodárnosti

V rámci overenia hospodárnosti má znalec k dispozícii 3 základné postupy, s využitím:

- **nákladového prístupu**, založeného na báze preskúmania vykázanej hodnoty a vnútornej štruktúry nákladov vzťahujúcich sa k obstaraniu a zaradeniu predmetného majetku do užívania;
- **komparatívneho prístupu**, opierajúceho sa o porovnanie trhových cien obstaraného majetku s ekvivalentnými kúpno-predajnými transakciami v čase a mieste obstarania tohto majetku;
- **výnosového prístupu**, založeného na báze hodnotenia pravdepodobných budúcich ekonomických úžitkov plynúcich do podniku, ako priamych dôsledkov vynaloženia prostriedkov na obstaranie predmetného majetku.

Pri overovaní hospodárnosti sa okrem podkladov dodaných zadávateľom (riadiaci orgán alebo sprostredkovateľský orgán pod riadiacim orgánom) a prípadných informácií poskytnutých prijímateľom, resp. vykonanej obhliadky vychádza najmä z:

- z relevantných štatistických podkladov, cenníkov, ponukových listov, katalógov a iných verejne dostupných údajov obsahujúcich cenu,
- z prehľadov a štatistík nezávislých komôr, združení asociácií výrobcov, odbornej literatúry a podobne.

Ak pri overení hospodárnosti nie je možné využiť uvedené podklady, resp. údaje obsiahnuté v dokladoch poskytnutých SORO nie sú dostatočne špecifické, pokiaľ ide napr. o rozsah dodávky, stanovenie ekonomicky oprávnených výdavkov sa vykoná **odborným odhadom**, a to pokiaľ ide o rozsah plnenia (dodávky) ako aj z toho vyplývajúcu výšku ekonomicky oprávnených výdavkov. Znalec v rámci odborného odhadu využíva aj podklady a informácie, ktoré sú mu známe z vlastnej činnosti znalca vykonávanej v rámci práv a zodpovednosti vyplývajúcich zo zák. č. 382/2004 Z. z. o znalcoch, tlmočníkoch a prekladateľoch v znení neskorších predpisov a vykonávacích predpisov.

Osobitosti postupu overenia hospodárnosti môžu:

- vyplývať zo samotného predmetu projektu, napríklad z dôvodu, že ide o:
 - vec, ktorá je určená na zapojenie do existujúcej prevádzky (napríklad linky/k iným existujúcim technologickým zariadeniam)
 - vec, ktorej podstatnou súčasťou je softvér, ktorý predstavuje samostatný nehmotný majetok (nie je súčasťou, ale príslušenstvom veci),
 - vyžadujú sa špecifické úpravy týkajúce sa zabudovania predmetu projektu v prevádzke prijímateľa, resp. vyvolané úpravy (investície) v dôsledku nevyhnutnosti zásahu do existujúcich častí prevádzky prijímateľa, bez ohľadu na to, akú povahu majú tieto úpravy (stavebné, technologické, softvérové a ďalšie)
 - iné špecifické okolnosti viažuce sa k zaradeniu predmetu projektu do užívania,
- vyplývať z konkrétnych pomerov v podniku prijímateľa - napríklad pokiaľ ide o inštaláciu, uvedenie do prevádzky, nutnosť skúšobnej prevádzky a podobne,

- súvisieť s výrobou a dodaním predmetu projektu – napríklad celý alebo časť predmetu projektu boli vyrobené na mieru, ide o jedinečné veci z iných dôvodov – napr. vysoká výdavky na vývoj jednoúčelového zariadenia a pod.,
- vyplývať z faktu, že predmet projektu bol zložený z viacerých plnení zastrešených jedným tzv. generálnym dodávateľom, ktorý je nositeľom vlastnej pridanej hodnoty vo vzťahu ku kompletizácii dodávky,
- vyplývať zo schváleného projektu (žiadosti o NFP),
- vyplývať z iných dôvodov identifikovaným osobou vykonávajúcou overenie hospodárnosti.

Pri stanovení všeobecnej hodnoty zložiek majetku podniku alebo iného majetku, pre ktoré nie je ustanovená metodika alebo pre ktoré nebol vydaný osobitný predpis, znalec primerane použije postup zaužívaný v iných odboroch alebo iný postup, ktorý zodpovedá príslušnému stavu vedy v danom odbore, s prihliadnutím na osobitosti a technicko-ekonomické určenie uvedených zložiek majetku.

Pre účely určenia ceny, ktorá je primeraná, sa zohľadní primeraný zisk dodávateľa predmetu projektu (zákazky). Jeho výška sa určuje podľa verejne dostupných databáz hodnotenia ekonomickej výkonnosti podnikateľských subjektov, napr. Stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomických činností v SR, Trend TOP za jednotlivé odvetvia a odbory, údaje publikované stavovskými organizáciami – Zväz automobilových dopravcov, Stavebnícka ročenka a iné.

Výsledkom práce osoby vykonávajúcej overenie hospodárnosti v nakladaní s prostriedkami NFP je odborné stanovisko vyhotovené vo forme odborného posudku,

V závere odborného posudku je ***uvedená cena, ktorú možno považovať za primeranú***, vyjadrená absolútnym číslom alebo intervalom, ktorého horná hranica predstavuje maximálnu hranicu po zohľadnení všetkých osobitostí a iných špecifik súvisiacich s dodávkou posudzovaného predmetu projektu na úrovni zákazky.

Odborný posudok musí podľa metodiky na overenie podmienky hospodárnosti oprávnených výdavkov projektu obsahovať:

- identifikáciu predmetu projektu (zákazky), ktorý je predmetom overenia hospodárnosti spolu s identifikáciou kódu a názvu projektu, ku ktorému sa vzťahuje,
- zoznam podkladov, ktoré boli poskytnuté,
- identifikácia zdrojov, ktoré boli použité pre stanovenie ceny, ktorá je primeraná – podstatné zdroje môžu byť k posudku priložené ako príloha, na ktoré bude posudok len odkazovať,
- stručný popis postupu zisťovania ceny, ktorá je primeraná v danom mieste a čase,
- odôvodnenie výšky určenej ceny (cena sa zaokrúhľuje na desať EUR), ktorá je primeraná, s osobitným dôrazom na vplyv osobitostí súvisiacich s posudzovaným predmetom projektu na výšku ceny,
- výsledok overenia hospodárnosti po vykonaní porovnania prijímateľom deklarovanej výšky oprávnených výdavkov na nadobudnutie predmetu projektu a zistenej ceny, ktorá je primeraná, vrátane zhodnotenia rozdielu, ak je to relevantné, v prípade, že predmet projektu sa skladá z viacerých zákaziek aj celkovú sumu za celý predmet projektu,
- identifikácia osoby, ktorá vypracovala odborný posudok vrátane podpisu a dátumu vyhotovenia posudku.

Záver

V procese overovania hospodárnosti vynakladania NFP má svoje postavenie čoraz častejšie aj znalec. Ten na základe objednávky od riadiaceho orgánu alebo sprostredkovateľského orgánu pod riadiacim orgánom vypracúva odborný posudok vo veci stanovenia všeobecnej hodnoty, resp. primeranej ceny dodávok v rámci realizácie projektov predovšetkým v operačnom programe Konkurencieschopnosť a hospodársky rast. Preto mal tento príspevok za cieľ oboznámiť čitateľa s postavením znalca v procese posudzovania hospodárnosti vynakladania finančných prostriedkov z fondov EÚ.

ACKNOWLEDGEMENT

This paper is an outcome of two complementary research projects: (1) „Investigating the impacts of current events of the world economy on marketing activities of companies“, VEGA No. 1/0100/13 - project share is 50%; (2) „Alternative Models of Product Innovations Diffusion across EU Markets“, No. I-15-102-00, funded by the University of Economics in Bratislava; led by Ing. Bc. Peter Štetka, PhD. - project share is 50%.

REFERENCES

- [1] BRADÁČ, A. – KLEDUS, M. – KREJČÍŘ, P. 2010. Soudní znaleství. Brno :Akademické nakladatelství CERM, 2010. 242 s. ISBN 978-80-7204-704-8
- [2] KUBICA, M. a kol. 2016. Znalectvo. 2. vydanie. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. 332 s. ISBN 978-80-7552-499-7
- [3] Metodika na overenie podmienky hospodárnosti oprávnených výdavkov projektu
- [4] Systém riadenia štrukturálnych fondov a Kohézneho fondu na programové obdobie 2007 – 2014, verzia 4.8
- [5] Vyhláška č. 492/2004 Z. z. o stanovení všeobecnej hodnoty majetku v znení neskorších predpisov
- [6] Zákon č. 292/2014 Z. z. o príspevku poskytovanom z európskych štrukturálnych a investičných fondov a o zmene a doplnení niektorých zákonov
- [7] Zákon č. 18/1996 Z. z. o cenách
- [8] Zákon č. 25/2006 Z. z. o verejnom obstarávaní

CONTACT

Ing. Milan Kubica, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava, SR
e-mail: mkubica@corpora.sk

Ing. Nikola Švejdová - externá doktorandka
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava, SR
e-mail: svejdova.nikola@gmail.com

TRANSFER PRICING - THE TRANSACTION INFLUENCE OF DEPENDING SUBJECTS ON TAX BASIS

TRANSFEROVÉ OCEŇOVANIE – VPLYV TRANSAKCIÍ ZÁVISLÝCH SUBJEKTOV NA ZÁKLAD DANE

Iveta Kufelová¹

ABSTRACT

Transfer pricing concerns business relations between linked business subjects and it assigns the duty of finding and calculating the tax basis out. Then applying market prices, or prices according to the analogical - independent business relationship. Application of rules for transfer pricing for domestic shops is part of the government goal - collect more tax money from business subjects. Documentary duties are administrative overloads for businessmen and mostly for accountants. The rules for making the documentaries are not specifically assigned as well as the steps of successful advocacy of the objective price. The duties resulting from this issue are mostly about the subject that has lowered the tax basis due to the reciprocal trade. In other words, it's position was as a buyer and it has applied the purchase as tax expenses.

KEY WORDS

Transfer pricing, tax basis, rules and methods for transfer pricing, documentary duties.

JEL CLASSIFICATION

H21, M21

Úvod

Prirodzeným javom slobodného podnikania v trhovom hospodárstve je vzájomné obchodovanie za slobodne dohodnuté ceny. Ak obchodný vzťah uzatvárajú prepojené subjekty - tzv "závislé" osoby, zákon o dani z príjmov stanovuje povinnosť na účely zistenia základu dane a výpočtu dane uplatniť ceny trhové, resp. ceny zodpovedajúce obdobnému, no nezávislému obchodnému vzťahu.

1. Transferové oceňovanie – povinnosti závislých subjektov

Ceny, ktoré závislé osoby použijú pri vzájomných obchodných vzťahoch - napr. dodávkach tovaru i služieb alebo poskytnutých pôžičkách alebo úveroch - líšia od trhových cien používaných medzi nezávislými osobami v porovnateľných trhových vzťahoch, základ dane na

¹ Ing. Iveta Kufelová, PhD., Katedra podnikovohospodárska, FPM EU v Bratislave, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail:iveta.kufelova@euba.sk

strane subjektu, ktorý si predmetným obchodom znížil základ dane, sa zvýši práve o rozdiel skúmanej ceny oproti cene trhovej. Tento rozdiel je daňovník povinný preukázať použitím niektorých z metód pre transferové oceňovanie, príp. ich vzájomnou kombináciou (metódy vychádzajúce porovnávanie ceny a metódy vychádzajúce z porovnávanie zisku). O použitej metóde a spôsobe vyčíslenia zdaniteľného rozdielu je daňovník povinný viesť dokumentáciu - jej rozsah závisí od právnej formy či typu účtovnej jednotky a podrobnosti ustanovuje samostatné usmernenie MF SR. č. MF/014283/2016-724 (Finančný spravodajca 2016, príspevok č. 22).

Vzájomne prepojené osoby - závislé osoby sú v zmysle zákona o dani z príjmov subjekty prepojené:

- rodinne – tzv. „blízka osoba“,
- ekonomicky – na základe podielov vo firmách, podstatným je priamy alebo nepriamy podiel na majetku a hlasovacích právach väčší ako 25%,
- personálne – prostredníctvom účasti na vedení, ide o spoločných konateľov, iných štatutárov či členov iných orgánov
- inak – a to „za účelom zníženia dane“.

O aké obchody môže v praxi ísť:

- dodávku služieb (konzultačné, právne, marketingové a pod.) medzi 2 právnickými osobami s rovnakým spoločníkom (50%-ný podiel)
- dodávku tovaru medzi SZČO a eseročkou, v ktorej je daná fyzická osoba spoločníkom s majetkovým podielom väčším ako 25% prípadne konateľom bez podielu
- prenájom nehnuteľnosti spoločnosti, v ktorej má prenajímateľ 100-ný podiel
- poskytnutie práva na použitie autorského diela spoločnosti, v ktorej má autor majetkový podiel väčší ako 25% (licenčné odmeny resp. poplatky)
- poskytnutie úveru či pôžičky právnickou osobou (veriteľ) jej konateľovi (dlžník)

predaj majetku spoločníka "jeho" eseročke

Firmy majú v súvislosti s transferovým oceňovaním dve základné povinnosti, a to uplatniť pre účely dane z príjmov také ceny pri kontrolovaných transakciách, ktoré sa nelíšia od tých, ktoré by boli dohodnuté pri nekontrolovaných transakciách, a **viesť o použitých „transferových cenách“ dokumentáciu, v ktorej musia použité ceny obhájiť.** Tieto povinnosti sa viažu na všetkých podnikateľov a neexistuje ani žiadne oslobodenie pre menších podnikateľov alebo živnostníkov.

Poslednou novelou Zákona o dani z príjmov z novembra 2016, ktorá nadobudla platnosť od 1. januára 2017, pribudli nové zmeny, ktoré rozširujú pojem kontrolovaná transakcia, a tiež bol zrušený spodný limit pod, ktorý už nemusia závislé osoby pri kontrolovaných transakciách vypracovávať potrebnú dokumentáciu k transferovým cenám. Neexistuje žiadna hranica, t.j. suma, do ktorej sú transakcie a obchody od vykazovania a obhajovania pre jednoduchosť oslobodené. Firmy, ktoré musia viesť tzv. základnú alebo úplnú dokumentáciu (teda firmy „väčšie“), môžu vynechať obchody, ktoré sami považujú za účtovne „nevýznamné“. Významnosť si firmy určujú sami v internej smernici a je to v podstate hranica, stanovená na základe výnosov, nákladov či iných kritérií, do ktorej firma považuje určité transakcie za nevýznamné a dovoľí si o nich účtovať akoby menej presne. Dobrým príkladom je možná úľava od časového rozlíšenie nákladov či výnosov pre pravidelné položky v malých firmách.

Hranica významnosti pri transferovom oceňovaní však v prípade týchto firiem nesmie byť vyššia ako 1 mil. EUR. Významnosť sa spomína len pri väčších subjektoch – podľa tejto logiky malé firmy, SZČO či autori (vedú skrátenú dokumentáciu) žiadnu hranicu významnosti pre zjednodušenie či vynechanie povinnosti viesť dokumentáciu nemajú, musia ju teda viesť . pri

každom predaji produktu aj napríklad za 49 EUR, alebo pri prenájme vlastného bytu eseročke za 1 000 EUR ročne.

Podstatnou súčasťou ustanovení transferového oceňovania sú súvislosti o zisťovaní základu dane. Pri úprave základu dane závislej osoby možno poukázať na skutočnosť, že súčasťou základu dane je aj rozdiel, o ktorý sa ceny alebo podmienky pri kontrolovaných transakciách líšia od cien, používaných medzi nezávislými osobami v porovnateľných transakciách, pričom tento rozdiel znižuje základ dane alebo zvyšuje daňovú stratu. Pri určovaní základu dane je povolené uviesť do daňových výdavkov aj náklady vynaložené inou osobou, voči ktorej je závislou osobou, ak:

- a) náklady preukázateľne súvisia s predmetom činnosti tejto závislej osoby,
- b) by musela znášať tieto náklady sama, objednať u nezávislej osoby, ak by to neposkytla osoba, voči ktorej je závislou osobou,
- c) suma nákladu zodpovedá princípu nezávislého vzťahu,
- d) je preukázateľná úhrnná výška nákladov, súvisiacich s danou službou a spôsob ich delenia medzi osoby dosahujúce úžitok z tejto služby.

Pri kontrolovaných transakciách je dôležité primerané nastavenie kritérií (ako je napr. metóda, porovnateľné údaje a k nim vhodné úpravy) pre stanovenie transferových cien pri jednotlivých transakciách.

Skúmanie faktorov porovnateľnosti je vo svojej podstate dvojaké. Zahrňuje posúdenie faktorov, ktoré ovplyvňujú kontrolované transakcie a posudzuje faktory, ktoré ovplyvňujú nezávislé transakcie.

1.1. Význam funkčnej analýzy pri kontrolovaných obchodoch

Pri obchodovaní medzi dvoma nezávislými podnikmi platba zvyčajne odráža činnosti, ktoré každý z podnikov vykonáva ako napr. (využitie majetku, podstupované riziko a pod). Preto je pre určenie toho, či je kontrolovaná a nekontrolovaná transakcia porovnateľná, vykonať funkčnú analýzu.

Táto analýza sa snaží identifikovať a porovnať ekonomicky významné realizované činnosti a zodpovednosť, použitý majetok a rizika podstúpené jednotlivými stranami transakcie. Pre tento účel je potrebné porozumieť organizačnej štruktúre nadnárodnej skupiny ako aj jednotlivým faktorom ovplyvňujúcim celkový priestor, v ktorom daný subjekt podniká. Tieto informácie by mali byť uvedené vo všeobecnej časti dokumentácie k transferovému oceňovaniu.

Činnosti, ktoré by mali byť identifikované a porovnávané sú napr. výroba, montáž, výskum a vývoj, nákup, financovanie a riadenie, poskytovanie služieb, distribúcia, marketing a doprava. Pri skúmanom subjekte je potrebné aby boli tieto činnosti identifikované a následne vykonané úpravy týkajúce sa akýchkoľvek odchýlok od činností vykonávaných nezávislými osobami, s ktorými je závislá osoba porovnávaná. Dôležitá je hlavne ekonomická významnosť týchto činností v zmysle ich frekvencie, a tiež povahy a hodnoty pre príslušnú stranu transakcie. Funkčná analýza by mala rovnako zohľadňovať typ používaného majetku a tiež charakter použitého majetku ako napr. zastaranosť, trhovú hodnotu, lokalitu a pod.

V prípade, že nie je možné vykonať potrebné úpravy v rozdieloch podstupovaného rizika tak kontrolované a nekontrolované transakcie nie sú porovnateľné.

Do úvahy možno brať nasledovné typy rizika:

- vstupné náklady
- výrazne rozdiely pri predajných cenách,
- riziko straty spojené s investíciou do majetku, strojov a ostatných zariadení,
- riziko spojené s úspechom či neúspechom investície do výskumu a vývoja,
- finančné riziká (kurzové straty, zisky, úrokové miery) a pod.

Pri analýze je potrebné zohľadniť aj rozloženie rizík medzi stranami.

Kontrolované ale aj nekontrolované transakcie sa vzhľadom na špecifiká rôznych trhov môžu odlišovať, a to dokonca aj pri transakciách týkajúcich sa rovnakého tovaru, majetku alebo poskytovanej služby. Preto je podstatné aby trhy, na ktorých prebiehajú kontrolované a nekontrolované transakcie boli porovnateľné, a ak sa objavia významné rozdiely s veľkým vplyvom na cenu, aby bolo možné vykonať požadované úpravy.

Medzi ekonomické okolnosti, pre určenie porovnateľnosti trhov, patrí veľkosť trhov, geografická poloha, veľkosť ponuky a dopytu na trhu, konkurencia, a vzájomné postavenie predávajúcich a kupujúcich, dostupnosť substitútov na trhu, kúpna sila, rozsah štátnych regulácií trhu, výrobné náklady vrátane nákladov na pôdu, pracovný a finančný kapitál, náklady na dopravu, dátum a čas uskutočnenia transakcie atď. V závislosti od konkrétneho prípadu, môžeme povedať, či majú ekonomické okolnosti podstatný vplyv na cenu a či je možné vykonať primerane presné úpravy zistených rozdielov. Jednou z ekonomických okolností, ktorá ovplyvňuje porovnateľnosť transakcií je aj existencia hospodárskych, podnikateľských alebo výrobných cyklov

1.2. Metódy transferového oceňovania

Pomocou aplikácie metód transferového oceňovania dochádza k úprave základu dane zahraničných závislých osôb, navýšením o rozdiel, o ktorý sa líšia ceny pri vzájomných obchodných vzťahoch medzi zahraničnými závislými osobami od cien používaných medzi nezávislými osobami v porovnateľných obchodných vzťahoch.

Metódy transferového oceňovania sa používajú pre skúmanie – testovanie konkrétnej transakcie. Niekedy je však účelné testovať aj agregované transakcie, ale len ak ide o transakcie, ktoré sú rovnakého druhu, alebo sú vzájomne prepojené, úzko spolu súvisia a realizujú sa za podobných podmienok, ktoré majú vplyv na ich ocenenie.

Rozlišujeme **priame a nepriame metódy** transferového oceňovania. Pri priamej metóde sa porovnáva priamo cena kontrolovanej transakcie a cena nekontrolovanej transakcie. Pri nepriamych metódach transferového oceňovania dochádza k úprave ceny kontrolovanej transakcie nepriamo, prostredníctvom použitia ďalších ukazovateľov, napr. marže hrubého alebo čistého zisku. Metódy transferového oceňovania delíme na **jednostranné a dvojstranné**. Jednostranná metóda skúma len jednu zo zmluvných strán transakcie, spravidla tú, ktorá vykonáva menej komplexné funkcie a znáša nižšie riziká. Dvojstranná metóda skúma obidve zmluvné strany transakcie a ich prínos k predpokladanému dosiahnutému zisku. Agregovaný zisk sa následne delí medzi závislé osoby v súlade s princípom nezávislého vzťahu.

Tradičné transakčné metódy vychádzajú z **porovnávania ceny** produktov alebo služieb, ktoré sú predmetom kontrolovanej transakcie medzi závislými osobami. Jedná sa o metódu nezávislej trhovej ceny, metódu následného predaja a metódu zvýšených nákladov.

Transakčné ziskové metódy vychádzajú z **porovnávania zisku**, ktorý plyní z konkrétnej kontrolovanej transakcie. K takýmto metódam patrí metóda delenia zisku a metóda čistého obchodného rozpätia.

Výber vhodnej metódy závisí najmä od špecifik konkrétneho prípadu, pričom pri výbere by sa mali zobrať do úvahy nasledujúce kritériá²:

² <http://accace.sk/file/142067/SK-2015-08-13-Transferov%C3%A9-oc%C5%88ovanie-v-roku-2015-SK.pdf>

- silné a slabé stránky zvolenej metódy,
- vhodnosť zvolenej metódy v kontexte s povahou kontrolovanej transakcie, ktorú je možno zistiť vykonaním funkčnej a rizikovej analýzy,
- dostupnosť porovnateľných nezávislých informácií potrebných pre analýzu porovnateľnosti,
- stupeň porovnateľnosti medzi kontrolovanými a nekontrolovanými transakciami vrátane úrovne úprav potrebných pre odstránenie rozdielov medzi týmito transakciami.

Záver

Zavedenie pravidiel pre transferové oceňovanie aj pre tuzemské obchody je súčasťou vládneho cieľa vybrať od podnikateľských subjektov viac na daniach. Okrem tejto diskutabilnej snahy však nadmieru zaťažuje daňovníkov - a najmä ich účtovníkov - dokumentačnými povinnosťami. Pravidlá pre vypracovanie dokumentácie nie sú zároveň presne určené, rovnako ako postup pre úspešnú obhajobu predmetnej ceny. Povinnosti sa vzťahujú najmä na osobu, ktorá vzájomným obchodom znížila základ dane - inak povedané: v danom obchodnom vzťahu figurovala v postavení odberateľa a nákup si uplatnila ako výdavok ovplyvňujúci základ dane.

V závere možno konštatovať, že sa daňová výhoda zo vzájomného obchodovania minimalizuje a základ dane, resp. daň z príjmov budú vo výške, v akej by boli aj bez realizácie vzájomného obchodu.

ACKNOWLEDGEMENT

Tento príspevok je výsledkom výskumného projektu VEGA: „Zhodnotenie efektívnosti financovania projektov na podporu rozvoja podnikania novozaložených i etablovaných aktívnych malých a stredných podnikov v SR“, VEGA No. 1/0709/15

REFERENCES

- [1] Zákon o dani z príjmov v znení najnovších predpisov
- [2] https://www.financnasprava.sk/_img/pfsedit/Dokumenty_PFS/Profesionalna_zona/Dane/Metodicke_pokyny/Medzinarodne_zdanovanie/MP_k_uplatnovaniu_metod_TP.pdf
- [3] <https://www.kros.sk/blog/nove-pravidla-transferoveho-ocenovania-zvysia-danovy-zaklad-i-zatazenie-48933>
- [4] <http://accace.sk/newsroom/aktualne-novinky/114909/105015/transferove-ocenovanie-advance-pricing-agreement-i-infografika>
- [5] http://europa.eu/rapid/press-release_IP-16-3471_sk.htm

CONTACT

Ing. Iveta Kufelová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovensko
E-mail: iveta.kufelova@eubal.sk

THE BARRIERS OF THE BUSINESS ACTIVITY OF MICRO, SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN POLAND IN THE ASPCT OF BUSINESS ENVIRONMENT

Anna Lemańska-Majdzik¹

ABSTRACT

The aim of this paper is a review of selected literature on the conditions of the functioning of the SME sector in the market and based on own research to identify barriers of the business activity of micro, small and medium-sized enterprises in Poland. A study conducted on a group of 197 SMEs have allowed to show the most common limitations of the business environment in the opinion of entrepreneurs and/or managers and an indication of the relationship between the variables that affect the business environment quality of the companies from the analysed sector. The study used descriptive statistics and measures of correlation. The analysis made it possible to draw conclusions that show, that a large impact on the quality of the business environment and constraints in the functioning of the organization has properly formulated state policy and cooperation of the authorities with the entrepreneurs from the SME sector.

KEY WORDS

barriers of the business activity, business environment, quality of the business environment, SME sector.

JEL CLASSIFICATION

L26, M2, O1, O44

Introduction

Small and medium-sized enterprises are the main social and economic growth factor of a country, a stimulus for the development of the economy. The number of SMEs and the growth potential of this sector impact the economic growth and reflect entrepreneurship of a given community. Review of entrepreneurship literature shows a positive correlation between the development of entrepreneurship and economic growth of a country (Carree, van Stel and Thurik, Wennekers, 2007, pp. 281-291; Dominiak and Rekowski, 2009), therefore great importance is attached to a policy that supports business and creates conditions facilitating entrepreneurship. As stressed by Krasniqi (2007), conditions in which economic activity is carried out are among key factors impacting the development of an organisation. Business environment is a necessary condition for stimulating the development of the SME sector. A business-friendly climate, in particular in the SME sector, is determined by business environment, which is a combination of internal and external factors influencing the situation of an organisation (Business Dictionary, 2017). Business environment is influenced by factors that result from the macro and micro environments. This paper focuses on those factors that originate from an enterprise's macro-economic environment, with enterprises practically unable to change the conditions in which they conduct business activity. The area of macro-elements

¹ Ing. Anna Lemańska-Majdzik, Ph.D., University of Technology, Faculty of Management, e-mail: lemanska@zim.pcz.pl

impacting business environment determines a good climate for running a business and facilitates entrepreneurship.

The aim of the paper is to identify barriers to the functioning of SMEs arising from the business environment in Poland. Conclusions are based on surveys conducted in 2016 on a group of 197 companies from the SME sector. The analysis conducted allowed to indicate the most common limitations arising from the business environment according to entrepreneurs or/and managers and to show the relationships between the variables affecting the quality of business environment of micro, small and medium-sized enterprises.

1. Business environment of an organisation in the light of literature review

The SME sector contributes significantly to the generation of GDP in every economy. According to PARP data, Polish enterprises generate 73% of GDP, while SMEs create 48.5% of GDP, i.e. every second zloty of this amount. Of all the groups of enterprises, micro-enterprises, the share of which is around 30%, have the biggest impact on GDP generation (PARP, 2015, p. 19). A characteristic feature of the management of SMEs is, among other things, high sensitivity to external and internal conditions of functioning which often do not facilitate the development of an enterprise or even make it more difficult (Matejun, 2008).

An organisation's environment can be intuitively understood as the surrounding external world made up of elements that are not part of an organisation, but impact it and sometimes enter into mutuality-based relations with it (Chen, 2008, pp. 259-279). In the aspect of an enterprise management, we distinguish an organisation's external environment and internal one, which can be equated with the organisation itself. Business environment is a multi-dimensional concept that embodies the existing institutional frameworks and shows a country's regulatory mechanism, economic macro-stability, stability of prices, and technological capabilities of the industry, including the growth of demand for new products (Hasi and Krasniqi, 2011, pp. 456-487). Environment has an influence on the conditions of an organisation's functioning, defines the rules of the game and determines business processes (Lemańska-Majdzik and Okręglika, 2015, pp. 394-403) and development possibilities, creating opportunities (Sirková, Ali Taha and Ferencová, pp. 179-187) but also barriers and threats (Koźmiński, 2002). The main barriers to the development of the SME sector are as follows (Matejun, 2010, pp. 243-254; Dvorsky, Beatková and Havierníková, 2016, pp. 21-26):

- market and environment-related barriers, which are connected with problems that result both from a country's overall economic situation and changes in the intensity of competition,
- management problems that result from insufficient knowledge and skills of entrepreneurs and managerial staff,
- and financial barriers.

What contributes to the difficult situation of micro, small and medium-sized enterprises are the existing market and social barriers, capital barriers, barriers arising from the economic policy (Ivanová and Lemańska-Majdzik, 2016, pp. 116-151) as well as legal, informational and infrastructural barriers which limit the functioning of SMEs (Puto, 2011, pp. 256-272), significantly hampering the development of the whole sector. Lack of access to financial resources, high tax burdens, legal environment, limited access to economic information, lack of qualified staff on the labour market, lack of possibilities of stable employment forms, complicated and unclear administrative procedures, competition from enterprises operating in the informal black economy - these are the most difficult barriers for the SME sector to overcome (Łapacz, 2015, pp. 43-51). The existing barriers lead to restriction of enterprises' freedom of business activity, make development processes more difficult, and in extreme cases result in crises and failures of organisations. On the other hand, however, they stimulate

entrepreneurial and innovative activities and contribute to corrective and developmental actions being undertaken (Matejun, 2010, pp. 243-254).

Detailed description of barriers to the development of SMEs in Poland is presented by Samitowska (2011, p. 42-49), who points out that obstacles to enterprises' business activity include the government's insufficient pro-business policy, high burdens related with business activity, including tax burden, administrative barriers and barriers arising from the restrictive Labour Code. Other barriers to the development of enterprises, in particular the smallest ones, include distrust and lack of partners for cooperation (Sipa, Skibiński and Okręglicka, 2016, pp. 687-694). According to Grant Thornton Report (2013), the development of companies in Poland is marked by struggling with complicated regulations, administrative requirements and incompetent courts. Interestingly, barriers to the functioning of SMEs, despite greater pro-entrepreneurial activity towards entrepreneurs, are similar in Great Britain, where the four most common barriers to the functioning of companies include institutional barriers, high tax burdens, problems with obtaining funds and local business conditions in which enterprises operate. Lee and Cowling (2015, pp. 25-42) highlighted the fact that barriers to the operation depend on whether a given enterprise operates in the city or countryside. This is, according to the researchers, a differentiating factor in barriers to the functioning of the SME sector. Review of the literature shows that other key factors include: lack of access to financing of business activity, high level of bureaucracy and insufficient qualifications of staff (Dragomir, 2016, pp. 26-33).

Studies analysing territorial characteristics impacting competitiveness of SMEs show that apart from traditional economic factors related to business environment that impact entrepreneurship (Lemańska-Majdzik, Okręglicka and Gorzeń-Mitka, 2016, pp. 1090-1099), of importance are benefits of agglomeration, government attitude towards business, urban infrastructure, living standards of residents and the environment in which enterprises function. According to researchers, the above-mentioned factors have a direct impact on competitiveness of SMEs and influence business activity (Metaxas, Duquenne and Kallioras, pp. 231-251). Growth and success of enterprises depend to a large extent on government-provided support, which can create good climate for business activity or hinder the development of organisations. This situation refers in particular to the SME sector, as it is most vulnerable to changes on the market on which it operates (Džafić and Babajić, 2016, pp. 68-79).

Thus, it seems that business environment does not create barriers affecting the functioning of SMEs to an equal extent. Overcoming barriers hindering the functioning of enterprises that stem from the climate for entrepreneurship comes to the fore as far as barriers to business environment are concerned. This is because it is difficult to indicate directions for the strategies of small and medium-sized companies, when the conditions for the establishment of companies are administratively demanding, and entrepreneurs evaluate access to financing of economic activity as difficult.

Apart from the impact of business environment on an organisation, it is also important how the possibilities of an entrepreneur are perceived, but it seems rather obvious that lack of business-friendly environment may restrict the functioning of enterprises, especially the smallest ones, which are unable to survive on the market without support.

2. Barriers to the functioning of enterprises in Poland in business environment

2.1. Research methodology and characterisation of the research group

The aim of the paper is to identify barriers to the functioning of SMEs arising from the business environment in Poland. With reference to the main aim of the paper, the following detailed aims have been formulated

- to identify the conditions for running business activity by SMEs,
- to identify the most common barriers for micro, small and medium-sized enterprises,
- to assess the business environment of the SME sector in the aspect of its quality,
- to analyse factors impacting the quality of the business environment as perceived by owners and/or managers of companies.

The studies were conducted in 2016 on a group of 197 enterprises classified according to their size under the SME sector. The studies used purposive sampling. The research tool applied during the studies was an original survey questionnaire composed of questions regarding the conditions for the functioning of enterprises and demographic information. The anonymous questionnaire was filled in by owners of enterprises or/and managers of companies in the paper form.

The studies conducted allowed statistical methods to be used. During data analysis descriptive statistics and tau-Kendall correlation measures were used, with test probability $p < 0.05$ accepted as significant. While constructing questions concerning the impact of business environment on the functioning of SMEs, 5-point Likert scale was used. The survey findings presented in this paper are only a fragment of the empirical studies conducted.

Per-company-size analysis of the structure of the examined enterprises operating in Poland showed that micro-enterprises constituted the biggest group, accounting for almost 48% of all the entities examined. The second largest group comprised small companies, which accounted for little over 38% of respondents, followed by medium-sized enterprises, which constituted 14.2% of all the enterprises.

In the group analysed, the biggest number of enterprises were engaged in trade (32.5%), followed by manufacturing enterprises (almost 20%), with almost 17% of companies having a mixed type of activity. Significant diversity was seen across the enterprises examined in terms of the length of operation.

The biggest group consisted of companies functioning longer than 10 years, i.e. mature companies, which accounted for almost 59% of all the companies examined. Enterprises running business activity for 5 to 10 years accounted for almost 23% of the SME sector analysed. The smallest group comprised enterprises entering the market or young ones, operating up to 5 years on the market - this group was represented by little over 18% of respondents. The overwhelming majority of companies carried out main business activity in southern Poland.

2.2. Findings of own research

Empirical studies on a group of SMEs conducting business activity in Poland evaluated selected factors stemming from business environment that impact the functioning of enterprises on the market. Statistical analysis enabled identification of 9 factors that hinder the functioning of enterprises according to entrepreneurs and/or managers, becoming barriers to the sector analysed. The state's assistance which involves provision of ongoing support to entrepreneurs was rated poorly by entrepreneurs (score of 2.49 on a 5-point Linkert scale), as was the state's aid in financing business activity (score of 2.76) and aid in supporting innovative activity of the

sector analysed (score of 2.69). At the same time, respondents indicated the lack of a wide offer of funds for financing the activity of their companies (score of 2.72), and the access to external sources of financing the activity of the SME sector was evaluated as merely passable (score of 3.05). Credit conditions offered by commercial banks to the sector of micro, small and medium-sized enterprises were also not good - according to respondents they were passable at the most (score of 3.32). The studies show that entrepreneurs in Poland are aware that a significant barrier to the functioning of SMEs is continuous and current burdens on companies connected with running a business activity, which no entrepreneur can avoid regardless of the size, length of operation or industry in which the company operates. The biggest barriers to the functioning of micro, small and medium-sized enterprises are ongoing, general burdens connected with carrying out business activity (score of 2.35), with optimality of tax burdens for companies rated very low (2.23). Business activity risk refers to all entrepreneurs, being an unavoidable part of an organisation's functioning on the market. In the case of the enterprises analysed, it received a high score (3.99 on a five-point Likert scale). Thus, it affects all entrepreneurs regardless of the size of the company, its experience on the market, length of operation or sector in which the company is operating. High risk of conducting business activity results, according to the respondents, from the conditions of SME functioning (Table 1).

Table 1: Evaluation of the conditions of the functioning of SMEs in Poland (n=197)

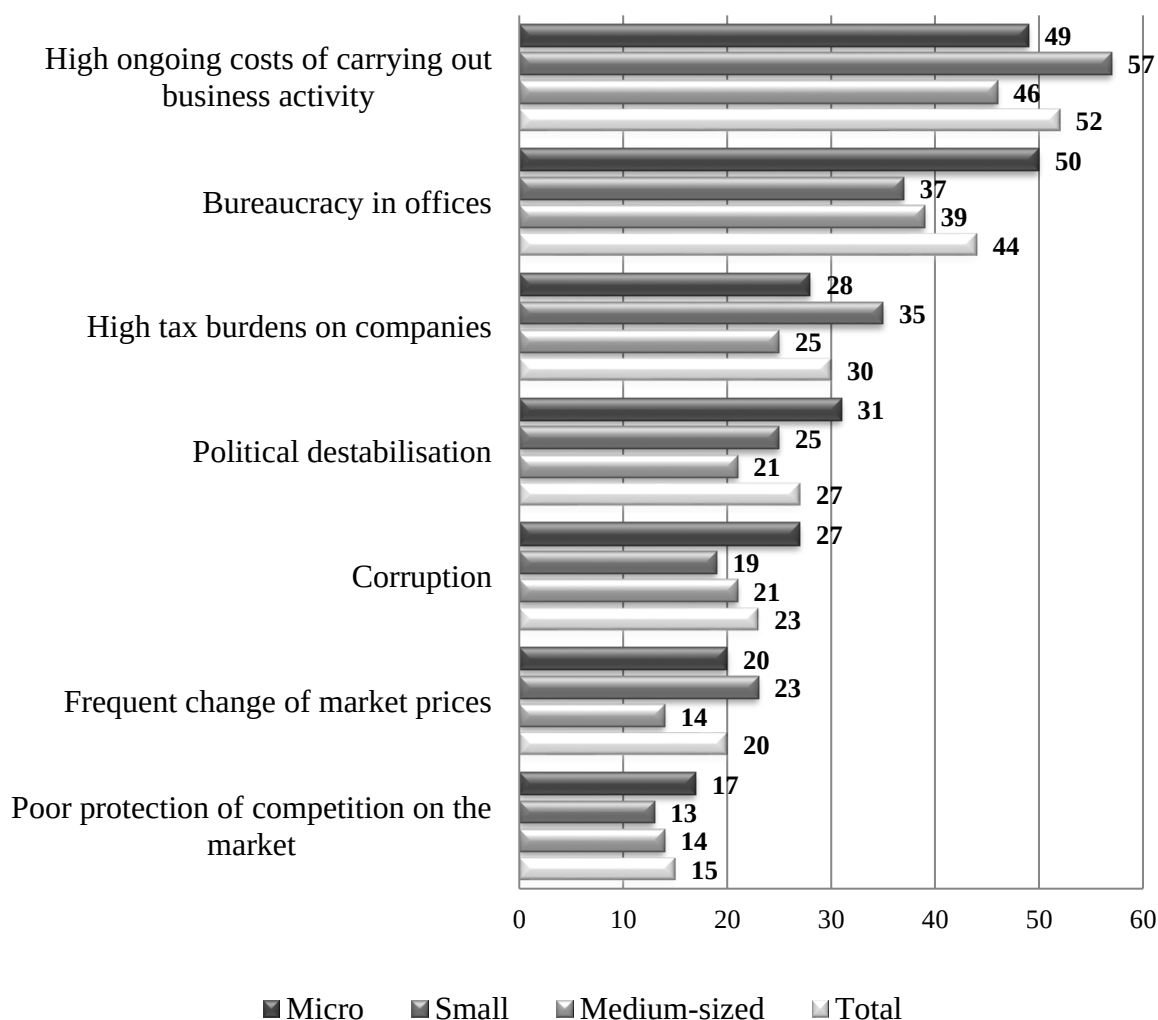
	Mean	Min	Max	Standard deviation
State's aid in running business activity	2.49	1.0	5.0	1.105
Proper forms of the state's financial aid for the SME sector	2.76	1.0	5.0	1.005
State's aid in supporting innovativeness of the SME sector	2.69	1.0	5.0	1.074
Wide offer of funds for financing the SME sector	2.72	1.0	5.0	0.930
Access to external sources of financing the SME sector's activity	3.05	1.0	5.0	1.024
Credit conditions in banks for the SME sector	3.32	1.0	5.0	1.080
Optimum financial burden for SMEs	2.35	1.0	5.0	1.195
Optimum taxes for the SMEs	2.23	1.0	5.0	1.107
Risk level of the SME sector's economic activity	3.99	1.0	5.0	0.923

Source: Own work based on the survey.

In the further stage of the survey, entrepreneurs were to indicate the most common barriers in their opinions, i.e. what limitations they most often encounter when conducting ongoing business activities. It has been found out that the most common barrier to the functioning of enterprises is high ongoing costs of conducting current business activities, as indicated by 52% of all the respondents and 57% of small entrepreneurs. Another barrier, according to the respondents, was bureaucracy in offices, indicated by 44% of the respondents, including half the micro-enterprises. The functioning of the companies surveyed was also hindered by high tax burdens (35% of all indications). The 7 most prevalent barriers that hinder the operation of

companies also included political destabilisation (27% of all indications, including 31% by micro-enterprises) and corruption, which can hinder the functioning of a company according to 23% of the respondents from the SME sector. For 20% of the respondents, a barrier is also a frequent change of market prices, i.e. lack of price stability (Figure 1).

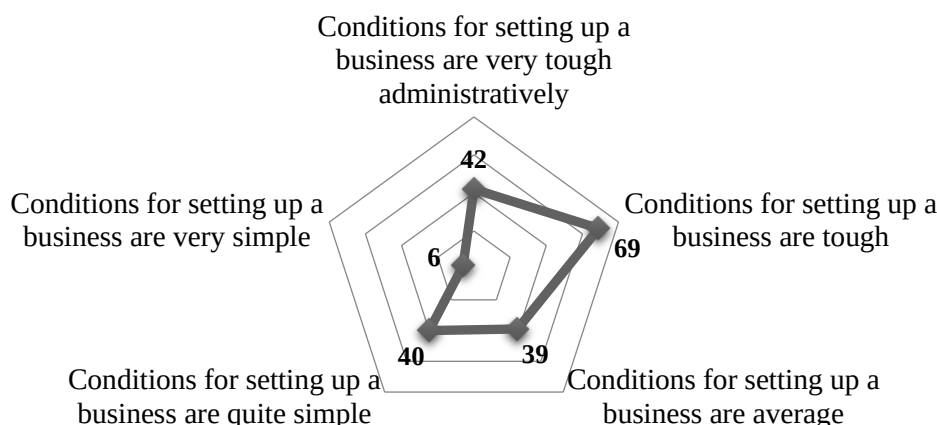
Figure 1: Most common barriers to the functioning of micro, small and medium-sized enterprises in Poland (in %).



Source: Own work based on the survey.

It has been found out that barriers can also include the process of establishing an enterprise, which according to the respondents is not easy or clear. The majority of those surveyed, i.e. 56% (111 of all the indications), stated that high administrative requirements have to be met to set up a business. However, for 39 respondents the conditions for setting up own business are neither difficult nor easy, and only 6 entrepreneurs think that the conditions for establishing a company are simple and transparent (Figure 2). These results show that even the entry into the market is difficult and being so it becomes a barrier to the functioning of future SMEs.

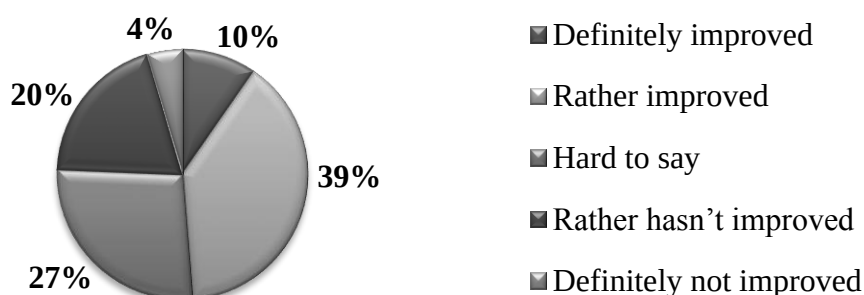
Figure 2: Conditions for setting up a business in Poland (n=197)



Source: Own work based on the survey.

A large group of barriers that may hinder the functioning of SMEs certainly had an impact on the quality of the business environment in which the enterprises surveyed were functioning. Therefore, the next stage of the survey was to ask entrepreneurs or/and managers about the quality of the business environment in Poland and whether the quality had improved according to them. The overwhelming majority of those surveyed evaluated the quality of business environment as low (85% of indications), but almost half of them, i.e. 49%, declared that the quality of business environment in Poland had improved over the last 5 years. However, 24% of those surveyed think that the conditions for carrying out business activity are difficult, and the quality of business environment has not improved (Figure 3).

Figure 3: Evaluation of business environment in Poland



Source: Own work based on the survey.

The quality of business environment of micro, small and medium-sized enterprises is affected, according to the respondents, by factors that depend on the state's appropriate policy towards the sector examined. The survey showed a statistically significant ($p\text{-value} < 0.05$) positive relationship between the following variables: the state's appropriate policy and cooperation between the authorities and the SME sector and the quality of business environment. It can be thus concluded that the state's appropriate policy, which according to the respondents involves providing assistance to entrepreneurs during setting up a business

through financial support, supporting innovations, reducing burdens connected with business activity, has a positive impact and improves the quality of business environment (Table 2).

Table 2: Areas impacting the quality of business environment of enterprises from the SME sector in Poland

	Quality of the business environment of the SME sector
	*tau-Kendall rank correlation (p-value<0.05)
State's appropriate policy	0.237*
Cooperation of the State with the SME sector	0.316*

Source: Own work based on the survey.

Moreover, according to the respondents, cooperation at various levels, both local and regional ones, leads to improvement of the quality of business environment in which micro, small and medium-sized enterprises are functioning (Table 2). All these activities are part of a business-friendly policy, which, according to the respondents, has a favourable impact on business activity climate, especially in the case of small and the smallest companies.

Conclusion

The aim of the paper was to identify barriers to the functioning of SMEs arising from the business environment in Poland. Empirical studies conducted in 2016 on a group of micro, small and medium-sized enterprises showed that:

- the biggest barriers in business activity of enterprises are ongoing financial burdens connected with running a business, lack of the state's aid in running a business and lack of aid in supporting innovative activity of companies, difficult credit conditions and high risk level connected with carrying out business activity by SMEs;
- among the barriers to the functioning of companies, entrepreneurs name the process of setting up a business itself, which is encumbered with high administrative requirements;
- the most common barrier that hinders the functioning of micro, small and medium-sized enterprises is high on-going costs of carrying out current activities, bureaucracy in offices, high tax burdens and political destabilisation in Poland.

Moreover, the survey showed that the quality of business environment, according to the owners or/and managers of companies, is low. However, almost half the respondents declared that the quality of business environment in Poland had improved in the last 5 years. Further, the respondents indicated that the improvement of business environment, i.e. the conditions for running a business, is impacted, first and foremost, by the state's appropriate policy that affects business climate, and cooperation between the authorities and SMEs.

The limitations of the empirical studies conducted include a relatively small research group (the group surveyed is not fully representative), which suggests that the research group should be extended in future research. It should be also stressed that the data obtained represent subjective opinions of the respondents, i.e. owners or/and managers of micro, small and medium-sized enterprises.

REFERENCES

- [1] *Bariery rozwoju przedsiębiorstw, czyli co najbardziej hamuje wzrost polskich firm*, 2013. Raport Grant Thornton. <http://grafik.rp.pl/grafika2/1144116>, [accessed 1.03.2017].

- [2] *Business environment definition*. <http://www.businessdictionary.com/definition/business-environment.html>, [accessed 9.03.2017].
- [3] Carree, M., van Stel, A., Thurik, R., Wennekers, S., 2007. The relation between economic development and business ownership revisited. *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 19, No. 3, pp. 281-291. ISSN 1464-5114.
- [4] Chen, C., 2008. Linking the knowledge creation process to organizational theories. A macro view of organization-environment change. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 21, Issue 3, pp. 259-279. ISSN 0953-4814.
- [5] Dominiak, P., Rekowski, M., 2009. The relationship between entrepreneurship and economic growth: a review of recent research achievements. *Entrepreneurship and Business*. Springer Berlin Heidelberg, pp. 113-136. ISBN 978-3-540-70902-2.
- [6] Dragomir, C., 2016, Analysis of the factors that discourage the businesses development. *Review of General Management*. Vol. 23, Issue 1, pp. 26-33. ISSN 1841818X.
- [7] Dvorsky, J., Betaková, J., Havierníková, K., 2016. Analysis of the Selected Barriers of Participation in the Euro Region White Carpathians. In Zhang, H (ed.) *Management Innovation and Business Innovation*, Lecture Notes in Management Science Vol. 58, pp. 21-26, 3rd International Conference on Management Innovation and Business Innovation (ICMIBI 2016), Manila, Philippines, 01-02 Jun. 2016, ISBN 978-981-09-7914-0.
- [8] Džafić, Z., Babajić, A., 2016. The role of the government in entrepreneurship development: evidence from Bosnia and Herzegovina. *Economic Review: Journal of Economics & Business / Ekonomska Revija: Casopis Za Ekonomiju I Biznis*, Vol. 15, Issue 1, pp. 68-79. ISSN 15128962.
- [9] Hasi, I., Krasniqi, B. A., 2011. Entrepreneurship and SME growth: evidence from advanced and laggard transition economies. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 17, Issue 5, pp. 456 -487. ISSN 1355-2554.
- [10] Ivanová, E., Lemańska-Majdzik, A., 2016. *The Business Environment of the Small and Medium-Sized Sector in Poland and Slovak Republic*. Wien/Berlin: Mercur Verlag. ISBN 978-3-9504054-8-4.
- [11] Koźmiński, A. K., Piotrowski, W., 2002. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWN. ISBN 978-830-1164-416.
- [12] Krasniqi, B. A., 2007. Barriers to entrepreneurship and SME growth in transition: The case of Kosova. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 12, Issue 1, pp. 71-94. ISSN 10849467.
- [13] Lachiewicz, S., Matejun, M., 2012. Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami. In Matejun M. (ed.) *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Warszawa: Difin, pp. 13-45. ISBN 978-83-7641-696-0.
- [14] Łapacz, D., 2015. Udział małych i średnich przedsiębiorstw w wytwarzaniu PKB – Polska na tle unii europejskiej. *Contemporary Economy. Electronic Scientific Journal*. Vol. 6, Issue 1, pp. 43-51. ISSN 2082-677X.
- [15] Lee, N., Cowling, M., 2015. Do rural firms perceive different problems? Geography, sorting, and barriers to growth in UK SMEs. *Environment and Planning*, Vol. 33, Issue 1, pp. 25-42. ISSN1582-5949.

- [16] Lemańska-Majdzik, A., Okręglińska, M., 2015. Identification of Business Processes in an Enterprise Management. *Procedia Economics and Finance*. Vol. 27, pp. 394-403. DOI 10.1016/S2212-5671(15)01011-4.
- [17] Lemańska-Majdzik, A., Okręglińska, M., Gorzeń-Mitka, I., 2016. Selected Development Factors of Small and Medium Enterprises. In Soliman, K.S. (ed.) *Vision 2020: Innovation Management, Development Sustainability and Competitive Economic Growth*. 28th International Business Information Management Association Conference (28th IBIMA). Sevilla, Spain. 9-10 Nov. 2016, pp. 1090-1099. ISBN 978-0-9860419-8-3.
- [18] Matejun, M., 2008. *Barriers to Development of High-Technology Small and Medium-Sized Enterprises*. Łódź: Technical University of Lodz Press, 2008. ISBN 978-83-7283-293-1.
- [19] Matejun, M., 2010. Zewnętrzne bariery rozwoju w cyklu życia małych i średnich przedsiębiorstw. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*. Vol. 116, pp. 243-254. ISSN 243-254. 1899-3192.
- [20] Metaxas, T., Duquenne, M. N., Kallioras, D., 2016. Small and medium sized firms' competitiveness and territorial characteristics/assets: an MLR approach. *Journal of Developing Areas*. Vol. 50, Issue 4, pp. 231-251. ISSN 0022037X.
- [21] Puto, A., 2011. Development Determinants of Bakery Companies in the Light of Empirical Research. In Lachiewicz, S., Zakrzewska-Bielawska, A. (eds.) *Fundamentals of Management in Modern Small and Medium-Sized Enterprises*. Łódź: Technical University of Lodz Press, pp. 256-272. ISBN 978-83-7283-396-9.
- [22] *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014*, 2015. Warszawa: PARP, p. 19. ISBN 978-83-7633-301-4.
- [23] Samitowska, W., 2011. Barriers to the Development of Entrepreneurship Demonstrated by Micro, Small and Medium Enterprises in Poland. *Economics & Sociology*, Vol. 4, Issue 2, pp. 42-49. ISSN 2071-789X.
- [24] Sipa, M., Skibiński, A., Okręglińska, M., 2016. Barriers for Cooperation Between Small Enterprises and Their Environment. The Context of Innovativeness Polish Small Enterprises. In *Proceedings of 18th International Scientific Conference on Economic and Social Development-“Building Resilient Society”*. Varazdin Development and Entrepreneurship Agency. Zagreb, Croatia. 09- 10 Dec. 2016, pp. 687-69. ISSN 1849-7535.
- [25] Sirková M., Ali Taha V., Ferencová M., 2014. An analytical study on organizational creativity: implications for management. *Polish Journal of Management Studies*, Vol.10, No. 2, pp. 179-187. ISSN 2081-7452.

CONTACT

Ing. Anna Lemańska-Majdzik, Ph.D
Czestochowa University of Technology, Faculty of Management
ul. Dąbrowskiego 69, 42-201 Częstochowa, Poland
E-mail: lemanska@zim.pcz.pl

CURRENT PROBLEMS OF BUSINESS TAXATION IN INTERNATIONAL TAX RELATIONS

AKTUÁLNE PROBLÉMY ZDAŇOVANIA PODNIKATEĽSKÝCH SUBJEKTOV V MEDZINÁRODNÝCH DAŇOVÝCH VZŤAHOCH

Gizela Lénártová¹

ABSTRACT

Globalization significantly affecting international business taxation in the domestic and international environment. The paper is focused on the legislative instruments of tax harmonization, especially the applicable directives in relation to the taxation of corporations, aiming to strengthen the business and investment within the EU. The paper deals with issues of introducing the CCCTB in the EU Member States as well. They are now coming to the fore the urgent issues of the fight against tax avoidance. This is primarily an initiative of the OECD (BEPS), the EU adopted Directive ATAD - measures to combat tax avoidance.

KEY WORDS

CCCTB, tax avoidance, tax administration cooperation, BEPS, ATAD.

JEL CLASSIFICATION

H25, H26

Úvod

V dôsledku silnejúcej globalizácie podnikatelia čoraz častejšie a vo väčšej miere vyhľadávajú rôzne formy ekonomickej spolupráce so zahraničnými partnermi na našom aj zahraničnom trhu. Podnikanie, ktoré so sebou prináša priamy styk so zahraničím, je príležitosťou na zvyšovanie efektívnosti, avšak je spojené s radom rizík, v ktorých majú daňové otázky významné miesto. Môže to byť pri bežnom obchodnom styku, tzn. dovoze, prípadne vývoze tovaru. Často treba riešiť daňové otázky poskytovania provízií, vyplácania úrokov z poskytovaných obchodných úverov, prípadne poskytovania ďalších s obchodom súvisiacich služieb. Ak sú predmetom zahraničného obchodu samotné služby, je situácia ešte zložitejšia. Problémom môžu byť aj okolnosti okolo investovania kapitálu v zahraničí, keď vzniká problém so zdaňovaním prijatých dividend alebo iných podielov zo zisku, úrokov z pôžičiek a bankových úverov, príjmov z prenájmu nehnuteľností vlastnených v cudzine, prijatých alebo poskytnutých licenčných poplatkov a podobne. Pri výkone práce pre zahraničného podnikateľa, či už na území SR, alebo v cudzine, je nutné počítať so zdaňovaním príjmov dosahovaných z týchto aktivít. Takisto je nutné uvedomiť si, že zahraniční podnikatelia pôsobiaci v SR, ale aj v rámci bežných podnikateľských aktivít v svojej krajine môžu mať daňovú povinnosť voči SR vyplývajúcu z kontaktov so slovenskými podnikateľmi. Táto povinnosť zahraničných

¹ doc. Ing. Gizela Lénártová, PhD. Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikových financií, gizela.lenartova@euba.sk

podnikateľov sa zvláštnym spôsobom priamo dotýka ich slovenských partnerov, ktorí majú s tým spojené povinnosti, ktorých nesplnenie má za následok závažné ekonomické postihy.

Vzhľadom na dôležité postavenie daní v nástrojoch štátnej moci, každý štát si citlivo stráži svoje právo vybrať daň. Vzhľadom na narastajúcu internacionalizáciu nie je ľahké určiť daňovo-právny vzťah subjektu k príslušnému štátu, čo môže viesť k medzinárodným sporom. Daňové systémy jednotlivých štátov sa vzájomne líšia v štruktúre daní, daňovom konaní a dôsledkoch nesplnenia daňovej povinnosti, určení príjmov, ktoré podliehajú zdaneniu, stanovení základu dane a pod. Rozdielnosť daňových systémov jednotlivých štátov je prirodzená, vyžaduje si však riešiť daňové vzťahy medzi nimi na medzinárodnej úrovni. Daňový systém môže byť smerom do vnútra štátu akokoľvek precízny a prepracovaný, ak však nemá zabezpečené medzinárodné prepojenie, v súčasnosti sa mu vzhľadom na vysokú medzinárodnú integráciu nemusí podariť zabezpečiť zdroje pre štátny rozpočet.

1. Vymedzenie foriem podnikania zahraničných osôb v SR z hľadiska zdanenia

Jedným zo základných východísk medzinárodného zdanenia je pravidlo, že zisky z podnikania podnikateľských subjektov sú zdanené v krajine rezidencie, ak nevznikne stála prevádzkareň. Ak stála prevádzkareň vznikne, zisky tohto podnikateľského subjektu – stálej prevádzkarne sú zdanené v štáte zdroja. Ide o kľúčový koncept medzinárodného zdanenia, o čom svedčí skutočnosť, že zdanenie ziskov a stála prevádzkareň sú obsahom modelovej zmluvy OECD a súčasných zmlúv o zamedzení dvojitého zdanenia, ako aj vnútroštátnych predpisov.

Podnikateľská činnosť nie je jediným spôsobom dosahovania zahraničných príjmov všeobecne a ani príjmov zo zdrojov na území SR, ale pokiaľ vnímame pojem podnikanie v najširšom zmysle slova, určite ide o prevažujúci spôsob.

Vymedzenie foriem podnikania zahraničných osôb má osobitný význam najmä pri posudzovaní zdaňovania jednotlivých druhov príjmov na základe aplikácie zákona č. 595/2003 Z. z. v znení neskorších predpisov (ZDP) a prípadne aj medzinárodných zmlúv, ktorými je SR viazaná.

Formy podnikania zahraničných osôb rozlišujeme na účely zdanenia na priame a nepriame podnikanie. Abstrahujeme od ďalších klasifikačných kritérií, ktoré sú z hľadiska zdanenia nepodstatné. Pojem priame podnikanie predstavuje vykonávanie podnikateľskej činnosti v súlade s ustanoveniami vnútroštátnych predpisov, najmä Obchodného zákonníka (ďalej OZ), živnostenského zákona, prípadne podľa osobitných predpisov, napríklad audítorská činnosť, daňové poradenstvo, advokátska činnosť atď., ako aj iných právnych noriem SR a EÚ. Podľa Obchodného zákonníka² je zahraničnou osobou fyzická osoba s bydliskom alebo právnická osoba so sídlom mimo územia SR. Obchodný zákonník stanovuje pre zahraničné osoby rovnaké podmienky podnikania ako pre slovenské osoby, ak z legislatívy nevyplýva niečo iné. Osobitosť napríklad predstavuje v súlade s ustanovením Obchodného zákonníka povinnosť mať u zahraničnej fyzickej osoby, ktorá sa zapisuje do obchodného registra, ako osoba oprávnená konať v mene podnikateľa, doklad o povolení na pobyt v SR. Platnosť uvedeného ustanovenia bola v decembri 2001 zrušená pre občanov členských štátov EÚ a OECD. Podmienky zamestnávania zahraničných osôb upravujú príslušné pracovnoprávne predpisy. Ďalšie odchýlky z rovnoprávneho postavenia zahraničných osôb obsahujú osobitné zákony

² Obchodný zákonník (Zákon č. 513/1991 Zb. v znení neskorších predpisov), § 21.

upravujúce podmienky činnosti niektorých právnických osôb, napr. zákon o bankách, zákon o kolektívnom investovaní atď. Zahraničné osoby môžu podľa Obchodného zákonníka podnikat' na území SR prostredníctvom:

- a) podniku alebo jeho organizačnej zložky alebo
- b) stálej prevádzkarne alebo
- c) majetkovej účasti v slovenských právnických osobách.

Podnikom sa rozumie súbor hmotných, osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku takisto patria veci, práva a iné majetkové hodnoty. Podnik môže byť predmetom vlastníckeho práva fyzickej alebo právnickej osoby. Oprávnenie zahraničnej osoby podnikat' na území SR vzniká ku dňu zápisu podniku tejto osoby alebo jeho organizačnej zložky do obchodného registra v rozsahu predmetu podnikania zapísanom v obchodnom registri. Návrh na zápis podáva zahraničná osoba.

Organizačná zložka podniku môže predstavovať odštepny závod alebo iný organizačný útvar podniku. Organizačná zložka podniku v podstate vyplýva z organizačnej štruktúry podniku, pričom nemusí byť miestne odlúčená od sídla podnikateľa. Pokiaľ zahraničná osoba vykonáva na území SR podnikateľskú činnosť prostredníctvom organizačnej zložky, je povinná zapísať ju do obchodného registra. Organizačná zložka nemá plnú ani obmedzenú právnu subjektivitu. Táto skutočnosť má podstatný dopad z pohľadu daňových aspektov. Organizačná zložka zapísaná v Obchodnom registri je povinná viesť účtovníctvo v SR tak, aby bol výsledok jej hospodárenia na území SR preukázateľný. Na základe toho vykazuje hospodársky výsledok a podáva daňové priznanie v súlade s legislatívou SR. V tomto prípade platí rovnosť práv a povinností zahraničných a tuzemských osôb v plnom rozsahu.

Obchodný zákonník a živnostenský zákon definujú aj pojem prevádzkareň. V podstate ide o priestor, v ktorom sa uskutočňuje podnikateľská činnosť, resp. prevádzkovanie živnosti. Pojem prevádzkareň podľa obchodného zákonníka a stála prevádzkareň podľa daňovej legislatívy sú odlišné pojmy.

Zahraničné osoby môžu podnikat' na území SR aj prostredníctvom majetkovej účasti v slovenských právnických osobách. V prípade majetkovej účasti v slovenských právnických osobách majú zahraničné osoby rovnaké práva a povinnosti ako slovenské osoby. Z pohľadu daňového práva sa slovenské právnické osoby s majetkovou účasťou zahraničných osôb považujú za daňových rezidentov SR.

Pod nepriamym podnikaním rozumieme účasť zahraničnej osoby na podnikateľskej činnosti v SR prostredníctvom akýchkoľvek obchodno - záväzkových vzťahov. Práve tieto vzťahy vzhľadom na všeobecnú zásadu zmluvnej voľnosti a z nej vyplývajúcu variantnosť riešení prinášajú mnohé zložité právne a ekonomické väzby a daňové dôsledky. Zo štandardných zmlúv (t. j. tzv. pomenovaných) spomenieme napríklad zmluvu o úvere, nájomnú zmluvu, sprostredkovateľskú zmluvu atď.

Stála prevádzkareň je pojem daňového práva, čiže tento pojem nemožno chápať ako organizačnú jednotku podľa obchodného práva. Predstavuje kompromis medzi uplatňovaním princípov zdroja a rezidencie v medzinárodnom zdanení ziskov z podnikania. Základné atribúty stálej prevádzkarne sú zároveň súborom kritérií, resp. podmienok, podľa ktorých sa posudzuje vznik tzv. klasickej stálej prevádzkarne. Ide o tieto:

- existencia miesta podnikania (lokalizácia), resp. zariadenie,
- geografická stálosť miesta alebo zariadenia,
- časová stálosť miesta alebo zariadenia,
- vykonávanie podnikateľskej činnosti prostredníctvom miesta alebo zariadenia.

Všetky tieto podmienky musia byť splnené súčasne, potom vzniká stála prevádzkareň, označovaná ako klasická SP. V prípade, že tieto kritériá nie sú splnené, skúma sa v zmysle ďalších odsekov Článku 5 modelovej zmluvy³ spresnenie interpretácií všeobecných pravidiel v špecifických prípadoch. Na ich základe môžu vzniknúť špecifické formy stálej prevádzkarne (stavebná, agentská, v niektorých zmluvách aj službová SP).

Pre potreby ďalšieho skúmania medzinárodného zdanenia podnikateľských subjektov budeme rozlišovať daňové subjekty takto:

- fyzické osoby (FO) – podnikatelia (jednotlivci),
- právnické osoby (PO) – podnikateľské subjekty, ktoré nie sú fyzickými osobami.

Sem možno zaradiť:

- a) obchodné spoločnosti podľa právneho systému SR:
osobné: VOS, KS,
kapitálové spoločnosti: s.r.o., a.s.
- b) obchodné spoločnosti podľa práva EÚ:
európska akciová spoločnosť
európska družstevná spoločnosť
- c) špecifické formy: štátny podnik, družstvá, organizácie neziskového sektora.

V domácej daňovej legislatíve SR a v medzinárodných zmluvách o zamedzení dvojitého zdanenia (ďalej MZZDZ) sú pre potreby zdanenia podnikateľské subjekty (FO a PO) definované podľa štátu rezidencie ako daňoví rezidenti a nerezidenti. Ide o kľúčovú otázku medzinárodného zdanenia, pretože podnikateľský subjekt - daňový rezident má daňovú povinnosť z celosvetových príjmov v štáte rezidencie. Ak vznikne stála prevádzkareň, príjmy daňového subjektu sú zdanené v štáte zdroja. Okrem domácej daňovej legislatívy príslušného štátu a MZZDZ majú v medzinárodnom zdanení svoje významné miesto aj smernice EÚ. V medzinárodnom zdanení podnikateľských subjektov v podmienkach SR ako členského štátu EÚ je nevyhnutné podľa platných pravidiel uplatňovať prienik domáceho daňového práva, smerníc EÚ a MZZDZ.

2. Legislatívne nástroje harmonizácie korporatívnych daní v EÚ

Jedným z cieľov harmonizácie daní v EÚ je zabezpečiť fungovanie jednotného trhu, posilnenie konkurencieschopnosti, ekonomický a sociálny rozvoj a stabilita. V predkladanom príspevku zameriame pozornosť na harmonizáciu korporatívnych daní, na otázky daňovej konkurencie členských krajín EÚ vo vzťahu k tretím krajinám a na posilnenie boja proti škodlivej daňovej súťaži členských krajín EÚ vo vnútri európskeho zoskupenia, ako aj vo vzťahu k tretím krajinám vo svete. Najnovšie prijaté právne akty v EÚ sú zamerané aj na boj proti vyhýbaniu sa daniam, resp. daňovým únikom.

Ide tieto legislatívne nástroje:

- a) Smernica o fúziách (The Merger Directive), smernica Rady 2009/133/ES o spoločnom systéme zdaňovania, uplatniteľnom pri zlučovaní, rozdeľovaní, čiastočnom rozdeľovaní, prevode aktív a výmene akcií spoločností rôznych členských štátov pri premiestnení sídla SE (európskej spoločnosti) a SCE (európskeho družstva) medzi členskými štátmi v znení smernice Rady 2013/13/EÚ;

³ Komentár k Modelovej zmluve OECD ohľadom postupnosti uplatňovania kritérií stálej prevádzkarne.

Cieľom smernice je umožniť reštrukturalizáciu podnikov v rámci EÚ bez ohľadu na hranice členských štátov, z čoho môžu vyplynúť daňové výhody, ktoré do uplatnenia smernice neboli možné. Smernica zaviedla jednotný systém zdanenia fúzií a rozdelenia firiem, ktoré nemajú za následok zdanenie kapitálových ziskov stanovených ako rozdiel medzi skutočnou hodnotou prevádzaných aktív a pasív a ich hodnotou použitou na daňové účely pri stanovení daňovej povinnosti.

- b) Smernica o spoločnom systéme zdaňovania v prípade materských a dcérskych spoločností (The Parent – Subsidiary Directive), smernica Rady 2011/96/EÚ v znení smernice Rady 2013/13/EÚ, smernice Rady 2014/86/EÚ, smernice Rady 2015/121/EÚ;

Cieľom smernice je oslobodiť dividendy a iné prerozdelenie ziskov, ktoré sú vyplácané dcérskymi spoločnosťami ich materskej spoločnosti, od zrážkovej dane a vylúčiť dvojité zdanenie týchto príjmov na úrovni materskej spoločnosti. Smernica sa vzťahuje na akciové spoločnosti, spoločnosti s ručením obmedzeným, niektoré družstvá, vzájomné spoločnosti, sporiteľne, fondy, európske spoločnosti a európske družstvá. Tieto spoločnosti nesmú mať svoj daňový domicil mimo EÚ a musia podliehať dani z príjmov právnických osôb bez možnosti voľby alebo vyňatia. Štatút materskej spoločnosti sa prizná spoločnosti z krajiny EÚ, ktorá vlastní minimálne 10 % podiel kapitálu spoločnosti z inej krajiny EÚ.

Materská spoločnosť alebo stála prevádzkareň má možnosť prijímať zisky, dokonca aj mimo obdobia likvidácie. V takomto prípade krajina EÚ materskej spoločnosti alebo stálej prevádzkarne upustí od zdanenia takýchto ziskov, alebo ich zdaní, pričom oprávni materskú spoločnosť a stálu prevádzkareň odrátať z hodnoty daňovej povinnosti tú časť dane z príjmu právnických osôb spojenú s týmito ziskami a platenú dcérskymi spoločnosťami a všetkými spoločnosťami, ktoré sú pod nimi. V snahe zabrániť cezhraničným spoločnostiam napláňovať si vyplácanie v rámci skupiny s cieľom využiť dvojité nezdanenie, musí krajina EÚ materskej spoločnosti alebo stálej prevádzkarne zdaniť prijaté zisky, pokiaľ sú tieto zisky odpočítateľné dcérskou spoločnosťou. Členské štáty EÚ si ponechávajú možnosť stanoviť, že akékoľvek poplatky vzťahujúce sa na vlastníctvo a akékoľvek straty kapitálu pochádzajúce z rozdelenia ziskov dcérskej spoločnosti nemožno odrátať zo zdaniteľných ziskov materskej spoločnosti. Zisky, ktoré dcérska spoločnosť rozdeľuje svojej materskej spoločnosti, sú vyňaté zo zrážkovej dane. Krajina EÚ materskej spoločnosti takisto nemôže vybrať zrážkovú daň zo zisku, ktorý takáto spoločnosť prijme od svojej dcérskej spoločnosti. Toto ustanovenie sa však nevzťahuje na preddavky na daň z príjmov právnických osôb krajiny EÚ dcérskej spoločnosti, ktorá sa uskutočňuje v súvislosti s rozdeľovaním jej zisku materskej spoločnosti.

V SR dividendy podľa národnej daňovej legislatívy do 31.12.2016⁴ nepodliehali dani z príjmov, pretože neboli predmetom dane. Od 1.1.2017 dividendy podliehajú zdaneniu podľa § 3, ods. 1 písm. e).

- c) Smernica o spoločnom systéme zdaňovania uplatňovanom na výplaty úrokov a licenčných poplatkov medzi združenými spoločnosťami rôznych členských štátov (The Interest and Royalties Directive), smernica Rady 2003/49/ES, v znení smernice Rady 2004/76/ES, smernice Rady 2006/98/ES, smernice Rady 2013/13 EÚ.

Smernica sa vzťahuje na spoločnosti, ktoré sú daňovníkmi korporatívnej dane v EÚ (podľa daňovej terminológie SR: dane z príjmov právnických osôb), rezidentmi v členských krajinách EÚ a združené osoby. Smernica teda odstránila zrážkovú daň z úrokov a licenčných poplatkov medzi združenými spoločnosťami v rozdielnych členských krajinách, keď ide o cezhraničné

⁴ Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov, § 3 ods. 2 písm. c).

platby úrokov a licenčných poplatkov v rámci EÚ za predpokladu splnenia všetkých podmienok vymedzených v smernici.

Implementácia smernice č. 2003/49/ES do daňovej legislatívy SR je zabezpečená zákonom č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov, ustanoveniami § 13 ods. 1 písm. f) pre úrokové platby a § 13 ods. 1 písm. h) pre licenčné poplatky s účinnosťou od 1. 5. 2006.

Prijaté smernice Rady EÚ v oblasti harmonizácie korporatívnych daní predstavujú významný a pozitívny nástroj pri dosahovaní vytýčených cieľov - posilniť fungovanie jednotného trhu EÚ, zabezpečiť zvyšovanie konkurencieschopnosti a vytvárať priaznivé pravidlá zdanenia podnikateľských subjektov na jednotnom trhu. Implementácia smerníc podporuje rozvíjanie podnikateľských, investičných a obchodných aktivít na území EÚ oslobodením príjmov z úrokových platieb, podporuje nákup a uplatňovanie inovácií oslobodením príjmov z licenčných poplatkov. Slovenská republika implementovala uvedené smernice do národnej daňovej legislatívy a účinne ich využíva.

3. Model CCCTB nadnárodných korporácií v EÚ

Efekt globalizácie na zdanenie v domácom aj medzinárodnom kontexte je veľmi silný. Globalizácia ovplyvňuje výšku daňových výnosov, daňovú efektívnosť aj spravodlivosť. Kľúčovým problémom medzinárodného zdaňovania v súčasnosti je fakt, že nadnárodné korporácie neplatia primeraný podiel daní do štátneho rozpočtu tých krajín, v ktorých podnikajú. Na základe výskumných štúdií možno konštatovať, že národné daňové systémy sú veľmi rozdielne, zdaňovanie nadnárodných spoločností podnikajúcich v odlišných daňových jurisdikciách je veľmi zložitá a neprehľadná. Nadnárodné spoločnosti doteraz využívali až zneužívali tento stav a prostredníctvom tzv. agresívneho daňového plánovania znižovali svoje daňové povinnosti na minimum. EÚ uskutočnila mnoho krokov, niektoré boli úspešné, niektoré nie. Prijaté smernice v oblasti zdaňovania korporácií, spracované v predchádzajúcom texte, možno hodnotiť pozitívne. Takéto výsledky však neboli dosiahnuté pri presadzovaní návrhu smernice spoločného konsolidovaného daňového základu korporácií (ďalej CCCTB) do daňovej praxe členských štátov Európskej únie. Koncept CCCTB je náročný a zložitý projekt harmonizácie korporatívnych daní nadnárodných spoločností členských krajín EÚ, ktorý sa začal pripravovať v prvom desaťročí 21. storočia.

Podstatu CCCTB možno charakterizovať takto:

- daňový základ nadnárodných spoločností pôsobiacich v EÚ by sa mal vzťahovať na ich celoeurópske podnikateľské aktivity;
- spoločný, resp. jednotný základ dane korporácií znamená, že ide o výpočet daňového základu korporácií na základe spoločných, resp. rovnakých alebo jednotných pravidiel a kritérií, ktoré budú dohodnuté a uplatnené v EÚ;
- konsolidovaný základ dane vychádza z konsolidovanej účtovnej závierky (ďalej KÚZ) podľa legislatívy EÚ.

Návrh smernice CCCTB spôsobil silnú polemiku daňových teoretikov a expertov v daňovej praxi. Mnohí z nich vnímajú návrh smernice ako ohrozenie národnej daňovej suverenity. Podľa návrhu smernice CCCTB z roku 2011⁵ sa by sa mal konsolidovaný základ dane stanovený na

⁵ Návrh smernice Rady o spoločnom konsolidovanom základe dane z príjmov právnických osôb (CCCTB), SEK2011 315 v konečnom znení, SEK(2011) 316 v konečnom znení, Brusel 16.3.2011, článok 86

príslušný daňový rok rozdeľovať medzi členov nadnárodnej skupiny (korporácie) podľa vzorca, ktorý je postavený na ukazovateľoch: obrat, práca, aktíva, pričom podľa tohto návrhu mali všetky tri ukazovatele rovnakú váhu (1/3):

Vzorec rozdeľovania konsolidovaného DZ nadnárodnej skupiny, čiže podiel spoločnosti A:

Podiel A = $[(1/3 \text{ obrat A/obrat skupina} + 1/3 (1/2 \text{ objem miezd A/objem miezd skupina} + 1/2 \text{ počet zamestnancov A/počet zamestnancov skupiny}) + 1/3 \text{ aktíva A/aktíva skupina)] \cdot$
konsolidovaný základ dane (1)

Rovnaká váha týchto faktorov by mala zabezpečiť, aby boli zisky zdaňované tam, kde sa vytvoria. Faktorom obrat sa má dosiahnuť primeraná účasť štátu určenia, faktor práca je stanovený podľa objemu miezd a počtu zamestnancov, ktoré sú určené 1:1, čiže sú v rovnováhe. Faktor aktív zahŕňa len dlhodobý hmotný majetok. Nehmotný majetok a finančné aktíva sa nezahŕňajú do tohto vzorca, pretože majú pohyblivý charakter. Tento prístup je veľmi kritizovaný, pretože vo faktore aktíva nie je zahrnuté duševné vlastníctvo, čo je v súčasnom období potreby inovácií nesprávne. Faktor obratu zvýhodňuje štáty s vyššou spotrebou, t.j. veľké hospodársky rozvinuté štáty. Pre Slovensko s proexportne orientovanou ekonomikou by faktor obratu pravdepodobne neznižoval daňové príjmy do štátneho rozpočtu. Podľa analýzy Ekonomického ústavu SAV⁶ je pravdepodobné, že sa krajinám s nízkou priemernou mzdou uplatnením vzorca podľa návrhu smernice zníži príjem z dane z príjmov právnických osôb do SR. Výpočty vychádzali z údajov 11 nadnárodných spoločností v SR za roky 2009 a 2010 a simulovali situáciu rozdelenia základu dane podľa vzorca zo smernice (1). Podľa tohto vzorca by pri rozdelení zisku od týchto spoločností do SR Slovenskej republiky plynuli nižšie príjmy o 40,4 mil. eur, čo spôsobilo uplatnenie faktora vyplatené mzdy. Ministerstvo financií SR spracovalo stanovisko k uvedenej smernici veľmi podrobne a pripomienkovalo jednotlivé články navrhovanej smernice z pohľadu daňovej legislatívy SR (daňový zákon o dani z príjmov) a z pohľadu dopadov na ekonomiku Slovenska.

Na základe pozmeňujúcich návrhov Európsky parlament prijal v roku 2012 návrh smernice tak, že rovnakú mieru uvedených faktorov zmenil a faktory práca a aktíva budú tvoriť 90% a 10% obrat.

Vzorec rozdeľovania konsolidovaného DZ nadnárodnej skupiny, čiže podiel spoločnosti A podľa pozmeňujúceho návrhu:

Podiel A = $[(1/10 \text{ obrat A/obrat skupina} + 9/20 (1/2 \text{ objem miezd A/objem miezd skupina} + 1/2 \text{ počet zamestnancov A/počet zamestnancov skupiny}) + 9/20 \text{ aktíva A/aktíva skupina)]$
*konsolidovaný základ dane. (2)

Nový systém by mal byť povinný pre veľké nadnárodné skupiny, ktoré najviac využívajú nástroje agresívneho daňového plánovania. Ide o nadnárodné skupiny s celkovými príjmami prevyšujúcimi 750 miliónov eur ročne, na ktoré sa budú vzťahovať aj ďalšie pravidlá a povinnosti. Nadnárodné korporácie budú musieť podávať správy obsahujúce výšku ich príjmov a ziskov pred zdanením, zaplatenú daň z príjmov, deklarovaný kapitál, nerozdelené zisky, hmotný majetok a počet zamestnancov podľa jednotlivých krajín, v ktorých vykonávajú podnikateľskú činnosť. Tieto správy by podávali v tom členskom štáte, v ktorom je hlavný

⁶ DOMONKOS, T., DOLINAJCOVÁ, M.: Spoločný konsolidovaný daňový základ pre podniky – analýza dopadu na príjmy štátneho rozpočtu SR, Ekonomické modelovanie a analýzy – EÚ SAV, vystúpenie na Euro-fóre dňa 5.5.2012 organizované EÚ SAV.

subjekt nadnárodnej skupiny rezidentom pre daňové účely. Členský štát, v ktorom je správa podaná, by mal následne tieto informácie poskytnúť ďalším členským štátom, na území ktorých daná nadnárodná skupina podniká. Tak sa dostávajú do daňovej praxe EÚ pravidlá účinnej výmeny informácií medzi daňovými inštitúciami členských štátov EÚ.

4. Pravidlá proti agresívnemu daňovému plánovaniu nadnárodných spoločností

Agresívne daňové plánovanie možno charakterizovať ako súbor postupov, metód a praktík, prostredníctvom ktorých si daňové subjekty výrazne znižujú svoje daňové povinnosti v domacom a medzinárodnom podnikateľskom prostredí. Medzi najznámejšie postupy agresívneho daňového plánovania patria: využívanie nejednoznačnosti a neprehľadnosti daňového systému, presun ziskov do krajín s nižším zdanením, využívanie až zneužívanie rozdielov v medzinárodných zmluvách o zamedzení dvojitého zdanenia, formálne využívanie vnútroštátnych daňových predpisov v nesúlade s jeho účelom. Je pochopiteľné, že štáty sa bránia voči týmto praktikám, pretože to znamená znižovanie daňových výnosov do štátneho rozpočtu príslušnej krajiny. Vo svete boli spracované a prijaté opatrenia proti agresívnemu daňovému plánovaniu na úrovni štátu (vnútroštátne opatrenia), na úrovni OECD a v rámci EÚ.

Na úrovni OECD ide o iniciatívu na základe mandátu G20, ktorú možno označiť aj ako medzinárodnú koordináciu boja proti agresívnemu daňovému plánovaniu, známu pod skratkou BEPS⁷ (Base Erosion and Profit Shifting). Agresívne daňové plánovanie podľa OECD vedie k neefektívnej alokácii zdrojov, k skresľovaniu konkurencieschopnosti, k výhodám medzinárodných spoločností v porovnaní s domácimi subjektmi, čiže k daňovej nespravodlivosti.

OECD spracovalo akčný plán BEPS, ktorý pozostáva z 15 bodov (akcií):

1. Daňové problémy v digitálnej ekonomike.
2. Neutralizácia hybridných nezhodných štruktúr.
3. Posilnenie pravidiel kontrolovaných zahraničných spoločností (CFC).
4. Zníženie erózie základov dane prostredníctvom úrokových nákladov alebo iných finančných platieb.
5. Efektívnejšie členenie škodlivým daňovým praktikám vo väzbe na ich transparentnosť a podstatu.
6. Zabránenie zneužívaniu zmlúv o zamedzení dvojitého zdanenia.
7. Zamedzenie vyhýbaniu sa inštitútu stálej prevádzkarne.
8. Zabezpečenie, aby výsledky transferového oceňovania (ďalej TO) boli v súlade s tvorbou hodnoty u nehmotného majetku.
9. Zabezpečenie, aby výsledky TO boli v súlade s tvorbou hodnoty u rizikového kapitálu.
10. Zabezpečenie, aby výsledky TO boli v súlade s tvorbou hodnoty u ostatných rizikových transakcií.
11. Zavedenie metodológie zberu a analýzy údajov o BEPS a následne zaviesť opatrenia na riešenie možných problémov.
12. Zaviesť povinné zverejňovanie transakcií v súvislosti s agresívnym daňovým plánovaním.
13. Preskúmanie pravidiel dokumentácie TO, Country-by-Country“ Reporting.
14. Zefektívnenie mechanizmov pri riešení sporov.
15. Príprava multilaterálneho nástroja na zmenu medzinárodného dvojitého zdanenia.

⁷ OECD (2013), Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting, OECD Publishing.
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264202719-en>

OECD nie je jediná inštitúcia, ktorá vo svojej iniciatíve navrhla riešiť problémy agresívneho daňového plánovania vo svete. Inštitúcie EÚ pripravili „Anti Tax Avoidance Package – ATAP“, ktorý čiastočne vychádza z iniciatívy BEPS, zároveň projekt BEPS dopĺňa a rozširuje. ATAP je balík opatrení EÚ v boji proti vyhýbaniu sa daňovým povinnostiam, ktorý obsahuje tieto 4 významné súbory opatrení:

1. Smernica proti vyhýbaniu sa daňovým povinnostiam (ATAD),
2. Aktualizovaná smernica o administratívnej spolupráci,
3. Odporúčania v oblasti medzinárodných zmlúv o zamedzení dvojitého zdanenia,
4. Komunikácia v oblasti externej stratégie zameraná na podporu správneho globálneho riadenia daňovej politiky.

Medzi najdôležitejšie patrí smernica ATAD⁸, ktorá bola formálne schválená Radou EÚ 12.7.2016. Cieľom smernice je zabrániť najčastejším metódam vyhýbania sa daní z príjmov. Obsahuje 6 opatrení, pričom 3 opatrenia sú prevzaté z projektu BEPS (Akcia 2: Hybridné nesúlady, Akcia 3: CFC, Akcia 4: Uznateľnosť úrokov), a 3 opatrenia boli prevzaté z CCCTB iniciatívy: GAAR – Všeobecné opatrenia vyhýbaniu sa daní, Switch-over Clause (bola neskôr vypustená) a EXIT Tax Rule.

Svoje významné miesto v balíčku opatrení má aj smernica o administratívnej spolupráci⁹, ktorá zaviedla Country-by-Country Reporting už od roku 2017. Povinnosťou materskej spoločnosti je informovať správcu dane v krajine svojej rezidencie o finančných výsledkoch a vybraných ukazovateľoch za každého člena medzinárodnej skupiny. Správca dane z krajiny rezidencie materskej spoločnosti zašle získané informácie správcovi dane vo všetkých členských štátoch, v ktorých medzinárodná skupina podnikov pôsobí.

Záver

Kľúčovou otázkou je, aké výsledky, resp. prínosy prinesie uplatňovanie uvedených opatrení. Možno predpokladať obmedzenie agresívneho plánovania nadnárodných spoločností na území členských štátov EÚ, zvýšenie transparentnosti daňovej legislatívy členských štátov EÚ, ako aj daňovej transparentnosti a zodpovednosti firiem. Ďalším očakávaným pozitívnym znakom je zdokonaľovanie dokumentácie k transferovému oceňovaniu. Možno konštatovať, že prijatím smernice ATAD sa Európska únia stala v tejto oblasti globálnym lídrom v boji proti vyhýbaniu sa daňovým povinnostiam vo svete. Budúcnosť ukáže, či uvedené kroky povedú k zvýšeniu konkurencieschopnosti EÚ ako celku.

ACKNOWLEDGEMENT

Tento príspevok je výsledkom výskumnej úlohy „Eliminácia medzinárodného dvojitého zdanenia podnikateľských subjektov a jej vplyv na rozvoj podnikania a investovania v SR“, VEGA 1/0184/16 - vedúca riešiteľského kolektívu doc. Ing. Gizela Lénártová, PhD.

This paper is outcome of the research project "The elimination of international double taxation of businesses and its impact on business development and investment in Slovakia," VEGA No 1/0184/16 led by Assoc. prof. Ing. Gizela Lénártová, PhD.

⁸ Smernica Rady EÚ 2016/1164/EÚ z 12.7.2016 o opatreniach proti vyhýbaniu sa daňovým povinnostiam.

⁹ Smernica Rady EÚ 2016/881/EÚ z 25.5.2016, ktorou sa mení smernica 2011/16/EÚ o administratívnej spolupráci.

REFERENCES

- [1] Isenberg, J. 2010. International Taxation. New York : Thomson Reuters/Foundation Press.2010. 284 s. ISBN 978-1-59941-441-6.
- [2] Miller, A., Oats, L.2012. Principles of International taxation. Bloomsbury Professional Ltd 2012. 649 s. ISBN 978-1- 84766- 879- 0.
- [3] Vyškovská, M. 2010. Výklad smluv o zamezení dvojího zdanění ve světle judikatury Nejvyššího správního soudu a Conseil d'Etat (Francie). Praha : Wolters Kluwer ČR, 2010, 176 s. ISBN 978-80-7357-550-2.
- [4] Domonkos,T., Dolinajcová,M. 2012. Spoločný konsolidovaný daňový základ pre podniky – analýza dopadu na príjmy štátneho rozpočtu SR, Ekonomické modelovanie a analýzy – EÚ SAV, vystúpenie na Euro-fóre dňa 5.5.2012 organizované EÚ SAV.
- [5] Návrh smernice Rady o spoločnom konsolidovanom základe dane z príjmov právnických osôb (CCCTB), SEK2011 315 v konečnom znení, SEK(2011) 316 v konečnom znení, Brusel 16.3.2011, článok 86
- [6] OECD (2013), Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting, OECD Publishing.
- [7] <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202719-en>
- [8] Smernica Rady EÚ 2016/1164/EÚ z 12.7.2016 o opatreniach proti vyhýbaniu sa daňovým povinnostiam.
- [9] Smernica Rady EÚ 2016/881/EÚ z 25.5.2016, ktorou sa mení smernica 2011/16/EÚ o administratívnej spolupráci.
- [10] Daňová legislatíva SR

CONTACT

doc. Ing. Gizela Lénártová, PhD.
University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management
Dolnozemska cesta No 1/b, 852 35 Bratislava, Slovakia
E-mail: gizela.lenartova@euba.sk

THE ADVISABILITY OF IMPLEMENTING SOLUTIONS FROM THE BUSINESS SECTOR IN THE MANAGEMENT OF PUBLIC HOSPITALS IN POLAND

Piotr Lenik¹

ABSTRACT

The article describes the aspect of the need to adapt the solutions coming from the business in the public health care, which may be recognized in the near future in the context of a proposal for the new reform of the national health care system. It presents a synthetic analysis of the overall situation of medical entities in Poland, the current health care system, as well as reforms in this organizational and economic area, which are planned in the near future. The study is focused on public hospitals in Poland, which are faced with various problems arising from the turbulent and comprehensive environment and underfunding. These problems are also connected with the outdated management at the system level, level of individual entities, as well as level of hospital wards.

KEYWORDS:

Total Quality Management, hospital management, public health care, health care system in Poland.

Introduction

For many years, a variety of initiatives aimed at the increase of effectiveness and quality of the public sector are undertaken all over the world. These activities are carried out among others, by the implementation of solutions coming from the business sector. Then the solutions are adopted to the conditions of public entities. These implemented solutions are aimed, among others, to improve the quality of the widely understood customer's service, strengthening of the commitment and organizational awareness of the personnel, including managerial staff, increasing the effectiveness and independence in decision-making, as well as building a positive image of public entities and employees, who work there. Primarily in the public administration, but also in the entire public sector, numerous concepts are used, among others: *New Public Administration, Reinventing Government, New Public Management, Best Value, Good Governance, Balanced Scorecard*, programs based on the standards of ISO 9001 (quality management system), EFQM model (*European Foundation for Quality Management Excellence Model*), CAF model (*Common Assessment Framework*) and others.

The solutions originating from the business sector become more and more distributed in spheres, which are covered by the state power and variety of its agencies. One of them is the healthcare. In many countries, the healthcare is a subject to modifications or needs to be improved, including in the area of improving the effectiveness and quality of work, as well as the management of the limited resources. At least since the nineties of the last century, the health care is based on different concepts derived from the business sector. They increase the quality of entities' functioning and organizational improvements. Nowadays, Poland takes first step in this regard, but in the near future the intensity of the desired implementations can and should grow.

¹ Lenik Piotr, PhD, Eng., S. Pigoń State Higher Vocational School. in Krosno, Poland - Department of Management, John Paul II Podkarpacki Provincial Hospital in Krosno, Poland.

The aim of this article is an attempt to draw attention to the needs concerning the adaptation of solutions coming from the business, which may be recognized in the near future in the context of proposals for the new reform of the national health care system, in the public health care in Poland, including the public hospital management.

1. The importance of modern management methods in public hospitals

Today, not only missionary objectives, but also business goals are placed on public health entities, primarily the largest and the most complex of them – i.e. hospitals. The emphasis is usually laid on the highest quality of medical services and the assurance of standards while maintaining minimum or optimal costs. An important aspect is also the skillful use of resources in hospitals by managers. However, these actions are not only connected with the property and financial assets, but also the ability to use and appreciate competences of employees. Human resources are in fact the greatest good of each organization, regardless of whether it is a commercial company, a non-governmental an organization, an office or a hospital.

Sources for searching of methods aimed at increasing the effectiveness of public organizations caused a significant increase of the control instrumentation used primarily in organizations that function in the business sector.

The management in health care entities, and especially problems connected with the searching of methods, tools and instruments that increase their effectiveness, is for many years one of the most important research areas. In the theory area, we are seeking universal rules, which help to increase the rationality of public funds' management by placing the conducted explorations in the determined research trends and doctrines. In the area of practice, managers work out in real action or adapt from the theory of managements methods and instruments of the organizational work in order to reduce the high consumption of resources and frequently observed economic and organizational inefficiency of public hospitals.

At least since the nineties of the last century, different concepts for improving the quality of the functioning of entities and organizational improvements are used in health care. They include, among other things, *Reengineering*, *Six Sigma*, *Lean Management* or *Total Quality Management*. Individual tools used in TQM serve or may serve to improve the efficiency of the medical entities' functioning, in particular in the context of change management, as well as efficiency and quality improvement. It should be noted that instruments used in various types of organizations are not novelties in the health care sector. Method of testing the quality of provided services SERVQUAL, elements of management by objectives, as well as other instruments are adapted in the world for the needs of medical entities for several decades. Also in Poland, both theorists and practitioners see the advisability of a broader implementation of solutions drawn from the TQM philosophy through their adaptation to the specificity of health care entities. There is a view that the implemented solutions (like other public institutions) can be successfully implemented from the market organizations.

In countries such as Poland, they just begin to attract attention in hospital management and other health care entities, but in the near future they can play an important role against the increasing market requirements, including in terms of increasing their effectiveness.

2. Specificity concerning the management of public hospitals in Poland

One of the sectors, which require in many countries the improvement (including in the area of effective management) is public health care. On the one hand, this sector is an extremely sensitive, because it concerns the sphere of human health and life – for a large part of society this is the most important value. On the other hand, in many parts of the world, health care systems are in a state of continuous changes and they faced with the need to search for optimal solutions in terms of imbalance between the growing needs in health care, resulting among other things from the changing demographic structure of society, increasing number of patients from the generation of Baby Boomers in old age [cf. Werner 2011] and the need to keep up with innovations in the sector of health services, and the limitation of resource that can be allocated for these purposes. Among many entities providing services in the field of public health care, a special role in plays by public hospitals, the number of which in Poland is significantly higher than private hospitals, and in particular these large and multidisciplinary hospitals. These entities are characterized in their actions by a specific logic. This logic is especially expressed in the method of financing, the existence of many stakeholders (whose objectives are often inconsistent), exposure to the pressure of political lobbying and the need to implement pro-social missions as the main purpose of the organization [cf. Anthony, Young 1988, p. 54-74]. Managers in hospitals are obliged to make decisions that determine the future of the organization, which is managed by them. They constantly struggle with the problem of insufficient funds, turbulence of the environment and the need to reconcile mutual and often conflicting interests of its individual stakeholders, as well as problems related to the quantity and quality of the employed medical staff. The majority of public hospitals in Poland have negative financial results, which are annually paid by the public founding authorities. Therefore, there is a need to search tools and instruments supporting the process of setting directions of actions in the organization and decision-making process. The principle of cost-effectiveness requires the achievement of the intended aim while consuming minimal resources in a situation of their clear deficiency. Opportunities for a better satisfaction of publicly funded health care needs are searched, inter alia, by reducing expenses or increasing the efficiency of medical entities. One of them is the management of resources available in the state health care system, including human resources, which ensure the preservation of the paradigm of economic efficiency and social justice in their actual management.

Health care in Poland is one of those economic sectors, which are exposed to the unflattering opinions in public polemics. Underfunding and economic insufficiency of the system and individual health care units, management that is sometimes inconsistent with the contemporary realities or quite widespread unprofitability remain subjects of both cross-society and industrial discussion. The criticized areas are also the subject approach to patients, unsatisfactory motivation of medical personnel, the lack of organizational identification among this personnel, etc.

3. Summary

The new reform in Poland predicts a gradual increase in public expenditure on health, which will reach in 2025 the value of 6% of GDP. Nowadays, Poland occupies one of the last places in the European Union in this respect, and the amount of expenditures of health differs from amounts observed in economically similar countries, such as the Czech Republic or Slovakia. Currently, expenditures on health care in Poland oscillate around 4.4% - 4.6% of GDP, with the average of OECD countries at the level of 6.7% of GDP. “The strategy of changes in the health care system in Poland for the years 2016-2018” assumes a gradual increase in expenditures on

health care; ultimately it is assumed that in 2025 it will be 6% of GDP (annual growth of outlays by 0.18% - 0.21%).

The new method of financing will apply to, among others, hospitals that will be partially “budgeted”. Instead of current financing of individual hospitalizations and procedures, they will receive a lump sum for the treatment of patients in specified ranges. In order to ensure the effectiveness of clinics, the reporting system, which illustrates the results of their activities, will be maintained. The strategy also remains the possibility of buying services in the form of a competition. This also allows the performance of business activity for one-profile hospitals. All hospitals will be divided into three degrees of protection and they will create a network of institutions with different levels of provided services.

Moreover, the changes will occur in primary health care. Patients will be treated by teams of the primary care. They will operate on the basis of cooperation between doctor, nurse, midwife, school nurse and dietician – of course while maintaining professional and financial independence. Furthermore, primary care teams will coordinate the movement of patients in the health care systems and collect information about the medical history of patients, who have obtained help in hospitals or specialist care offices.

All changes will be implemented gradually, in a manner ensuring the health safety of patients and smooth functioning of medical institutions. The first part of the reform, concerning the financing of hospitals and primary care, will be introduced in 2017. Since January 2018, the National Health Protection Fund (NFZ) will be completely liquidated, and the health care will be funded directly from the state budget. This fund will be replaced by the Office of Public Health (UZP). The tasks of this Office will be the integration of entities responsible for the promotion, health prevention and coordination of tasks related to the National Health Program.

A very important issue seems to be a widespread implementation of solutions drawn from business organizations, which are focused on a subjective approach to the client, more effective management of financial resources, increased importance of a managerial approach at the level of individual hospitals, and above all - hospital wards. Without any doubt, the situation of certain organizations operating in the area of public health care is significantly affected by people, who represent them. Employees of these organizations, including managers at all levels, have an essential influence on the perception of the widely understood public sphere by the general public. Hence, the need to increase an involvement of the staff, including medical personnel, as well as its individual professional group both in the managerial participation of hospitals and other health care unit and the development of positive relationships with patients, is postulated.

BIBLIOGRAPHY

- [1] Anthony R.N., Young D.W., *Management Control in Nonprofit Organizations*, Irwin/McGraw-Hill, Homewood 1998, p. 54–74
- [2] Werner C. A., *The Older Population: 2010*, U.S. Census Bureau 11/2011.
- [3] *Strategy of changes in the health care system in Poland for the years 2016-2018*, the Ministry of Health, <http://www.mz.gov.pl>

CONTACT

e-mail: piotrlenik@vp.pl

address: Piotr Lenik, Kruczkowskiego 39a, 38-400 Krosno, Poland

IDENTIFICATION OF KEY FINANCIAL PERFORMANCE INDICATORS IN SELECTED SEGMENT OF SMEs IN SLOVAKIA BY USING CORRELATION ANALYSIS

IDENTIFIKOVANIE KLÚČOVÝCH INDIKÁTOROV FINANČNEJ VÝKONNOSTI VO VYBRANOM SEGMENTE MSP V SR S VYUŽITÍM KORELAČNEJ ANALÝZY

Ľubica Lesáková, Andrea Ondrušová, Petra Gundová, Miroslava Vinczeová¹

ABSTRACT

The evaluation of business financial performance belongs to essential activities performed by financial managers. Business financial performance can be evaluated on the basis of a set of financial ratios. Knowledge of key indicators of business financial performance is an inevitable condition of quality financial management of any company. The aim of the submitted article is to identify a set of key indicators of financial performance in a selected segment of small and medium-sized enterprises in the Slovak Republic. The main method used to identify the key indicators of financial performance is a method of the multiple correlation analysis. The sample consisted of 214 companies in the segment 28 SK NACE-Industrial production. The methods of the correlation and causal analysis, induction, deduction, scientific abstraction and synthesis were used as additional methods supporting the achievement of the formulated aim.

KEY WORDS

Key financial indicators, financial performance, small and medium-sized enterprises.

JEL CLASSIFICATION

M21

Úvod

Finančnú výkonnosť podniku možno zhodnotiť na základe súboru vybraných finančných ukazovateľov. Nesmierne zložitou úlohou sa však stáva ich identifikácia. Táto zjavne zložitá úloha je na pleciach finančného manažéra, ktorý by mal byť schopný zvoliť spomedzi množstva rôznych finančných ukazovateľov niekoľko ukazovateľov – indikátorov finančnej výkonnosti odrážajúcich celkovú finančnú situáciu daného podniku čo najpresnejšie. V predloženom príspevku sa zameriame na identifikovanie súboru kľúčových indikátorov finančnej výkonnosti vo vybranom segmente malých a stredných podnikov v SR. Základnou metódou pre

¹ prof. Ing. Ľubica Lesáková, PhD., Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, lubica.lesakova@umb.sk

Ing. Andrea Ondrušová, Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, andrea.ondrusova@umb.sk

Ing. Petra Gundová, PhD., Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, petra.gundova@umb.sk

Ing. Miroslava Vinczeová, PhD., Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, miroslava.vinczeova@umb.sk

identifikovanie kľúčových indikátorov finančnej výkonnosti bude korelačná analýza.

1. Cieľ a použité metódy

Cieľom príspevku je identifikovať kľúčové indikátory finančnej výkonnosti vo vybranom segmente malých a stredných podnikov v SR. Pod kľúčovými indikátormi rozumieme súbor finančných ukazovateľov zobrazujúcich celkovú finančnú výkonnosť podniku. Súbor kľúčových indikátorov finančnej výkonnosti podniku identifikujeme s využitím korelačnej analýzy.

Základným východiskom pri identifikácii kľúčových ukazovateľov finančnej situácie boli výsledky korelačnej analýzy, kde ako premenné vystupovali jednotlivé ukazovatele finančnej analýzy podniku zistené na základe účtovných dát jednotlivých podnikov výberovej vzorky. Výberová vzorka pozostávala z 214 podnikov v segmente 28 podľa SK NACE, ktorá patrí pod C – Priemyselná výroba. Účtovné údaje boli čerpané z účtovných výkazov za kalendárny rok 2014 uverejnených na stránke www.registeruz.sk. Spracovanie príspevku vyžadovalo preštudovanie sekundárnych zdrojov, medzi ktoré patrili predovšetkým knižné publikácie a monografie venované problematike finančnej analýzy, ako aj vedecké a odborné časopisy či zborníky z vedeckých konferencií a seminárov. Medzi základné metódy výskumu podporujúce dosiahnutie stanoveného cieľa možno radiť predovšetkým logické metódy ako analýza, indukcia, dedukcia, vedecká abstrakcia, komparácia a syntéza, ako aj matematické a štatistické metódy.

Za účelom overenia štatistickej významnosti závislosti medzi vybranými ukazovateľmi finančnej situácie podniku bola využitá korelačná analýza medzi jednotlivými finančnými ukazovateľmi. Pri hodnotení štatistickej závislosti nie vždy sa dá použiť jednoduchý korelačný koeficient. Niekedy totiž nie je možné v náhodnom výbere $(X_1, Y_1)', \dots, (X_n, Y_n)'$ presne stanoviť hodnoty uvedených náhodných veličín, avšak máme k dispozícii iba poradie veličín $X_1, \dots, X_n$ a poradie veličín $Y_1, \dots, Y_n$. Ak sú ale poradia X-ových a Y-ových veličín veľmi podobné, nepochybne to svedčí o určitej závislosti medzi X_i a Y_i , $i = 1, \dots, n$. Presným vyjadrením tejto myšlienky je tzv. Spearmanov korelačný koeficient, nazývaný aj poradový korelačný koeficient. Spearmanov koeficient poradovej korelácie tau-b sme vypočítali prostredníctvom štatistického softvéru SPSS, vybrané pomerové finančné ukazovatele sme vypočítali v programe MS Excel.

2. Výsledky a diskusia

Pre účely identifikovania kľúčových indikátorov finančnej výkonnosti podnikov sme analyzovali súbor 19 ukazovateľov:

- bežné zadĺženie,
- celkové zadĺženie,
- pohotová likvidita,
- bežná likvidita,
- celková likvidita,
- ziskovosť aktív (použitím EAT),
- ziskovosť aktív (použitím EBT),
- ziskovosť vlastného kapitálu,
- ziskovosť tržieb (použitím EAT),
- ziskovosť tržieb (použitím EBT),

- ziskovosť tržieb (použitím EBIT),
- obrat pohľadávok,
- obrat záväzkov,
- obrat zásob,
- podiel pridanej hodnoty na tržbách,
- stupeň prekapitalizovania,
- produkčná sila,
- podiel pridanej hodnoty na aktívach ,
- platobná neschopnosť.

Ako už bolo spomenuté, výberová vzorka pozostávala z 214 podnikov v segmente 28 podľa SK NACE, ktorá patrí pod C – Priemyselná výroba (Výroba strojov a zariadení inde nezaraďených). Účtovné údaje boli čerpané z účtovných výkazov za kalendárny rok 2014 uverejnených na stránke www.registeruz.sk. Štruktúra podnikov podľa počtu zamestnancov je uvedená v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 16: Štruktúra podnikov podľa počtu zamestnancov

Počet zamestnancov	Počet podnikov
0 – 9 zamestnancov	152
10 – 49 zamestnancov	39
50 – 249 zamestnancov	23
SPOLU	214

Zdroj: vlastné spracovanie.

Analyzované finančné ukazovatele (hore uvedený súbor 19 ukazovateľov) boli vypočítané prostredníctvom programu MS Excel. Následne sme uskutočnili korelačnú analýzu (využili sme štatistický program SPSS) a vypočítali sme Spearmanov korelačný koeficient. Výsledkom je vypracovaná korelačná matica (tabuľka 2).

Cohen (1998) vytvoril pre interpretáciu korelačných koeficientov v psychologickom výskume jednoduchú pomôcku, ktorú využívajú odborníci aj v ďalších spoločenských vedách. Podľa Cohena (1998) sa absolútna hodnota korelačného koeficientu nad 0,5 interpretuje ako silná korelácia, hodnota korelačného koeficientu od 0,3 do 0,5 ako stredne silná korelácia, hodnota korelačného koeficientu nad 0,1 do 0,3 ako nízka (malá) korelácia a hodnota korelačného koeficientu do 0,1 ako triviálna korelácia. Nakoľko finančný manažment nemožno radiť medzi exaktné vedy, pri formulovaní záverov korelačnej analýzy sa vychádza z „voľnejšej“ škály hodnôt korelačných koeficientov. Ak je korelačný koeficient nižší než 0,3, ide o slabú koreláciu; ak sa nachádza v rozmedzí od 0,3 do 0,5, ide o miernu koreláciu; ak je v rozmedzí od 0,5 do 0,7, ide o strednú koreláciu a ak je v rozmedzí od 0,7 do 1,0, ide o silnú koreláciu. Korelácia je štatisticky významná vtedy, ak je ukazovateľ významnosti (sig. z anglického significance) nižší ako je hladina významnosti.

Vychádzajúc z hodnôt vypočítaných koeficientov korelácie sa v nasledujúcom kroku zameriame na identifikáciu kľúčových indikátorov finančnej výkonnosti. Na základe p hodnoty (Sig.) vieme určiť závislosť medzi jednotlivými 19 ukazovateľmi na nami zvolenej hladine významnosti 5 %. V prípade, že p hodnota medzi jednotlivými finančnými ukazovateľmi je vyššia ako 0,05 ukazovatele sú nezávislé a neskúmame stupeň závislosti pomocou korelačného koeficientu. V prípade, že p hodnota je nižšia ako 0,05, skúmame stupeň závislosti medzi jednotlivými ukazovateľmi, pričom môže dosahovať kladné aj záporné hodnoty. V prípade kladných hodnôt korelačného koeficienta ide o priamu závislosť; to znamená, že rast (pokles) jedného ukazovateľa spôsobí rast (pokles) aj druhého ukazovateľa. V prípade záporných

hodnôt korelačného koeficientu ide o nepriamu závislosť; to znamená, že rast (pokles) jedného ukazovateľa spôsobí pokles (rast) druhého ukazovateľa.

Súbor kľúčových indikátorov finančnej výkonnosti podniku by nemal byť rozsiahly, no zároveň by mal identifikovať finančnú výkonnosť podniku čo najvernejšie a najkomplexnejšie. Preto možno z tohto súboru vylúčiť tie finančné ukazovatele, u ktorých je hodnota koeficientu korelácie nad 0,7 (silná korelácia, t. j. vysoká miera vzájomnej závislosti a naopak, ponechať ukazovatele, medzi ktorými je síce významná, no mierna, prípadne slabá závislosť (z dôvodu veľkého počtu ukazovateľov sme zvolili stupeň závislosti – hodnota koeficientu korelácie do 0,3). Na základe vypočítaných korelačných koeficientov medzi jednotlivými ukazovateľmi finančnej situácie boli vyselektované ukazovatele, ktoré možno považovať za kľúčové pri meraní a sledovaní vývoja finančnej situácie podniku.

Nami zostavená korelačná maticu je zobrazená v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 2. Korelačná matica

			Correlations																			
			Bežné zadĺženie	Celkové zadĺženie	Pohotovú likvidita	Bežná likvidita	Celková likvidita	ROA (EAT)	ROA (EBT)	ROE	ROS (EAT)	ROS (EBT)	ROS (EBIT)	Obrat pohľad.	Obrat záväzkov	Obrat zásob	PH/T	Stupeň prekapital.	ROA (EBIT)	PH/aktiva	plat. neschop.	
S p e a r m a n ' s r h o	Bežné zadĺženie	Coeff.	1,000	,908**	-,347**	-,536**	-,637**	-,420**	-,395**	-,320**	-,444**	-,418**	-,410**	,086	,497**	,050	-,184**	-,382**	-,418**	-,204**	,426**	
		Sig. (2-t)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,212	,000	,467	,007	,000	,000	,003	
		N	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	
	Celkové zadĺženie	Coeff.	,908**	1,000	-,345**	-,495**	-,585**	-,424**	-,411**	-,353**	-,453**	-,432**	-,422**	,031	,410**	,048	-,203**	-,450**	-,420**	-,214**	,487**	
		Sig. (2-t)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,649	,000	,484	,003	,000	,000	,002	
		N	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	
	Pohotovú likvidita	Coeff.	-,347**	-,345**	1,000	,724**	,661**	,341**	,343**	,274**	,354**	,353**	,325**	-,103	-,231**	-,173**	,228**	,209**	,347**	,243**	-,063	
		Sig. (2-t)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,132	,001	,011	,001	,002	,000	,360	
		N	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	
	Bežná likvidita	Coeff.	-,536**	-,495**	,724**	1,000	,917**	,380**	,375**	,288**	,365**	,379**	,360**	,272**	-,226**	-,112	,257**	,328**	,389**	,273**	-,353**	
		Sig. (2-t)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,103	,000	,000	,000	,000	,000	
		N	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	
	Celková likvidita	Coeff.	-,637**	-,585**	,661**	,917**	1,000	,380**	,371**	,288**	,370**	,377**	,359**	,198**	-,281**	,079	,215**	,436**	,389**	,254**	-,297**	
		Sig. (2-t)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,004	,000	,248	,002	,000	,000	,000	,000	
		N	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	
	ROA (EAT)	Coeff.	-,420**	-,424**	,341**	,380**	,380**	1,000	,944**	,842**	,892**	,880**	,866**	,049	-,163**	-,013	,322**	,364**	,975**	,345**	-,073	
		Sig. (2-t)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,479	,017	,847	,000	,000	,000	,289		
		N	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	
	ROA (EBT)	Coeff.	-,395**	-,411**	,343**	,375**	,371**	,944**	1,000	,789**	,852**	,874**	,859**	,031	-,156**	-,026	,342**	,310**	,954**	,363**	-,074	
		Sig. (2-t)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,647	,022	,703	,000	,000	,000	,280		
		N	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	
	ROE	Coeff.	-,320**	-,353**	,274**	,288**	,288**	,842**	,789**	1,000	,813**	,806**	,800**	,089	-,077	-,008	,254**	,397**	,822**	,274**	-,049	
		Sig. (2-t)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,196	,263	,909	,000	,000	,000	,474		
		N	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	
	ROS (EAT)	Coeff.	-,444**	-,453**	,354**	,365**	,370**	,892**	,852**	,813**	1,000	,972**	,962**	,005	-,209**	-,077	,356**	,331**	,865**	,323**	-,099	
		Sig. (2-t)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,941	,002	,263	,000	,000	,000	,149		
		N	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	
	ROS (EBT)	Coeff.	-,418**	-,432**	,353**	,379**	,377**	,880**	,874**	,806**	,972**	1,000	,992**	,050	-,170**	-,079	,393**	,322**	,887**	,352**	-,110	
Sig. (2-t)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,468	,013	,251	,000	,000	,000	,108			
N		214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214		
ROS (EBIT)	Coeff.	-,410**	-,422**	,325**	,360**	,359**	,866**	,859**	,800**	,962**	,992**	1,000	,063	-,149**	-,071	,395**	,320**	,880**	,348**	-,107		
	Sig. (2-t)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,360	,029	,301	,000	,000	,000	,117			
	N	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214		
Obrat pohľadávok	Coeff.	,086	,031	-,103	,272**	,198**	,049	,031	,089	,005	,050	,063	1,000	,602**	,292**	,096	,295**	,026	,034	-,104		
	Sig. (2-t)	,212	,649	,132	,000	,004	,479	,647	,196	,941	,468	,360	.	,000	,000	,162	,000	,710	,623	,129		
	N	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214		
Obrat záväzkov	Coeff.	,497**	,410**	-,231**	-,226**	-,281**	-,163**	-,156**	-,077	-,209**	-,170**	-,149**	,602**	1,000	,323**	-,006	,020	-,181**	-,094	,374**		
	Sig. (2-t)	,000	,000	,001	,001	,000	,017	,022	,263	,002	,013	,029	,000	.	,000	,928	,776	,008	,169	,000		
	N	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214		
Obrat zásob	Coeff.	,050	,048	-,173**	-,112	,079	-,013	-,026	-,008	-,077	-,079	-,071	,292**	,323**	1,000	-,264**	,284**	-,036	-,219**	,247**		
	Sig. (2-t)	,467	,484	,011	,103	,248	,847	,703	,909	,263	,251	,301	,000	,000	.	,000	,000	,596	,001	,000		
	N	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214		
PH/T	Coeff.	-,184**	-,203**	,228**	,257**	,215**	,322**	,342**	,254**	,356**	,393**	,395**	,096	-,006	-,264**	1,000	,136	,332**	,908**	-,109		
	Sig. (2-t)	,007	,003	,001	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,162	,928	,000	.	,047	,000	,000	,112		
	N	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214		
Stupeň prekapitalizovania	Coeff.	-,382**	-,450**	,209**	,328**	,436**	,364**	,310**	,397**	,331**	,322**	,320**	,295**	,020	,284**	,136	1,000	,336**	,131	-,106		
	Sig. (2-t)	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,776	,000	,047	.	,000	,056	,122		
	N	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214		
ROA (EBIT)	Coeff.	-,418**	-,420**	,347**	,389**	,389**	,975**	,954**	,822**	,865**	,887**	,880**	,026	-,181**	-,036	,332**	,336**	1,000	,356**	-,090		
	Sig. (2-t)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,710	,008	,596	,000	,000	.	,000	,190		
	N	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214		
PH/aktiva	Coeff.	-,204**	-,214**	,243**	,273**	,254**	,345**	,363**	,274**	,323**	,352**	,348**	,034	-,094	-,219**	,908**	,131	,356**	1,000	-,133		
	Sig. (2-t)	,003	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,623	,169	,001	,000	,056	,000	.	,053		
	N	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214		
plat.neschopnosť	Coeff.	,426**	,487**	-,063	-,353**	-,297**	-,073	-,074	-,049	-,099	-,110	-,107	-,104	,374**	,247**	-,109	-,106	-,090	-,133	1,000		
	Sig. (2-t)	,000	,000	,360	,000	,000	,289	,280	,474	,149	,108	,117	,129	,000	,000	,112	,122	,190	,053	.		
	N	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214		

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Zdroj:

Selekcia ukazovateľov ziskovosti

Ziskovosť aktív (použitím EBIT) – ukazovateľ označovaný ako produkčná sila podniku môžeme považovať za jeden zo syntetických ukazovateľov finančnej výkonnosti podniku. Podľa zistených výsledkov na vybranej vzorke podnikov je tento ukazovateľ v silnej pozitívnej korelácii s nasledovnými ukazovateľmi: EAT/A (Spear.rho = 0,975), EBT/A (Spear.rho = 0,954), ROE (Spear.rho = 0,822), EAT/T (Spear.rho = 0,865), EBT/T (Spear.rho = 0,887) a EBIT/T (Spear.rho = 0,880). Nakoľko vlastníci podniku sleduje zhodnotenie ním vloženého kapitálu do podnikania, je vhodné ponechať v súbore ukazovateľov finančnej situácie podniku spomedzi vyššie uvedených ukazovateľ ROE. Ukazovateľ ROE vykazuje silnú pozitívnu koreláciu s EAT/A (Spear.rho = 0,842) a EBT/A (Spear.rho = 0,789) (ktoré sú zároveň v silnej korelácii s produkčnou silou) (viď tabuľka 2). Preto sa javí ako účelné vylúčiť tieto dva ukazovatele (EAT/A a EBT/A) zo súboru ukazovateľov. Spomedzi ukazovateľov ziskovosti tržieb (EBT/T, EBIT/T a EAT/T) sú ukazovatele EAT/T a EBT/T v silnejšej pozitívnej korelácii s ROE než EBIT/T. Preto by mal byť ukazovateľ EBIT/T súčasťou súboru kľúčových finančných ukazovateľov.

Na základe výsledkov kvantifikácie zostávajú zo všetkých ukazovateľov ziskovosti v súbore kľúčových indikátorov finančnej výkonnosti štyri ukazovatele - *EBIT/A*, *EBIT/T*, *ROE* a *stupeň prekapitalizovania*.

Selekcia ukazovateľov aktivity a pridanej hodnoty

Spomedzi piatich analyzovaných ukazovateľov aktivity (obrat pohľadávok, obrat záväzkov, obrat zásob, PH/T a PH/A) boli do skupiny kľúčových indikátorov finančnej výkonnosti vybrané štyri ukazovatele nasledovne. Ukazovateľ PH/A je v silnej korelácii s PH/T (Spearmanovo rho = 0,908**). Ukazovateľ PH/A dosahuje nižšiu závislosť s ostatnými ukazovateľmi, preto je vhodné upustiť od sledovania obidvoch ukazovateľov súčasne (PH/A a zároveň PH/T) a sledovať prednostne PH/T. Ukazovatele obrat pohľadávok, obrat záväzkov a obrat zásob sú v slabej korelácii s ostatnými sledovanými ukazovateľmi; medzi ukazovateľmi obrat pohľadávok a obrat záväzkov je mierna korelácia (Spear.rho = 0,602), a preto ich zaradíme do skupiny kľúčových indikátorov finančnej výkonnosti. Z uvedeného vyplýva, že medzi kľúčové indikátory finančnej výkonnosti zaradíme ako ďalšie indikátory 4 ukazovatele - *obrat pohľadávok*, *obrat záväzkov*, *obrat zásob* a *PH/T*.

Selekcia ukazovateľov likvidity

Analyzované ukazovatele likvidity (okrem ukazovateľa platobnej neschopnosti) vykazujú medzi sebou vysokú vzájomnú koreláciu. Z analyzovaných ukazovateľov likvidity možno na základe vyčíslených hodnôt Spear.rho vybrať ako indikátor finančnej výkonnosti *pohotovú likviditu*, ktorá vykazuje štatisticky najmenej významnú závislosť s EBIT/A (Spear.rho = 0,347) v porovnaní s bežnou likviditou vo vzťahu k EBIT/A (Spear.rho = 0,389) a celkovou likviditou vo vzťahu k EBIT/A (Spear.rho = 0,389). Ďalším ukazovateľom v súbore kľúčových indikátorov finančnej výkonnosti by mal byť ukazovateľ *platobnej neschopnosti*, ktorého hodnota Spear.rho potvrdzuje nízku alebo stredne silnú hodnotu korelácie s viacerými ukazovateľmi.

Selekcia ukazovateľov zadlženosti

Analyzované ukazovatele zadlženosti vykazujú medzi sebou veľmi vysokú vzájomnú koreláciu (Spearmanovo rho = 0,908**). Do súboru kľúčových indikátorov finančnej výkonnosti podniku sme na základe výsledkov korelačnej analýzy vybrali ukazovateľ *bežná zadlženosť*, ktorý vykazuje takmer so všetkými ostatnými ukazovateľmi nižšiu závislosť.

Kľúčové ukazovatele finančnej situácie podniku

Spomedzi 19 analyzovaných finančných ukazovateľov bolo do súboru kľúčových indikátorov finančnej výkonnosti identifikovaných jedenásť ukazovateľov:

- *EBIT/A* - vyjadruje efektívnosť celkového vloženého kapitálu bez ohľadu na jeho pôvod, meranú ako pomer hrubého zisku pred platením úrokov ku celkovým aktívam podniku. Nie je teda ovplyvnená rozdielnym daňovým zaťažením v čase, resp. u rôznych podnikateľských subjektov;

- *EBIT/T* – ziskovosť tržieb, niekedy sa označuje ako zisková marža, vyjadruje percentuálny podiel hrubého zisku na tržbách za predaj tovaru, výrobkov a služieb (všeobecne popisované ako % podiel zisku na 1 EUR tržieb). Na vývoj trendu ukazovateľa ziskovosť tržieb má vplyv predovšetkým: zmena ceny (predajné marže), nákladov, výška tržieb a zmena štruktúry predajného sortimentu;

- *ROE* – ziskovosť vlastného kapitálu daná podielom čistého zisku na vlastnom kapitáli podniku. Výška hodnoty ukazovateľa súvisí s alternatívnymi nákladmi na kapitál, hodnota ukazovateľa by mala byť vyššia ako náklady na kapitál (úroková miera, dividendy, atď.);

- *stupeň prekapitalizovania* – vyjadruje štruktúru finančných zdrojov (podiel vlastníkov a veriteľov na financovaní), ak je podnik prekapitalizovaný, stabilita sa preferuje pred výnosom, t. j. dlhodobé zdroje sa používajú aj na financovanie krátkodobých aktivít. To potom znamená, že riziko podniku je nízke, ale je dosahované na úkor ziskovosti;

- *PH/T*- podiel pridanej hodnoty na celkových tržbách podniku, charakterizuje schopnosť podniku tvoriť vyššiu hodnotu výkonov ako je hodnota nakupovaných vstupov (nákupná cena tovaru, materiálu, energie, služieb);

- *obrat pohľadávok* – udáva, ako rýchlo sa pohľadávky transformujú na peniaze. Čím je tento ukazovateľ nižší, tým menej zdrojov potrebuje podnik na financovanie pohľadávok a naopak. V podstate priemerná doba splatnosti pohľadávok znamená priemernú dobu, počas ktorej podnik financuje (spravidla bezúročne) svojich odberateľov;

- *obrat záväzkov* - vyjadruje priemerný čas, za ktorý podnik uhradza svoje krátkodobé záväzky z obchodného styku. Tento ukazovateľ poskytuje veriteľom informáciu o predpokladanej platobnej morálke odberateľa;

- *obrat zásob* – udáva, ako rýchlo sa zásoby transformujú na peniaze, meria rýchlosť/dobu, za ktorú podnik v priemere predá svoje výrobky. Vo výrobnom podniku s dobou obratu napr. 90 dní zahŕňa táto hodnota celý výrobný cyklus, teda od nákupu materiálu, cez výrobu až do okamihu predaja výrobkov. Z hľadiska riadenia cash flow je dôležité, že čím je ukazovateľ doby obratu zásob nižší, tým menej zdrojov potrebuje podnik na financovanie zásob a naopak;

- *pohotová likvidita* - ukazovateľ pohotovej likvidity znižuje krátkodobé aktíva o zásoby, teda o krátkodobé aktívum, ktoré negeneruje peniaze v prípade, že nedôjde k jeho predaju a zároveň i krátkodobé pohľadávky, ktoré už predstavujú realizovaný predaj, avšak nie pohotovými prostriedkami. Pohotová likvidita vyjadruje, aká časť krátkodobých záväzkov je krytá len finančným majetkom. Ukazovateľ môže byť významne skreslený náhodnými/sezónnymi/účelovými pohybmi na účte ku koncu roka;

- *platobná neschopnosť* – dočasná alebo úplná neschopnosť vyrovnať záväzky voči veriteľovi. Keď je podnik platobne neschopný (nesolventný), jeho pasíva presahujú aktíva;

- *bežná zadlženosť* – ukazovateľ bežnej zadlženosti určuje časť aktív, ktoré podnik financuje krátkodobými cudzími zdrojmi. Ak sa podnik nachádza vo finančnej tiesni, manažment podniku môže rozhodnúť o úhrade dlhov vlastným kapitálom. Keďže sa vlastný kapitál nachádza na strane pasív, vylepšiť situáciu týmto spôsobom nebude možné. Pre vyriešenie problému by pomohli nové vklady spoločníkov alebo emitovanie nových cenných papierov.

Záver

Na identifikáciu kľúčových indikátorov finančnej výkonnosti podnikov pomocou korelačnej analýzy sme zvolili 19 rôznych finančných ukazovateľov. Výberová vzorka pozostávala z 214 podnikov v segmente 28 podľa SK NACE, ktorá patrí pod C – Priemyselná výroba. Korelačnú analýzu sme uskutočnili pomocou štatistického programu SPSS, zvolili sme Spearmanov korelačný koeficient. Výsledkom korelačnej analýzy spracovanej prostredníctvom SPSS bola korelačná matica, ktorá nám umožnila identifikovať závislosť medzi jednotlivými finančnými ukazovateľmi. Prostredníctvom vypočítaných koeficientov korelácie sme vyseletovali 11 kľúčových indikátorov finančnej výkonnosti, ktorými sú: produkčná sila podniku daná pomerom hrubého zisku pred platením úrokov ku celkovým aktívam podniku, ziskovosť tržieb daná pomerom hrubého zisku pred platením úrokov ku tržbám, ziskovosť vlastného kapitálu daná podielom čistého zisku na vlastnom kapitáli podniku, stupeň prekapitalizovania, podiel pridanej hodnoty na celkových tržbách podniku, obrat pohľadávok, obrat záväzkov, obrat zásob, pohotovú likviditu, platobná neschopnosť, bežná zadlženosť.

Hodnotenie finančnej výkonnosti podniku patrí medzi významné činnosti uskutočňované finančnými manažermi a populárne je aj pre poradenské podniky, ktoré sa snažia zavádzať do podnikov „efektívne“ systémy manažérskeho riadenia. Skúsenosti z praxe potvrdzujú, že poznanie kľúčových indikátorov finančnej výkonnosti podniku je nevyhnutným predpokladom prijímania kvalifikovaných opatrení a kvalitného finančného riadenia a rozhodovania v každom podniku.

REFERENCES

- [1] COHEN, J., 1998. *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. NJ : Lawrence Erlbaum Associates, 1998. ISBN 0805802835.
- [2] DRÁBEK, J. a kol., 2006. *Ekonomía a ekonomika podniku*. Zvolen : Technická univerzita vo Zvolene, 2006. ISBN 80-228-0955-1.
- [3] FIBÍROVÁ, J. - ŠOLJAKOVÁ, L. 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha : ASPI, a.s. 2005. ISBN 80-7357-084-X.
- [4] KUPKOVIČ, M. a kol., 2003. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava : Sprintvfra, 2003. ISBN 80-88848-71-7.
- [5] LESÁKOVÁ, Ľ., 2001. *Metodológia finančnej analýzy v malých a stredných podnikoch*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2001. ISBN 80-8055-478-1.
- [6] LESÁKOVÁ, Ľ., 2004. *Metódy hodnotenia výkonnosti malých a stredných podnikov*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2004. ISBN 80-8055-914-7.
- [7] LESÁKOVÁ, Ľ. a kol., 2007. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2007. ISBN 978-80-8083-379-4.
- [8] NEUMAIEROVÁ, I. - NEUMAIER, I., 2002. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha : Grada, 2002. ISBN 80-2470-125-1.
- [9] SYNEK, M. a kol., 2011. *Manažerská ekonomika*. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

- [10] TOMČÍKOVÁ, M.. 2011. *Výkonnosť – faktor úspešnosti organizácie*.
<http://www.konference.fbm.vutbr.cz/workshop/papers/papers2011/ekonomika/Tomcikova.pdf>, [accessed 3.12.2012]
- [11] WAGNER, J. 2009. *Merění výkonnosti, Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2924.

CONTACT

prof. Ing. Ľubica Lesáková, PhD.
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici
Ekonomická fakulta
Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica
lubica.lesakova@umb.sk

Ing. Andrea Ondrušová
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici
Ekonomická fakulta
Tajovského 10, 97590 Banská Bystrica
andrea.ondrusova@umb.sk

Ing. Petra Gundová, PhD.
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici
Ekonomická fakulta
Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica
petra.gundova@umb.sk

Ing. Miroslava Vinczeová, PhD.
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici
Ekonomická fakulta
Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica
miroslava.vinczeova@umb.sk

THE USE OF REVEALING PRINCIPLE IN BUSINESS RELATIONS AT TIMBER MARKET

VYUŽITIE PRINCÍPU ODHAĽOVANIA V OBCHODNÝCH VZŤAHOCH NA TRHU S DREVOM

Ján Lichý¹, Rastislav Šulek²

ABSTRACT

The paper analyses the revealing principle as one of the ways of reduction of information asymmetry negative impacts. This principle is based on the fact that individual subjects of business relations are interested to reveal their private information and such situation shall lead to the creation of transparent economic environment. Considering business relations at timber market, revealing, that primarily reduces the negative impacts of so-called adverse selection, is used in such cases when demand in such market is higher than supply. The core of revealing principle is in fact that the forest enterprise wants either directly or indirectly actively obtain information on timber buyers – the objective of such behaviour is to make contract with the suitable buyer. In practice, it is connected to the problems of obtaining relevant information on market environment.

KEY WORDS

Revealing, timber market, information

JEL CLASSIFICATION

Q23, L14

1. Teória informačnej asymetrie

Teória informačnej asymetrie, ktorá sa niekedy označuje aj názvom teória sprostredkovania (Macho-Stadler – Pérez-Castrillo, 1997), popisuje správanie sa ekonomických subjektov na trhu a deformácie ekonomických procesov v prípade, keď na trhu nie je informačná rovnosť a jeden z účastníkov ekonomických vzťahov má možnosť využiť rozsahom viac informácií alebo obsahovo lepšiu kvalitu informácií alebo časový predstih v informovanosti v porovnaní s iným trhovým subjektom. Teória informačnej asymetrie opisuje situácie, v ktorých vyššie postavený subjekt ekonomického vzťahu (zadávateľ úlohy) má menej informácií ako nižšie postavený subjekt (vykonávateľ úlohy), čím sa znižuje úroveň efektívnosti ekonomického vzťahu.

Modely informačnej asymetrie sú považované za špecifický prípad hierarchických rozhodovacích modelov, ktoré sa podrobne zaoberajú dôsledkami informačnej asymetrie v ekonomických vzťahoch. Vetschera (1998) uvádza, že typickými problémami, ktoré rieši teória informačnej asymetrie, sú:

¹ Ing. et Ing. Ján Lichý, Ph.D., Technická univerzita vo Zvolene, Lesnícka fakulta, Katedra ekonomiky a riadenia lesného hospodárstva, jan.lichy@tuzvo.sk

² doc. Mgr. Ing. Rastislav Šulek, Ph.D., Technická univerzita vo Zvolene, Lesnícka fakulta, Katedra ekonomiky a riadenia lesného hospodárstva, rastislav.sulek@tuzvo.sk

1. problém skrytých informácií, kde vykonávateľ úlohy disponuje súkromnými informáciami o prostredí, v ktorom sa realizuje ekonomický vzťah a
2. problém skrytého úsilia, kde zadávateľ úlohy nie je schopný sledovať a verifikovať úsilie vynaložené vykonávateľom úlohy.

Na základe toho možno rozlíšiť dva základné typy informačnej asymetrie – morálny hazard a nepriaznivý výber. Model morálneho hazardu rieši merateľnosť úsilia vynaloženého vykonávateľom úlohy a redukcii neefektívnosti, ktorá môže vzniknúť pri uzavretí zlého kontraktu. Model nepriaznivého výberu rieši redukcii neefektívnosti, ktorá môže vzniknúť pri uzavretí kontraktu s nevhodným lepšie informovaným partnerom.

Pri oboch typoch informačnej asymetrie je ohrozená efektívnosť alokácie výrobných zdrojov, pretože jeden zo subjektov ekonomického vzťahu – tzv. lepšie informovaný subjekt má možnosť využiť väčšie množstvo kvalitnejších informácií v skoršom čase vo svoj prospech, resp. v neprospech menej informovanej strany. Informačné výhody môžu byť zdrojom strategických výhod pre jednu stranu kontraktu, kým pre druhú stranu kontraktu prinášajú problémy. Preto je potrebné hľadať nástroje, ktorými je možné redukovať negatívne dôsledky informačnej asymetrie a zodpovedať tak na otázku, ako má vyzeráť ekonomický vzťah medzi dvoma stranami kontraktu, aby sa odstránili, resp. redukovali negatívne dôsledky informačnej asymetrie.

Teória informačnej asymetrie sa zaoberá niekoľkými spôsobmi redukcie jej negatívnych dôsledkov, z ktorých najdôležitejšie sú:

1. kompenzačný systém, ktorého princíp spočíva v tom, že odmena od zadávateľa úlohy podnecuje vykonávateľa úlohy vynaložiť zvýšené úsilie,
2. signalizovanie, ktorého princíp spočíva v tom, že vhodný vykonávateľ úlohy sám poskytne informácie o svojej schopnosti splniť úlohu, aby tak zabránil tomu, že zadávateľ si vyberie nevhodného vykonávateľa úlohy a
3. odhaľovanie, ktorého princíp spočíva v tom, že zadávateľ úlohy sám aktívne získava informácie o vykonávateľovi úlohy, aby si tak vybral vhodného partnera na uzavretie kontraktu.

Kompenzačný systém redukuje negatívne dôsledky morálneho hazardu, kým signalizovanie a odhaľovanie redukuje negatívne dôsledky nepriaznivého výberu.

2. Odhaľovanie

Podstatu modelu odhaľovania sformuloval ako prvý Mirlees (1971). Princíp odhaľovania spočíva v tom, že jednotlivé subjekty ekonomických vzťahov majú záujem odhaľovať svoje súkromné informácie, čo následne vedie k vytvoreniu transparentného ekonomického prostredia. Odhaľovanie vychádza z toho, že menej informovaná strana kontraktu, t.j. zadávateľ úlohy, priamo alebo nepriamo aktívne získava informácie o lepšie informovanej strane kontraktu, t.j. o vykonávateľovi úlohy, s cieľom uzavrieť kontrakt s vhodným partnerom a zvýšiť tak celkovú efektívnosť ekonomického vzťahu v prostredí informačnej asymetrie (Rothschild – Stiglitz, 1976).

Kľúčovým problémom pri odhaľovaní je ochota, resp. záujem lepšie informovanej strany kontraktu odhaliť svoje súkromné informácie. Táto ochota závisí od „kvality“ vykonávateľa úlohy – kvalitní vykonávatelia majú záujem odhaľovať svoje súkromné informácie, ktoré jednoznačne potvrdzujú ich kvalitu, kým nekvalitní vykonávatelia preferujú neodhalenie takýchto informácií. Na prvý pohľad sa môže zdať, že vyriešenie problému informačnej asymetrie je v tomto prípade jednoduché – každý vykonávateľ pravdivo odhalí svoju kvalitu.

Problém je však práve v tom, že nekvalitní vykonávatelia nemajú záujem odhaliť pravdivé informácie o svojej kvalite.

Za predpokladu, že kvalitnejší vykonávatelia sú schopní bez vynaloženia dodatočných nákladov preukázať svoju kvalitu, na trhu budú odhalené informácie o kvalite všetkých vykonávateľov (teda aj takých, ktorí by svoje súkromné informácie radšej neodhalili). Dôvod je jednoduchý – celý proces kompletného odhalenia možno popísať nasledovne:

1. najkvalitnejší vykonávateľ odhalí súhrnné informácie o svojej kvalite,
2. všetci ostatní vykonávatelia budú považovaní za rovnako menej kvalitných ako najkvalitnejší vykonávateľ, a preto výnos z kontraktu uzavretého s nimi bude predstavovať priemerný očakávaný výnos, ktorý však bude nižší ako výnos z kontraktu uzavretého s najkvalitnejším vykonávateľom,
3. medzi ostatnými vykonávateľmi sa vždy nájde jeden, ktorý je z nich najkvalitnejší a kvôli vyššiemu výnosu z kontraktu, ktorý uzavrie zadávateľ práve s ním, má záujem odhaliť informácie o svojej kvalite, pričom tak aj urobí,
4. body 2 a 3 sa budú opakovať dovtedy, kým na trhu nebudú odhalené informácie o kvalite všetkých vykonávateľov.

Takáto situácia je však len modelová – je zrejmé, že odhaľovanie informácií sa spája s vynakladaním určitých nákladov. Model odhaľovania tak rieši hlavne otázky spojené s efektívnosťou zisťovania informácií o druhej strane kontraktu. Trh samotný neposkytuje dostatočné dôvody na odhaľovanie súkromných informácií, pretože náklady spojené s odhaľovaním súkromných informácií môžu byť značné. Preto princíp odhaľovania využíva to, že pri hľadaní optimálneho kontraktu je možné redukovat' množstvo kontraktov na také, ktoré poskytujú každému vykonávateľovi dostatočnú motiváciu na to, aby odhalil svoje súkromné informácie. Podstata odhaľovania potom spočíva v priamom odhaľovaní súkromných informácií namiesto nepriameho. V prípade množstva nepriamych otázok vykonávateľ úlohy obvykle predpokladá ich účel a snaží sa odpovede skresliť tak, aby z toho mal prospech – zadávateľ úlohy získa rovnako skreslené informácie ako pri zadaní jednej priamej otázky, čím sa náklady na získanie informácií výrazne znižia.

V prípade trhového vzťahu medzi predávajúcim a kupujúcim, keď dopyt na trhu prevyšuje ponuku, by mal predávajúci pri preverovaní platobnej schopnosti kupujúceho využiť možnosť priamych otázok (spýtať sa priamo na solventnosť odberateľa) – kvalita získaných informácií môže byť síce diskutabilná, ale vynaložené náklady budú relatívne nízke. Odhaľovanie v takom prípade bude mať význam vtedy, keď budú splnené dve základné podmienky (Kirmani – Rao, 2000):

1. pre solventných kupujúcich bude možný prínos z odhalenia ich súhrnných informácií väčší ako možný prínos z akejkolvek inej stratégie a
2. pre nesolventných kupujúcich bude možný prínos z neodhalenia ich súhrnných informácií väčší ako možný prínos z akejkolvek inej stratégie.

V takom prípade bude pre predávajúceho zrejmé, že kupujúci, ktorý odhalí predávajúcemu svoje súkromné informácie, je solventný. Ak by sa nesolventný kupujúci snažil poskytnúť nepravdivé informácie o svojej solventnosti, musel by vynaložiť neopodstatnené náklady buď priamo (samotné poskytnutie nepravdivých informácií sa spája s vynaložením dodatočných nákladov v prípade, keď predávajúci zistí pravdu o solventnosti kupujúceho) alebo nepriamo (ako alternatívne náklady nevyužitej príležitosti v prípade poskytnutia pravdivých informácií).

Za istých okolností však môže dôjsť aj k situácii, keď pre nesolventných kupujúcich bude možný prínos z odhalenia ich nepravdivých súkromných informácií väčší ako možný prínos z akejkolvek inej stratégie. V takom prípade predávajúci nebude rozlišovať medzi solventnými a nesolventnými kupujúcimi, pretože nesolventným kupujúcim sa oplatí podávať nepravdivé

informácie o ich solventnosti (prínos z poskytnutia nepravdivých informácií bude väčší ako možná strata hroziaca v prípade ich odhalenia).

3. Využitie princípu odhaľovania

Odhaľovanie, ktoré redukuje negatívne dôsledky nepriaznivého výberu, sa uplatní v prípade, keď dopyt na trhu s drevom prevyšuje ponuku. Vtedy lesné podniky ako dodávatelia uplatňujú tzv. aktívnu obchodnú politiku a majú možnosť vybrať si odberateľov. Sú teda v pozícii zadávateľa úlohy a odberatelia sú v pozícii vykonávateľa úlohy. Odmenou odberateľa je vlastnícke právo k drevu a jeho úsilie je možné kvantifikovať prostredníctvom nákladov vynaložených na kúpu dreva. Tu dochádza k typickému nepriaznivému výberu. Cieľom lesného podniku je maximalizovať jeho „výnos“ z kontraktu, ktorým sú tržby z predaja produktov odberateľom. Cieľom odberateľa je minimalizovať náklady na obstaranie potrebnej drevnej suroviny. K informačnej asymetrii dochádza z toho dôvodu, že lesný podnik ako vyššie postavený subjekt v tomto ekonomickom vzťahu nemá možnosť objektívne posúdiť solventnosť a spoľahlivosť (platobnú schopnosť) odberateľov. Vzhľadom na to sa môže stať, že lesný podnik uzavrie kontrakt s nevhodným odberateľom. Informačná asymetria tak pôsobí v neprospech lesného podniku a je potrebné eliminovať, prípadne aspoň redukovať jej negatívne dôsledky.

Podstata princípu odhaľovania spočíva v tom, že lesný podnik priamo alebo nepriamo aktívne získava informácie o odberateľovi s cieľom uzavrieť kontrakt s vhodným odberateľom – to v konečnom dôsledku môže viesť k vytvoreniu transparentného trhového prostredia (pozri aj Kaputa – Paluš – Vlosky, 2016, Paluš – Kaputa, 2009). Lesný podnik však na získavanie informácií o odberateľovi potrebuje vynaložiť určité náklady, preto je tu potrebné zaoberať sa problémami efektívnosti zisťovania informácií o odberateľoch.

Efektívnosť zisťovania informácií o odberateľoch sa môže zvýšiť tým, že lesný podnik nekladie odberateľovi množstvo nepriamych otázok, ale zadáva len málo priamych otázok. Napríklad pri použití rôznych nákladných dotazníkových metód nie je zaručený informačný prínos, pretože je možné predpokladať strategické správanie odberateľov prejavujúce sa odmietnutím odpovede alebo nesprávnou odpoveďou. Inou možnosťou je získanie informácií zo sekundárnych zdrojov – vypovedacia schopnosť týchto zdrojov je tiež do určitej miery obmedzená, ale ich výhodou je, že informácie o odberateľovi môžu byť k dispozícii už pred uzatvorením kontraktu. Lesný podnik môže tiež pri preverovaní vhodnosti odberateľa využiť len možnosť priamych otázok – je možné, že kvalita takto získaných informácií bude diskutabilná, ale vynaložené náklady budú relatívne nízke.

Vzhľadom na to, že využitie princípu odhaľovania sa spája s problémami získavania informácií, v praxi je princíp odhaľovania možné využiť prostredníctvom analýzy spôsobu a predmetu monitorovania informačného prostredia a analýzy zdrojov informácií ako aj prostredníctvom informačného systému o trhu s drevom vrátane jeho vecnej a časovej štruktúry. Od množstva a kvality informácií tak priamo závisí aj úspešnosť obchodných aktivít na trhu s drevom.

POĎAKOVANIE

Táto publikácia vznikla s podporou projektu VEGA 1/0688/16 Ekonomické a právne podmienky trvalo udržateľného využívania lesov verejnosťou (podiel 50 %) a projektu VEGA 1/0570/16 Matematické modelovanie špecifického rizika hospodárenia na lesnej pôde (podiel 50 %).

LITERATÚRA

- [1] Kaputa, V. – Paluš, H. – Vlosky, R., 2016. Barriers for wood processing companies to enter foreign markets: a case study in Slovakia. *European Journal of Wood and Wood Products*. 74:109–122. DOI 10.1007/s00107-015-0954-5.
- [2] Kirmani, A. – Rao, A. R., 2000. No pain, no gain: A critical review of the literature on signalling unobservable product quality. *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 2, p. 66-79.
- [3] Macho-Stadler, I. – Pérez-Castrillo, D., 2001. *An Introduction to the Economics of Information*. Oxford University Press, Oxford, 301 pp., ISBN 0-19-924325-5.
- [4] Mirrlees, J., 1971. An exploration in the theory of optimum income taxation. *Review of Economic Studies*, Vol. 38, No. 2, p. 175-208.
- [5] Paluš H. – Kaputa, V., 2009. Survey of attitudes towards forest and chain of custody certification in the Slovak Republic. *Drewno* 52: 65–81.
- [6] Rothschild, M. – Stiglitz, J., 1976. Equilibrium in competitive insurance markets: An essay on the economics of imperfect information. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 90, No. 4, p. 629-649.
- [7] Vetschera, R., 1998. The Value of Preference Information in Agency Relationships. Interim report IR–98–107/December, IIASA, Laxenburg, 16 pp.

KONTAKT

Ing. et Ing. Ján Lichý, Ph.D.
doc. Mgr. Ing. Rastislav Šulek, PhD.
Katedra ekonomiky a riadenia LH
Lesnícka fakulta TU vo Zvolene
T. G. Masaryka 24, 960 53 Zvolen
Slovenská republika
e-mail: jan.lichy@tuzvo.sk
e-mail: rastislav.sulek@tuzvo.sk

MANAGER'S MURDEROUS COAST AND SAFE HARBOUR

VRAŽEDNÉ POBŘEŽÍ A BEZPEČNÝ PŘÍSTAV STATUTÁRNÍHO ORGÁNU

Ludmila Lochmanová

ABSTRACT

This contribution to the conference proceedings is focused on the topic of regulation of the liability of company officers in Business Corporations Act. This Act inspired by foreign legislation, incorporates a business judgement rule, that should provide a safe harbour for company officers who acted in the interest of corporation with good faith and on informed basis in form of granting them protection from judiciary review of their actions.

KEY WORDS

Privat law. Corporation. Board of directors. Managers. Duty of care. Liability. Business judgement rule. Safe harbour. Wrongful trading. Conflict of interest.

1. Vymezení problematiky

Rekodifikace soukromého práva v České republice vyústila ve dva klíčové předpisy: zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (dále též jen „OZ“), a zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích (dále též jen ZOK“), a ve zrušení desítek stávajících právních předpisů, popřípadě jejich částí. Do spektra zrušených zákonů patří též zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ve znění pozdějších předpisů (dále též jen ObchZ“), v jehož druhé části byly upraveny obchodní společnosti a družstvo.

S novým pohledem OZ na právnické osoby jako na umělé (fiktivní) subjekty bez svéprávnosti, tj. způsobilosti nabývat pro sebe vlastním právním jednáním práva a zavazovat se k povinnostem (právně jednat), dochází ve srovnání s předchozí právní úpravou i k odlišnému pojetí, postavení, jednání a odpovědnosti jejich statutárních orgánů. Právnickým osobám je přiznána „jen“ způsobilost mít v mezích právního řádu práva a povinnosti (právní osobnost), kterou mají od svého vzniku do svého zániku a které se nemohou ani zčásti vzdát. Není-li právnická osoba nadána svéprávností, nemůže jednat sama; k právnímu jednání musí být vždy zastoupena. „Fikční koncepce má podstatné důsledky, neboť nepovažuje právnickou osobu za reálnou osobu, ale za právní fikci. Z toho vyplývají i rozdíly v její právní osobnosti i svéprávnosti oproti osobám fyzickým.“¹ Oproti dřívější úpravě již není statutární orgán přímým jednajícím a zavazujícím právnickou osobu, ale jejím zástupcem. Členové orgánu, v souladu se zákonem, popřípadě v souladu se zakladatelským právním jednáním rozhodují a nahrazují vůli právnické osoby. Dobrá víra členů právnické osoby se přičítá právnické osobě – i v tomto směru se projevuje fikční teorie právnických osob; právnická osoba coby fikce nemůže být sama v dobré víře. „Právnické osoby mají způsobilost k jednáním i deliktů způsobilost, které se

¹ KORBEL, F. *Právnické osoby v NOZ*. Zdroj: <http://obcanskyzakonik.justice.cz>. [Poslední návštěva 15. 1. 2016]

svým rozsahem kryjí se způsobilostí k právům a povinnostem (právní subjektivitou). Na rozdíl od fyzických osob však právnické osoby vzhledem ke své povaze nemohou jednat samy svými vlastními činy. Musí za ně jednat oprávněné osoby. Toto jednání označuje občanský zákoník důsledně jako zastoupení (srov. zejm. § 161, 162 a 164)²

2. Statutární orgán podle občanského zákoníku

Generální regulaci volených orgánů právnických osob obsahuje OZ v § 151 an.; postavení, práva a povinnosti jsou dány v právní úpravě jednotlivých právnických osob. Tato obecná úprava je pro obchodní korporace doplněna a rozvinuta ve společných ustanoveních ZOK (§ 44 an.) a speciálně stanovena v úpravě jednotlivých korporací.

Právnická osoba si tvoří orgány o jednom členu (individuální) nebo o více členech (kolektivní); náleží-li působnost statutárního orgánu více osobám, tvoří kolektivní statutární orgán.³ Kolektivní orgán je schopen se usnášet za přítomnosti nebo jiné účasti většiny členů a rozhoduje většinou hlasů zúčastněných členů. Tato zákonná podmínka může být v praxi prolomena i při např. tříčlenném orgánu. Stačí si představit situaci, kdy na zasedání budou sice přítomni všichni tři členové, avšak jeden se zdrží hlasování, druhý hlasuje proti a třetí pro přijetí usnesení. Bude-li člen hlasující pro přijetí usnesení předsedou tohoto orgánu, může být podle zakladatelského právního jednání jeho hlas rozhodující, což znamená, že o přijetí usnesení rozhodne jedna osoba kolektivního orgánu. Ustanovení o rozhodování ve sboru se nepoužije, je-li působnost jednotlivých členů orgánu rozdělena podle určitých oborů. Každý z členů pak v rámci odpovídajícího oboru jedná samostatně, ostatní členové na jeho působnost dohlíží a kontrolují, zda jím prováděná činnost je realizována řádně. V opačném případě porušují péči řádného hospodáře. Rozdělení působnosti členů orgánu podle určitých oborů může určit zakladatelské právní jednání nebo tak může učinit přímo dotyčný volený orgán. Zakladatelské právní jednání může pro schopnost orgánu usnášet se určit vyšší počet zúčastněných členů, než stanoví § 156 odst. 1 OZ, vyžádat pro přijetí rozhodnutí vyšší počet hlasů nebo stanovit postup, kterým lze způsob rozhodování orgánu měnit.⁴ Takto mohou být některé projednávané záležitosti rozhodovány v souladu s citovaným ustanovením, jiné v souladu s ujednáním v zakladatelském právním jednání.

Zakladatelské právní jednání může připustit rozhodování orgánu i mimo zasedání v písemné formě nebo s využitím technických prostředků. Jedná se o jinou, nikoliv tedy fyzickou účast člena na zasedání orgánu; nutná je spolehlivá identifikace takto hlasujícího člena, který se pak považuje za přítomného.

² DVOŘÁK, J., ŠVESTKA, J., ZUKLÍNOVÁ, M. a kol. *Občanské právo hmotné. Díl první: Obecná část*. Praha: Wolters Kluwer, Česká republika, 2013, s. 276.

³ Skutečnost, že každý vícečlenný volený orgán je současně též orgánem kolektivním, vylučují ustanovení pro statutární orgány obchodních korporací. Vícečlenný statutární orgán v. o. s. a k. s. není kolektivním podle § 44 odst. 4 ZOK. Ani více jednatelů s. r. o. netvoří *ex lege* kolektivní orgán; opak by muselo určit zakladatelské právní jednání. Budou-li v souladu se stanovami představenstvo i dozorčí rada a. s. jednočlenné, nevytvoří ani ryzí kapitálová společnost kolektivní statutární a kontrolní orgán. Bezvýjimečná aplikace OZ přichází v úvahu pouze u družstva, kde statutární i kontrolní orgán musí být minimálně tříčlenný (srov. § 156 odst. 1 OZ a § 708 odst. 3 a § 720 odst. 3 ZOK).

⁴ K tomu srov. ust. § 708 odst. 3 ZOK normující, že představenstvo družstva (minimálně tříčlenné, tudíž kolektivní) rozhoduje většinou hlasů všech svých členů, ledaže stanovy určí vyšší počet potřebných hlasů. Specifikum pro rozhodování statutárního orgánu družstva stanoví přímo zákon, aniž by je mohlo určit zakladatelské právní jednání (stanovy družstva). Totéž platí pro minimálně tříčlennou kontrolní komisi (§ 720 odst. 3 ZOK).

Člen orgánu vykonává funkci osobně.⁵ To však nebrání, aby člen zmocnil pro jednotlivý případ jiného člena téhož orgánu, aby za něho při jeho neúčasti hlasoval. Ze zákona výslovně plyne, že zmocněncem nemůže být třetí osoba, ale výhradně člen konkrétního orgánu. Formulace *pro jednotlivý případ* spíše nasvědčuje tomu, že plnou moc lze udělit pouze k hlasování o jednom bodu programu (jedné záležitosti), nikoliv pro veškeré záležitosti téhož jednání či dokonce pro několik jednání o více bodech. „Nicméně nelze vyloučit ani zmocnění pro více jednání voleného orgánu, ovšem pouze za podmínky, že je členovi voleného orgánu znám program jednání (to má význam i z hlediska jeho případné odpovědnosti). Zmocnění „pro jednotlivý případ“ lze vyložit tím způsobem, že se jedná o zmocnění, které se váže ke konkrétnímu (bodů) programu jednání (bez ohledu na to, na kterém zasedání má být o této záležitosti rozhodováno). Z nutnosti vykládat § 159 odst. 2 (jako zákonnou výjimku) restriktivně (srov. např. rozhodnutí Nejvyššího soudu ČR ze dne 9. 10. 2008, sp. zn. 25 Cdo 2940/2008, rozhodnutí Ústavního soudu ze dne 15. 11. 2001, sp. zn. ÚS 144/2000, případně rozhodnutí Nejvyššího soudu ČR ze dne 15. 7. 2008, sp. zn. 29 Odo 742/2006) nelze tudíž vyloučit ten výklad, podle něhož zmocnění pouze ke konkrétnímu zasedání voleného orgánu bez znalosti či identifikace programu zasedání není právně přípustné. Konečně si lze představit i takovou plnou moc, na základě které člen voleného orgánu zmocní jiného člena téhož orgánu k hlasování o určité záležitosti pro případ, že bude zařazena na program zasedání ve stanoveném období.“⁶

Zakladatelské právní jednání může vzájemné zastupování členů téhož orgánu vyloučit; ustanovení § 159 odst. 2 OZ není kogentní, neboť se týká vnitřní organizace právnické osoby.

3. Předpoklady pro výkon funkce člena statutárního orgánu

3.1. Požadavek plné svéprávnosti

Občanský zákoník především normuje, že pro účely výkonu funkce musí být fyzická osoba plně svéprávná. Členem statutárního orgánu právnické osoby může být osoba fyzická i osoba právnická v postavení společníka nebo *extranea*. Je-li členem statutárního orgánu právnické osoby jiná právnická osoba, zmocní fyzickou osobu, aby ji v orgánu zastupovala, jinak právnickou osobu zastupuje člen jejího orgánu. Plná svéprávnost je vyžadována i pro zmocněnce právnické osoby; u člena statutárního orgánu právnické osoby se svéprávnost již předpokládá. Pro zástupce právnické osoby, která je členem statutárního orgánu (jiné) obchodní korporace, je v ZOK zdůrazněno, že i zástupce musí splňovat požadavky a předpoklady pro výkon funkce stanovené zákonem pro samotného člena orgánu. Zákon o obchodních korporacích stanoví (srov. § 46 odst. 3), že způsobí-li zástupce právnické osoby obchodní korporaci, v níž je členem orgánu, újmu, nahradí ji společně a nerozdílně s právnickou osobou, kterou zastupuje;⁷ ustanovení OZ o důsledcích nezpůsobilosti pro výkon funkce a její ztráty použijí na zástupce obdobně. Ztratí-li člen voleného orgánu po svém povolání do funkce zákonnou způsobilost být členem voleného orgánu, jeho funkce zaniká; zánik funkce oznámí právnické osobě bez zbytečného odkladu.

⁵ Tato podmínka je převzata z ust. § 66 odst. 2 ObchZ, který normuje, že závazek k výkonu funkce je závazkem osobní povahy.

⁶ Blíže srov. LAVICKÝ a kol. *Občanský zákoník I. Obecná část (§ 1-654)*. Praha: C. H. Beck, 2014, s. 823.

⁷ Ustanovení § 46 odst. 3 ZOK se plně uplatní i na samosprávné územní jednotky, které jsou jedinými zakladateli a společníky především kapitálových společností.

3.2. Požadavek absence úpadku

Osoba, jejíž úpadek by osvědčen, se může ve smyslu § 153 odst. 1 OZ stát členem voleného orgánu právnické osoby s podmínkou předchozího oznámení této skutečnosti tomu, kdo ji do funkce povolává. Od skončení insolvenčního řízení však musí uplynout alespoň tři roky. Informační povinnost stíhá i již zvoleného člena statutárního orgánu. Není-li ze strany povolávaného nebo funkci vykonávajícího člena orgánu tato povinnost splněna, může se každý, kdo na tom má právní zájem domáhat, aby člena voleného orgánu odvolal soud. Jestliže ten, kdo člena orgánu povolal, rozhodne poté, co se o osvědčení úpadku této osoby dozví, že má ve funkci setrvat, žaloba na odvolání se neuplatní. Ustanovení § 153 odst. 3 věta druhá OZ se nepoužije při vzniku funkce člena statutárního orgánu obchodní korporace. Nejvyšší orgán (valná hromada) nemůže *ex ante* nebo *ex post* potvrdit výkon funkce osoby, která nesplňuje požadavek daný ustanovením § 46 odst. 2 ZOK. Argumentovat lze ustanoveními o vyloučení člena orgánu z výkonu funkce podle § 63 an. ZOK; podporou je i § 779 odst. 3 ZOK. Lze dospět k závěru, že se na členy statutárních orgánů kapitálových společností nepoužije § 153 *en bloc*.

Zákon o obchodních korporacích vyžaduje nejen informaci o případném vedení insolvenčního řízení vůči majetku toho, kdo se má stát členem statutárního orgánu, ale i toho, kdo jako člen orgánu působí nebo působil v posledních třech letech v korporaci, vůči níž bylo vedeno insolvenční řízení podle jiného právního předpisu nebo řízení podle § 63-65 ZOK anebo zda u něho není dána jiná překážka výkonu funkce. Jinou překážkou může být střet zájmů, nepřipustné konkurenční jednání či porušení péče řádného hospodáře a následcích porušení této povinnosti. Řízení podle § 63-65 je řízením o vyloučení člena statutárního orgánu jakékoli obchodní korporace z výkonu funkce nebo z jiného obdobného postavení.

3.3. Požadavek péče řádného hospodáře

Občanský zákoník zavádí pro každého člena voleného orgánu povinnost jednat s péčí řádného hospodáře (*duty of care*). Institut péče řádného hospodáře nebyl tuzemskému právu neznámý ani před 1. lednem 2014; operoval s ním např. § 194 ObchZ v rámci úpravy představenstva akciové společnosti. Vymezení obsahu péče řádného hospodáře se ponechávalo doktríně a judikatuře.⁸

Aktuálním zákonným základem pro konstrukci péče řádného hospodáře je § 159 odst. 1 OZ stanovící, že kdo přijme funkci člena voleného orgánu, přijímá současně závazek k výkonu této funkce s nezbytnou loajalitou i potřebnými znalostmi a pečlivostí. Nedbale pak jedná ten, kdo není této péče řádného hospodáře schopen, ač to musel zjistit (i) při přijetí funkce nebo (ii) při jejím výkonu a nevyvodil z toho pro sebe důsledky. Občanský zákoník zakládá vyvratitelnou právní domněnku porušení povinnosti péče řádného hospodáře z nedbalosti.

Nahlédnutím do Sbírky rozhodnutí pořádané Vázným lze dospět k závěru, že se inspiračním zdrojem úpravy péče řádného hospodáře stala i předválečná judikatura. Je otázkou ponechávanou k řešení především soudní praxí, zda péči řádného hospodáře poruší i ten, kdo jedná sice neinformovaně, přesto pečlivě a s nezbytnou loajalitou. Odpověď prozatím nelze paušalizovat, záležitost bude muset být posuzována *ad hoc*.

⁸ Trestní senát NS ČR vymezil péči řádného hospodáře takto: „Pojem péče řádného hospodáře lze přitom chápat tak, že řádný hospodář činí právní úkony týkající se obchodní společnosti odpovědně a svědomitě a stejným způsobem rovněž pečuje o její majetek, jako kdyby šlo o majetek vlastní. Taková péče tedy nepochybně zahrnuje péči o majetek akciové společnosti nejen v tom smyslu, aby nevznikla škoda na majetku jeho úbytkem, či znehodnocením, ale také aby byl majetek společnosti zhodnocován a rozmnožován v maximální možné míře, jaká je momentálně dosažitelná.“ Srov. Usnesení NS ČR sp. zn. 5 Tdo 1412/2007, ze dne 27. 8. 2008.

4. Působnost statutárního orgánu; omezení působnosti

Statutárnímu orgánu náleží veškerá působnost, kterou zakladatelské právní jednání, zákon nebo rozhodnutí orgánu veřejné moci nesvěří jinému orgánu právnické osoby. Jiným orgánem, resp. jinými orgány kapitálové společnosti jsou valná hromada (nejvyšší orgán) a dozorčí rada (kontrolní orgán). Působnost každého z uvedených orgánů vymezuje ZOK v příslušném ustanovení, čímž nevznikají pochybnosti o záležitostech spadajících do jejich působnosti. Působnost statutárního orgánu zahrnuje působnost vnější (zastupování obchodní korporace ve všech záležitostech) a působnost vnitřní (obchodní vedení). Statutárnímu orgánu kapitálové společnosti není nikdo oprávněn udělovat pokyny týkající se obchodního vedení, čímž není dotčeno ust. § 51 odst. 1 ZOK. Člen statutárního orgánu může požádat nejvyšší orgán (valnou hromadu) o udělení pokynu; jeho povinnost jednat s péčí řádného hospodáře tím není dotčena. To znamená, že pokud by se do okamžiku realizace pokynu změnila okolnosti natolik, že by pokyn nemohl být splněn s péčí řádného hospodáře, nesměl by jej statutární orgán provést.

Jednatelské oprávnění statutárního orgánu omezuje ZOK ve společných ustanoveních a následně v úpravě záležitostí spadajících do působnosti valné hromady kapitálových společností. Právní jednání, k němuž nedal souhlas nejvyšší orgán obchodní korporace v případech stanovených zákonem, je neplatné; této neplatnosti se lze dovolat do šesti měsíců ode dne, kdy se o neplatnosti oprávněná osoba dozvěděla nebo dozvědět měla a mohla, nejdéle však do deseti let od dne, kdy k takovému jednání došlo (např. schválení finanční asistence, smlouvy o tichém společenství, převodu nebo zastavení závodu nebo takové jeho části, která by znamenala podstatnou změnu dosavadní struktury závodu nebo podstatnou změnu v předmětu podnikání nebo činnosti společnosti). V případech stanovených zákonem o obchodních korporacích nebo určených zakladatelským právním jednáním se vyžaduje předchozí souhlas dozorčí rady; dozorčí rada může zakázat uzavření smlouvy mezi členem statutárního orgánu a korporací, zajištění nebo utvrzení dluhů členů statutárních orgánů nebo situaci, kdy se má korporace stát jejich spoludlužníkem. Jedná se o vnitřní omezení jednání členů statutárních orgánů, které však není vůči třetím osobám účinné, i když bylo zveřejněno. Omezením statutárního orgánu není způsob jednání určený společenskou smlouvou nebo stanovami a zapsaný v obchodním rejstříku. Vyžaduje-li zakladatelské právní jednání, aby členové statutárního orgánu jednali společně, může člen zastoupit obchodní korporaci jako zmocněnec samostatně, jen byl-li zmocněn k určitému právnímu jednání. Generální (dlouhodobá) plná moc se vylučuje. Nejvyšší soud v rozsudku sp. zn. 32 Cdo 4133/2009, z 25. ledna 2011 uzavírá: „*Není vyloučena možnost, aby člen představenstva, kterého stanoví společnosti opravňují k písemným právním úkonům za představenstvo jménem společnosti, udělil individuální plnou moc ke konkrétnímu písemnému právnímu úkonu jinému členovi představenstva z důvodu dočasné překážky na své straně (např. nemoc), která mu brání ve výkonu jednatelského oprávnění.*“

5. Pravidla jednání členů statutárního orgánu

Na úpravu v OZ navazují ustanovení ZOK i v otázce pravidel jednání členů orgánů. Ustanovení § 52 odst. 1 ZOK doplňuje, že při posouzení, zda člen orgánu jednal s péčí řádného hospodáře, se vždy přihlídnou k péči, kterou by v obdobné situaci vynaložila jiná rozumně pečlivá osoba, byla-li by v postavení člena obdobného orgánu obchodní korporace. Citovanými ustanoveními zavádí ZOK pravidlo podnikatelského úsudku (*business judgement rule*) známé dosud ze zahraničních právních řádů či zahraniční judikatury. Ačkoliv se legalizace pravidla

podnikatelského úsudku objevuje v tuzemsku poprvé, signály o jeho praktickém přijetí jsou známé z několika rozhodnutí Nejvyššího soudu.⁹

Zatímco OZ vymezuje péči řádného hospodáře dvěma složkami, tj. nezbytnou loajalitou a potřebnými znalostmi, ZOK vyžaduje pečlivost, potřebné znalosti a informované jednání v obhajitelném zájmu společnosti. J. Kožiak k tomu uvádí: „*Test pravidla podnikatelského úsudku...je tříprvkový – zkoumá se, zda statutární orgán jedná (i) v dobré víře, (ii) mohl rozumně předpokládat, že jedná informovaně, a (iii) mohl rozumně předpokládat, že jedná v obhajitelném zájmu obchodní korporace.*“¹⁰

Absence nezbytné loajality má zabránit zneužívání pravidla podnikatelského úsudku; loajalita zde vystupuje jako korektiv *business judgement rule*. Porušení povinnosti loajality nelze zhojit obhajobou jednajícího, že jednal s naplněním znaků pravidla podnikatelského úsudku.

Při posouzení, zda člen orgánu jednal s péčí řádného hospodáře, se vždy přihlídně k péči, kterou by v obdobné situaci vynaložila jiná rozumně pečlivá osoba, byla-li by v postavení člena obdobného orgánu obchodní korporace. Požadavek na srovnání hodnocení jednání člena orgánu v soudním řízení s objektivním aspektem jednání hypotetického „průměrného člena“ orgánu obchodní korporace je zásadní změnou ve srovnání se stavem podle ObchZ. Povinností soudu tedy bude „přihlížet“ k péči jiné rozumně pečlivé osoby, nikoliv její péči srovnávat s péčí osoby, které ji porušila. Otevřenou nezůstává jen otázka „co se bude posuzovat a k čemu se bude přihlížet“, ale i otázka vůči „komu“ se konkrétně bude postupovat neboli „kdo“ je a bude onou „jinou rozumně pečlivou osobou“.

Ve vztahu k voleným orgánům obchodních korporací se ZOK staví přísněji než OZ k voleným orgánům jím upravených právnických osob. Obsah pojmu péče řádného hospodáře rozšiřuje o potřebné znalosti, tzn., že se toho, kdo „podnikatelsky rozhoduje“ se očekává dobrá víra v rozumný předpoklad jednání s odpovídajícími informacemi a v obhajitelném zájmu obchodní korporace. Absence nezbytné loajality má zabránit zneužívání pravidla podnikatelského úsudku; loajalita zde vystupuje jako korektiv *business judgement rule*.¹¹ Porušení povinnosti loajality nelze zhojit obhajobou jednajícího, že jednal s naplněním znaků pravidla podnikatelského úsudku.

Ačkoliv se legalizace pravidla podnikatelského úsudku objevuje v tuzemských předpisech, signály o jeho praktickém přijetí jsou známé z několika rozhodnutí Nejvyššího soudu.^{12/13} Rozhodnutí reflektují (hospodářský) *zájem (zájmy) společnosti*, což je i záměrem a hlavním kritériem zákonodárce pro volbu rozhodnutí jednajícího ve smyslu § 55 odst. 1 ZOK, avšak dopad důsledků rozhodnutí nemine ani společníky. Jednající osoby nesmí rozhodovat v (individuálním) zájmu např. majoritního společníka nebo skupiny společníků na úkor společnosti.

Nezastupitelnou roli budou soudy hrát i v interpretaci všech termínů, kterými operuje ust. § 55 odst. 1 ZOK – např. *obhajitelný zájem obchodní korporace, potřebné znalosti vs. informovanost, v dobré víře rozumně předpokládat, nezbytná loajalita atd.* Osoba, tj. především člen statutárního orgánu, člen dozorčí rady, statutární ředitel, člen správní rady a prokurista,

⁹ Srov. např. Rozsudek NS ČR sp. zn. 29 Cdo 4276/2009, ze dne 30. 3. 2011.

¹⁰ KOŽIAK, J. Pravidlo podnikatelského úsudku v návrhu zákona o obchodních korporacích (a zahraničních právních úpravách). *Obchodněprávní revue*. 4/2012, s. 108-113.

¹¹ Shodně též např. FÁRA, I.; TOMŠEJ, J. Velký třesk pro jednatele. *Zdroj: <http://zpravy.e15/pravo-a-byznys/velky-tresk-pro-jednatele-906733>*. [Poslední návštěva 15. prosince 2016].

¹² Srov. Rozsudek NS ČR sp. zn. 29 Cdo 4276/2009, ze dne 30. 3. 2011.

¹³ Srov. např. Usnesení NS ČR sp. zn. 5 Tdo 433/2007, ze dne 3. 5. 2007 a Usnesení NS ČR sp. zn. 5 Tdo 1412/2007, ze dne 27. 8. 2008.

kteřá porušila povinnost péče řádného hospodáře, vydá obchodní korporaci prospěch, který v souvislosti s takovým jednáním získala. Není-li vydání prospěchu možné, nahradí ho povinná osoba obchodní korporaci v penězích. K zakladatelskému právnímu jednání, popřípadě jinému vnitřnímu předpisu nebo dohodě mezi povinnou osobou a korporací omezující odpovědnost člena jejích orgánů se nepřihlíží. Vznikla-li porušením péče řádného hospodáře obchodní korporaci újma, může ji obchodní korporace vypořádat podle smlouvy uzavřené s povinnou osobou. Pro účinnost smlouvy se vyžaduje souhlas nejvyššího orgánu obchodní korporace přijatý alespoň dvoutřetinovou většinou hlasů všech společníků. Smlouvou o vypořádání újmy se nelze zcela vzdát náhrady újmy; taková smlouva by byla neplatná. Nikoliv plné uhrazení újmy by mohlo přicházet v úvahu, nevznikla-li újma hrubou nedbalostí škůdce.

6. Smlouva o výkonu funkce

Úprava smlouvy o výkonu funkce vychází z ust. § 66 ObchZ a současně reflektuje novou koncepci úpravy obchodních korporací jako právnických osob. Precizněji je formulováno, že se *práva a povinnosti* (nikoliv již *vztah*) mezi obchodní korporací a členem jejího orgánu řídí přiměřeně ustanoveními OZ o příkazu (srov. § 2430 an.). Příkazní smlouva má být základním titulem pro prvotní určení práv a povinností orgánu společnosti; vzniká ex lege volbou člena orgánu, jmenováním či jiným povoláním do funkce. Neodráží-li úprava smlouvy o příkazu veškerá práva a povinnosti člena orgánu a plynou-li ze ZOK členovi orgánu i jiná práva a povinnosti, je nutné respektovat ustanovení smlouvy o příkazu a kogentní ustanovení ZOK speciálně a konkrétně vymezující práva a povinnosti orgánu.

Předchozí dohodou stran může být přiměřená aplikace smlouvy o příkazu vyloučena a nahrazena jiným smluvním typem včetně pracovněprávní smlouvy. Je-li tomu tak, pak se práva a povinnosti mezi obchodní korporací a členem jejího orgánu řídí smlouvou o výkonu funkce. Tím rovněž není vyloučena aplikace příslušných ustanovení o právech a povinnostech člena orgánu daná zákonem. Uzavření pracovněprávní smlouvy nezakládá výkon funkce orgánu, naopak je důsledkem volby, jmenování nebo jiného povolání do funkce.

Z důvodu právní jistoty stran musí mít smlouva o výkonu funkce a její změny písemnou formu. Jejím obsahem bude podstatně širší výčet práv a povinností orgánu, než stanoví ZOK. Povinnost písemné formy se týká pouze kapitálových společností, resp. jejích orgánů.

V otázce odměňování člena orgánu vychází ZOK z opačného pojetí než ObchZ. Ustanovení § 59 odst. 3 ZOK předpokládá bezplatný výkon funkce, nebylo-li odměňování sjednáno v souladu se zákonem ve smlouvě o výkonu funkce. Výkon funkce však není bezplatný, nastanou-li skutečnosti dané v ust. § 59 odst. 4 ZOK. V uvedených případech se odměna určuje jako obvyklá v době uzavření smlouvy nebo, nebyla-li smlouva uzavřena, obvyklá v době vzniku funkce za činnost obdobné činnosti, kterou člen orgánu vykonával. Obvyklost se bude posuzovat především podle účelu korporace, rozsahu jejích aktivit, vnitřního členění a organizace, obsahu činnosti členů statutárního orgánu aj.

Plnění podle smlouvy o výkonu funkce nebo případně jiné plnění se neposkytne, jestliže výkon funkce zřejmě přispěl k nepříznivému hospodářskému výsledku obchodní korporace, nerozhodne-li orgán, který smlouvu schválil, jinak.

7. Pravidla o střetu zájmů

„Střet zájmů je definován jako situace, kdy se člen orgánu ocitne v postavení, které může být v rozporu se zájmem obchodní korporace. Je zřejmé, že tato situace musí být vyhodnocena

samotným členem tohoto orgánu a stejně jako u minulé právní úpravy i zde půjde o to, aby v pochybnostech kdykoliv člen orgánu spíše o potenciálním konfliktu v této situaci podle zákona ostatní členy orgánu nebo ostatní orgány korporace informoval.“¹⁴ Rozlišuje se osobní a věcná působnost pravidel střetu zájmů. Úprava pravidel konfliktu se vztahuje na členy volených orgánů, členy nejvyššího orgánu, osoby členům orgánů blízké, osoby členem orgánu ovlivněné nebo ovládané, prokuristu. Obecně se úprava střetu zájmu vztahuje na jakýkoliv potenciální (hrozící) střet zájmu člena obchodní korporace se zájmem korporace samotné. Zda tomu tak může být, posuzuje dotčený člen a vyvozuje z toho důsledky – plní vůči příslušnému orgánu informační povinnost. Obecná rovina věcné působnosti zahrnující především (téměř jakékoliv) smlouvy je kazuisticky doplněna o situaci, kdy má obchodní korporace zajistit nebo utvrdit dluhy členům orgánů nebo se stát jejich spoludlužníkem. Z věcné působnosti stanoví ZOK výjimku, jestliže normuje, že se ust. § 55 a 56 nepoužijí pro smlouvy uzavírané v rámci běžného obchodního styku.

Určit, co se rozumí zájmem (konkrétní) obchodní korporace je a bude velmi složité nejen pro osobu, která se může do střetu s tímto zájmem dostat, ale i pro samotnou korporaci či justici. Každá korporace je svébytnou entitou založenou za určitým účelem, jehož hodlá dosáhnout, má tomu odpovídající vnitřní strukturu, společníky, majetek, zaměstnance. Jiný zájem může mít korporace na počátku své existence, jiný v době svého trvání. Kdo a jak tento zájem vytváří? Jak se zájem vyvíjí? Rozhodovací praxe soudů bude muset brát na zřetel konkrétní okolnosti případu, jakékoliv pokusy o zobecnění či paušalizaci této kategorie by mohly být zejména ve smyslu ust. § 13 OZ zrádné.

Důsledkem porušení střetu zájmů může být pozastavení výkonu funkce, které se zapisuje do obchodního rejstříku.¹⁵

8. Vyloučení člena orgánu obchodní korporace z výkonu funkce¹⁶

Společná ustanovení, díl osmý ZOK je nazván *Vyloučení člena statutárního orgánu obchodní korporace z výkonu funkce*. Vyloučení (diskvalifikace) spočívá v tom, že příslušná osoba nesmí po dobu tří let od právní moci rozhodnutí soudu o vyloučení vykonávat funkci člena statutárního orgánu jakékoliv obchodní korporace (nikoliv tedy kterékoliv právnické osoby obecně) nebo být osobou v obdobném postavení (členem správní rady, statutárním ředitelem aj.). Osoba, která by tento zákaz porušila, může být soudem i bez návrhu opětovně vyloučena až na deset let.

Vyloučen z funkce však nemusí být výhradně jen člen statutárního orgánu, ale i některé další osoby. Důvody pro diskvalifikaci jsou podle ZOK dva: (i) přivedení korporace do úpadku, (ii) opakované a závažné porušování péče řádného hospodáře.

O diskvalifikaci z důvodu přivedení korporace do úpadku bude rozhodovat insolvenční soud v rámci insolvenčního řízení. Pro opakované a závažné porušování péče řádného hospodáře bude k rozhodnutí příslušný krajský soud podle domicilu osoby. V obou případech bude moci soud vydat rozhodnutí o vyloučení z funkce i bez návrhu; lze však očekávat spíše iniciativu

¹⁴ BĚLOHLÁVEK, A. J. a kol. *Komentář k zákonu o obchodních korporacích*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2013, s. 360

¹⁵ Orgán rozhodující o pozastavení výkonu funkce musí též určit dobu pozastavení a dále, zda bude dotčený člen pobírat po tuto dobu odměnu, zda bude muset být na jeho místo povolána jiná osoba atd.

¹⁶ K ust. § 63 an. dále srov. ŠTENGLOVÁ, I.; HAVEL, B.; CILEČEK, F.; KUHN, P.; ŠUK, P. *Zákon o obchodních korporacích. Komentář*. 1. Vydání. Praha: C. H. Beck, 2013.

insolvenčního správce nebo nespokojených věřitelů, samotné společnosti nebo jejich kvalifikovaných společníků.

Pokud bude mít člen orgánu zájem zůstat ve funkci v jiné obchodní korporaci, bude muset přesvědčit soud ještě během diskvalifikačního řízení a prokázat, že právě v této korporaci plnil povinnosti pečlivě a jeho odchodem by korporace či věřitelé utrpěli. Taková situace může nastat např. u korporací, ve kterých by se kvalifikovaný člen orgánu hledal jen stěží. U kandidátů na výkon funkce, kteří již byli diskvalifikováni, budou podmínky pro udělení výjimky soudem stejné (srov. § 67 odst. 3 ZOK).

9. Ručení členů orgánu při úpadku obchodní korporace

Soud může na návrh insolvenčního správce nebo věřitele obchodní korporace rozhodnout, že člen nebo bývalý člen jejího statutárního orgánu ručí za splnění jejích povinností, jestliže

a) bylo rozhodnuto, že obchodní korporace je v úpadku, a

b) člen nebo bývalý člen statutárního orgánu obchodní korporace věděli nebo měli a mohli vědět, že je obchodní korporace v hrozícím úpadku podle insolvenčního zákona, a v rozporu s péčí řádného hospodáře neučinili za účelem jeho odvrácení vše potřebné a rozumně předpokladatelné.

Toto ustanovení se nepoužije na člena nebo bývalého člena statutárního orgánu obchodní korporace, který byl do funkce prokazatelně ustaven za účelem odvrácení úpadku nebo jiné nepříznivé hospodářské situace obchodní korporace a svou funkci vykonávali s péčí řádného hospodáře.

Závěr

Není třeba dlouze se zamýšlet nad tím, že veškerým změnám, které soukromé právo do postavení, působnosti, odpovědnosti a ručení volených orgánů přineslo, vévodí pravidlo podnikatelského úsudku (*care, skill and diligence exercised by a reasonably diligent person*). Budou-li v rozhodovací fázi splněna všechna kritéria (pravidla), nemůže být člen voleného orgánu vystaven postihu, i přesto, že jeho jednání – jak bude v budoucnu zjištěno – společnosti uškodilo. Statutární orgán nenese neomezené ručení za výsledky svého rozhodování; hovoří se o tzv. bezpečném přístavu (*safe harbour*). Formulace pravidla podnikatelského úsudku je v ZOK obecná, široká a interpretačně otevřená; významnou roli při jeho aplikaci budou hrát soudy, přestože dřívější aplikaci již od 1. 1. 2014 zahájila praxe.

V případech uplatňování pravidla podnikatelského úsudku zachovává ZOK převrácené důkazní břemeno: člen orgánu bude nucen ve sporu prokázat, že při výkonu funkce jednal s péčí řádného hospodáře. Výjimkou budou pouze situace, kdy soud zhodnotí, že to na něm nelze spravedlivě požadovat.

ZDROJE

- [1] BĚLOHLÁVEK, A. J. a kol. Komentář k zákonu o obchodních korporacích. Plzeň: Aleš Čeněk, 2013
- [2] DVOŘÁK, J., ŠVESTKA, J., ZUKLÍNOVÁ, M. a kol. Občanské právo hmotné. Díl první: Obecná část. Praha: Wolters Kluwer, Česká republika, 2013
- [3] ČECH, P., Péče řádného hospodáře a povinnost loajality. Právní rádce. 2007, roč. 15, č. 3.

- [4] FÁRA, I.; TOMŠEJ, J. Velký třesk pro jednatele. Zdroj: <http://zpravy.e15/pravo-a-byznys/velky-tresk-pro-jednatele-906733>.
- [5] KORBEL, F. Právnícké osoby v NOZ. Zdroj: <http://obcanskyzakonik.justice.cz>.
- [6] KOŽIAK, J. Pravidlo podnikatelského úsudku v návrhu zákona o obchodních korporacích (a zahraničních právních úpravách). Obchodněprávní revue. 4/2012
- [7] LAVICKÝ a kol. Občanský zákoník I. Obecná část (§ 1-654). Praha: C. H. Beck, 2014
- [8] ŠTENGLOVÁ, I.; HAVEL, B.; CILEČEK, F.; KUHN, P.; ŠUK, P. Zákon o obchodních korporacích. Komentář. 1. Vydání. Praha: C. H. Beck, 2013

KONTAKT

Doc. JUDr. Ludmila Lochmanová, Ph. D.

Vysoká škola podnikání a práva, a. s., Vltavská 585/14, 150 00 Praha 5

IČ: 04130081

e-mail: [Ludmila.lochmanova\(at\)seznam.cz](mailto:Ludmila.lochmanova(at)seznam.cz)

a

Advokátka, AK Brož & Sokol & Novák, s. r. o.

Sokolská třída 60, 120 00 Praha 2 – Nové Město

Pobočka: Náměstí T. G. Masaryka 11, 750 02 Přerov

e-mail: [llochmanova\(at\)akbsn.eu](mailto:llochmanova(at)akbsn.eu)

BUSINESS ENVIRONMENT OF SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES AND METHODS OF EVALUATING ITS PERFORMANCE

PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE MSP A SPÔSOBY HODNOTENIA JEHO VÝKONNOSTI

Jakub Lukáč¹

ABSTRACT

Small and medium-sized enterprises (SMEs) are an integral part of the business environment in developed economies worldwide. The role of SMEs is acknowledged for their unique contribution to the economic development. Creating and systematic improvement of the business environment is an important part of supporting the development of start-ups and also existing enterprises. The aim of this paper is to characterize, analyze and compare the current state of the business environment for small and medium-sized enterprises in the Slovak Republic and other EU countries with regard to the various methods of evaluating business environment.

KEY WORDS

business environment, small and medium-sized enterprises, performance of business environment

JEL CLASSIFICATION

G30, G32, O44

Úvod

Malé a stredné podniky zohrávajú v priemyselnom rozvoji krajiny zásadnú úlohu. Ich nezastupiteľnosť možno badať nielen v produkcii výrobkov a poskytovaní služieb, ale aj v oblasti tvorby pracovných miest a pružnosti trhového mechanizmu. Svojou aktivitou teda priamo vplyvajú na ekonomickú výkonnosť krajiny. V súčasnom turbulentnom prostredí poznačenom neustálymi štrukturálnymi zmenami a rastúcim konkurenčným tlakom sú malé a stredné podniky považované za tvorcov nových pracovných príležitostí a kľúčových hráčov zabezpečujúcich prosperitu regiónu, v dôsledku čoho ich možno označiť za základný pilier ekonomického rozvoja. V porovnaní s veľkými podnikmi narážajú malé a stredné podniky na rôzne prekážky, ktoré zabraňujú rozširovaniu ich aktivít. Ekonomický rozvoj celej krajiny závisí predovšetkým od podnikateľského prostredia, ktoré je odrazom celkovej situácie v spoločnosti a výsledkom politického, sociálneho a ekonomického vývoja v krajine. Jedným z hlavných cieľov národnej aj medzinárodnej politiky Európskej únie by malo byť vytvorenie priaznivého podnikateľského prostredia nielen pre začínajúcich, ale aj existujúcich podnikateľov.

¹Ing. Jakub Lukáč, Ekonomická univerzita v Bratislave, Katedra podnikových financií FPM, email: jakub.lukac@euba.sk

1. Podnikateľské prostredie

Okolie podniku je základným priestorom umožňujúcim fungovanie podniku. Majdúchová a Neumannová definujú okolie podniku ako „súhrn prvkov prostredia, s ktorými je podnik vo vzájomnej väzbe“. Napriek tomu, že okolie výrazne vplýva na podnik, možnosť podniku vplývať a svojim konaním aj ovplyvňovať okolie je obmedzená. Podnikateľské prostredie je užším pojmom ako okolie podniku a zameriava sa výhradne na vonkajšie faktory. Koncom sedemdesiatych rokov 20. storočia sa podnikateľské prostredie dôsledkom ropných šokov zmenilo a nabralo turbulentný charakter. Podniky čelili narastúcej konkurencii, meniacemu sa životnému cyklu výrobkov a novými danosťami v oblasti konjunkturálneho cyklu. V súčasnom prostredí zmeny externého prostredia nemožno predvídať.

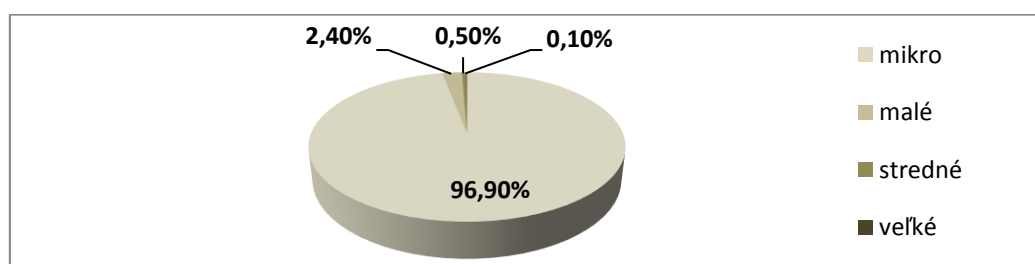
Podnikateľské prostredie je tvorené prevažne faktormi okolia podniku vytvárajúcimi podmienky na podnikanie. Podľa Šubertovej možno podnikateľské prostredie definovať ako „súbor vonkajších činiteľov a podmienok, ktoré priamym alebo nepriamym spôsobom ovplyvňujú formovanie a rozvoj podnikania“. Vochozka a Mulač chápu pod pojmom podnikateľské prostredie celý rad podnikateľských podmienok v oblasti inštitucionálnej infraštruktúry, legislatívy a fungovania trhového mechanizmu. Malé a stredné podniky rovnako ako veľké podniky sú obklopené rôznymi prvkami podnikateľského prostredia, s ktorými majú mnohostranné väzby. Tieto vzájomné interakcie a väzby môžeme podľa Strážovskej rozdeliť na:

- **horizontálne** – vznikajú na základe obchodných zmluvných vzťahov, pričom obe zo zmluvných strán sú oprávnené upravovať práva a povinnosti obchodných podmienok;
- **vertikálne** – sú väzby medzi podnikom a vládou, ktoré majú mocenský charakter.

1.1. Podnikateľské prostredie v Slovenskej republike

Vstup Slovenska do Európskej únie umožnil malým a stredným podnikom rozširovať svoju činnosť do ostatných európskych krajín. Otvorením hraníc sa zvýšila konkurencia, v dôsledku čoho boli podniky nútené nepretržite zdokonaľovať nielen svoje výrobky a služby, ale aj interné procesy. Malé a stredné podniky tvoria až 99,9 % celkového počtu podnikateľských subjektov. Poskytujú prácu takmer trom štvrtinám obyvateľstva (73,6 %) a vytvárajú viac ako polovicu pridanej hodnoty (52,8 %). V rámci rozčlenenia MSP podľa odporúčania Európskej komisie 2003/361/EC na mikro, malé a stredné podniky, tvoria najpočetnejšiu skupinu na Slovensku práve mikropodniky tvoriace takmer 97 % celkového počtu podnikateľských subjektov. Štruktúru MSP v Slovenskej republike podľa veľkostných kritérií za r. 2015 znázorňuje graf:

Graf 22: Štruktúra MSP podľa veľkostných kritérií za r. 2015 v SR



Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov Slovak Business Agency

V rámci skupiny podnikateľských subjektov spadajúcich do kategórie MSP tvorili v roku 2015 fyzické osoby 63,7 % z celkového počtu aktívnych podnikateľských subjektov a právnické osoby 36,3 %. Vývoj počtu malých a stredných podnikov v SR mal od roku 2012 do roku 2014 rastúcu tendenciu. Zvyšoval sa počet všetkých kategórií MSP – od mikropodnikov cez malé až po stredné podniky. V roku 2015 bol zaznamenaný pokles počtu aktívnych mikro a malých podnikov, čo sa negatívne prejavilo znížením počtu celej kategórie MSP. V rámci jednotlivých právnych foriem, dochádza každoročne k nárastu počtu právnických osôb na úkor počtu fyzických osôb – podnikateľov. Pokles fyzických osôb – podnikateľov je súvisí predovšetkým so znížením počtu živnostníkov. Zníženie počtu MSP v roku 2015 bol spôsobený uplatnením novej metodiky Štatistického úradu SR pri hodnotení aktivity podnikateľských subjektov a zavedením daňových licencií v roku 2014.

1.2. Podnikateľské prostredie v Európskej únii

Legislatívnym základom Európskej únie je voľný pohyb osôb, tovarov a služieb. Každý občan členského štátu EÚ má právo slobodne podnikat' alebo prevádzkovať živnosť v inom členskom štáte. Dokumenty oprávňujúce vykonávať podnikateľskú činnosť podľa slovenskej legislatívy v ostatných krajinách EÚ neplatia, avšak slovenskí podnikatelia môžu v iných krajinách EÚ podnikat' za podmienok, aké sa vzťahujú na príslušníkov danej krajiny.

Európska únia rozšírila právne formy podnikania jednotlivých štátov o tzv. nadnárodné formy podnikania, ktoré boli vytvorené za účelom zjednodušenia zriadenia a prevádzky malých a stredných podnikov na európskom jednotnom trhu. Nadnárodné formy podnikania podliehajú nariadeniam Európskeho spoločenstva a sú záväzné pre všetky krajiny tohto spoločenstva bez ohľadu na sídlo podniku (v rámci krajín EÚ). Medzi nadnárodné právne formy patrí:

- **Európske zoskupenie hospodárskych záujmov** (European Economic Interest Grouping);
- **Európska spoločnosť** (European Company);
- **Európske družstvo** (European Cooperative Society);
- **Európska súkromná spoločnosť** (European Private Company) – navrhovaná.

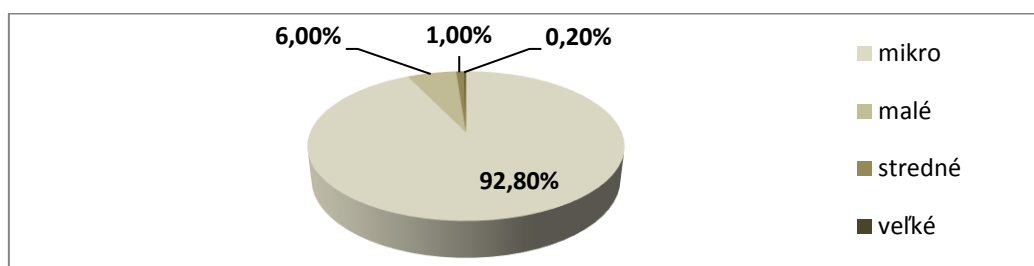
Európska rada v decembri 2008 schválila „Zákon o malých podnikoch“ – Small Business Act pre členské krajiny EÚ, ktorý upravuje podmienky trhu pre segment malých a stredných podnikov. Cieľom zákona SBA je presadiť zásadu „najskôr myslieť v malom“ do procesu vytvárania politík – od regulácie po verejné služby a podporovať rast MSP poskytovaním pomoci pri problémoch zabráňujúcich rozvoju podnikania. Small Business Act je založený na desiatich všeobecných princípoch, ktoré si na jednej strane môžu členské krajiny prispôbiť pre vlastnú potrebu a na druhej strane dosahujú určitý stupeň harmonizácie. Týmito princípmi sú:

1. Podnikanie – jeho cieľom je vytvorenie prostredia, v ktorom sa môžu MSP rozvíjať;
2. Druhá šanca – cieľom tohto princípu je zabezpečiť, aby neúspešní čestní podnikatelia mohli dostať druhú šancu;
3. Najskôr v malom – je princíp vytvárania pravidiel podnikania podľa tejto zásady;
4. Pružná a reagujúca administratíva – je princíp zameraný na promptnejšiu reakciu orgánov verejnej správy;
5. Štátna politika a obstarávanie – má za cieľ lepšie využiť prostriedky štátnej pomoci MSP a uľahčiť účasť MSP na verejnom obstarávaní;
6. Prístup k financiám – cieľom tohto princípu je uľahčiť MSP prístup k financiám;
7. Jednotný trh – princíp nabádajúci MSP k využívaniu príležitostí na trhu;
8. Inovácie a schopnosti – cieľom je podporovať rast inovačnej a znalostnej aktivity MSP;

9. Prostredie – princíp umožňujúci MSP premieňať environmentálne výzvy na príležitosti;
10. Internacionalizácia – je princíp zameraný na rozširovanie aktivít za hranice krajiny.

V krajinách Európskej únie tvoril segment malých a stredných podnikov v roku 2015 až 99,8 % celkového počtu podnikateľských subjektov. Európske MSP poskytovali prácu 66,8 % obyvateľstva a vyprodukovali 57,4 % pridanej hodnoty. Najpočetnejšou skupinou v rámci MSP sú mikropodniky tvoriace 92,8 % všetkých podnikov. Štruktúru MSP v EÚ28 podľa veľkostných kritérií v roku 2015 znázorňuje graf:

Graf 2: Štruktúra MSP podľa veľkostných kritérií za r. 2015 v EÚ28

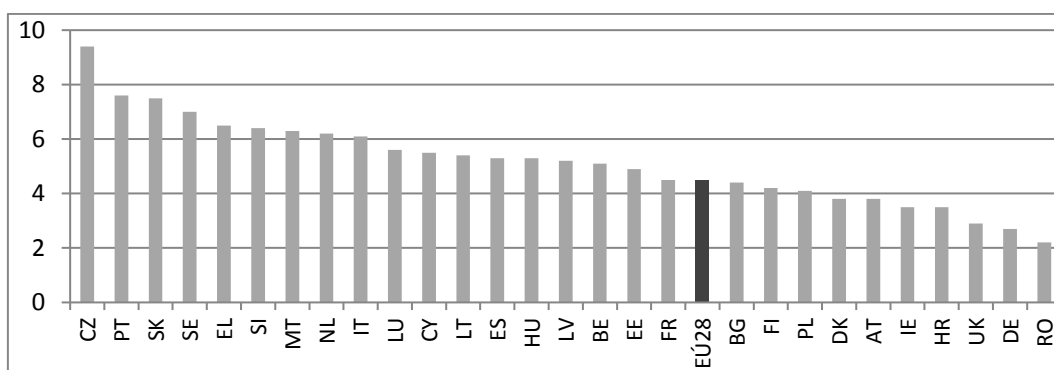


Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov Európskej komisie

Vývoj MSP v krajinách EÚ má od roku 2012 rastúci trend. V priebehu rokov 2012 – 2015 došlo k zvyšovaniu počtu všetkých kategórií MSP od mikropodniky až po stredné podniky. Pri hodnotení vývoja počtu MSP je nevyhnutné však podotknúť, že nárast v roku 2013 bol čiastočne spôsobený prijatím 28. člena EÚ – Chorvátska. Počet podnikateľských subjektov v rámci MSP dosiahol v roku 2015 takmer 23 miliónov subjektov, čo predstavuje v porovnaní s rokom 2012 nárast MSP o 2,5 milióna subjektov.

Ukazovateľ počtu MSP na 100 obyvateľov vypovedá o rozšírení MSP v jednotlivých krajinách Európskej únie. Podľa prepočtov tohto ukazovateľa, sú MSP najviac rozšírené v Českej republike (9,4 MSP/100 obyvateľov), Portugalsku (7,6 MSP/100 obyvateľov) a v Slovenskej republike (7,5 MSP/100 obyvateľov). Naopak najnižšie hodnoty ukazovateľa dosiahli Rumunsko (2,2), Nemecko (2,7) a Veľká Británia (2,9). Európsky priemer členských krajín EÚ dosiahol 4,5 MSP na 100 obyvateľov. Hodnoty ukazovateľa počtu MSP na 100 obyvateľov v Európskej únii znázorňuje graf:

Graf 3: Počet MSP na 100 obyvateľov v EÚ28 za r. 2015



Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov Eurostatu a Európskej komisie

2. Hodnotenie podnikateľského prostredia

Vytváranie vhodného podnikateľského prostredia je jedným zo základných predpokladov rastu ekonomiky, zamestnanosti a konkurencie nielen na národnej, ale aj na regionálnej úrovni. Podnikateľské prostredie tým bezprostredne vplyva na životnú úroveň a kvalitu života v regióne. Stav podnikateľského prostredia sa v jednotlivých krajinách pravidelne monitoruje. Monitoringom podnikateľského prostredia sa v súčasnosti zaoberá viacero organizácií. Prostredníctvom vlastných indexov skonštruovaných podľa rôznych kvantitatívnych a kvalitatívnych kritérií zostavujú rebríčky krajín s najlepším podnikateľským prostredím. Medzi najvýznamnejšie svetové indexy zamerané na hodnotenie podnikateľského prostredia patria:

- **Index ekonomickej slobody (IEF)** – je zameraný na ekonomickú otvorenosť krajiny, efektívnosť regulácie, uplatňovanie legislatívy a konkurencieschopnosť. Zostavuje ho každoročne Heritage Foundation v spolupráci s Wall Street Journal. Výsledné skóre indexu je v rozmedzí od 0 do 100. Čím vyššiu hodnotu krajina dosiahne, tým je ekonomicky slobodnejšia. V roku 2015 bolo do indexu IEF zaradených 178 krajín;
- **Index globálnej konkurencieschopnosti (GCI)** – sa zameriava na hodnotenie udržateľnosti hospodárskeho rastu v strednodobom horizonte. Index GCI vyhodnocuje podnikateľské prostredie na základe komponentov zoskupených do 12 pilierov konkurencieschopnosti – infraštruktúra, verejné financie, makroekonomická stabilita, základné vzdelanie a zdravie obyvateľstva, vyššie vzdelávanie a tréning, efektívnosť trhu práce, efektívnosť trhu tovarov, technologická pripravenosť, vyspelosť finančného trhu, veľkosť trhu, vyspelosť podnikových procesov a úroveň inovácií. Výslednú hodnotu indexu predstavuje vážený aritmetický priemer uvedených 12 pilierov. Hodnota indexu sa pohybuje v rozmedzí od 1 – 7 (najlepšie hodnotenie). Zostavuje ho Svetové ekonomické fórum a v roku 2015 bolo do indexu zaradených 140 krajín;
- **Index Doing Business (DB)** – je komplexný index zohľadňujúci 10 kritérií – začiatok podnikania, získanie prístupu k energiám, získanie stavebných povolení, evidencia majetku, získanie úverových zdrojov, spôsob výberu daní, ochrana investorov, cezhraničný obchod, dodržiavanie zmlúv medzi partnermi a riešenie insolventnosti. Index každoročne vyhodnocuje a publikuje Svetová banka. V roku 2015 bolo do indexu zapojených 189 krajín;
- **Index vnímania korupcie (CPI)** – je súhrnný index kombinujúci viaceré zdroje týkajúce sa korupcie v jednotlivých krajinách. Nakoľko je však korupcia ťažko kvantifikovateľnou veličinou, index CP vychádza pri hodnotení z prieskumov verejnej mienky uskutočňovaných nezávislými renomovanými inštitúciami. Hodnota indexu sa pohybuje v rozmedzí od 0 po 10. Čím je hodnota indexu vyššia, tým je miera korupcie nižšia. Index každoročne vyhodnocuje a publikuje agentúra Transparency International už od roku 1995.

Nasledujúca tabuľka uvádza 10 krajín s najlepším podnikateľským prostredím podľa kvantitatívnych a kvalitatívnych kritérií jednotlivých svetových indexov – GCI, IEF, DB a CPI. V rámci krajín EÚ sme pri hodnotení desiatich najlepších krajín zohľadnili aj hodnoty indexov krajín V4.

Tabuľka 17: Krajiny s najlepším podnikateľským prostredím podľa IEF, GCI, DB a CPI v r. 2015

IEF		GCI		DB		CPI	
P.č.	Krajina	P.č.	Krajina	P.č.	Krajina	P.č.	Krajina
1.	Hong Kong	1.	Švajčiarsko	1.	Singapur	1.	Dánsko
2.	Singapur	2.	Singapur	2.	Nový Zéland	2.	Fínsko
3.	Nový Zéland	3.	USA	3.	Dánsko	3.	Švédsko
4.	Austrália	4.	Nemecko	4.	Hong Kong	4.	Nový Zéland
5.	Švajčiarsko	5.	Holandsko	5.	Kórea	5.	Holandsko
6.	Kanada	6.	Japonsko	6.	Veľká Británia	5.	Nórsko
7.	Čile	7.	Hong Kong	7.	USA	7.	Švajčiarsko
8.	Estónsko	8.	Fínsko	8.	Švédsko	8.	Singapur
9.	Írsko	9.	Švédsko	9.	Nórsko	9.	Kanada
10.	Dánsko	10.	Veľká Británia	10.	Fínsko	10.	Nemecko
...		...		...		...	
22.	Česko	31.	Česko	25.	Poľsko	30.	Poľsko
34.	Poľsko	41.	Poľsko	29.	Slovensko	37.	Česko
39.	Slovensko	63.	Maďarsko	36.	Česko	50.	Slovensko
42.	Maďarsko	67.	Slovensko	42.	Maďarsko	50.	Maďarsko

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov Heritage Foundation, Svetového ekonomického fóra, Svetovej banky a Transparency International

V podmienkach Slovenskej republiky sa udomácnil index Podnikateľskej aliancie Slovenska s názvom „Superindex PAS“, ktorý hodnotí a porovnáva podnikateľské prostredie Slovenskej republiky s ďalšími krajinami sveta. Je to hodnotiaci index kombinujúci výsledky 4 svetových indexov, ktorým priraduje určitú váhu. Dáta vyhodnocuje z Indexu globálnej konkurencieschopnosti (váha 30 %), Indexu ekonomickej slobody (váha 30 %), Doing Business (váha 30 %) a Indexu vnímania korupcie (váha 10 %). Referenčnou hodnotou Superindexu PAS je 100 bodov – vyjadruje priemerné skóre piatich krajín s najlepším podnikateľským prostredím. V súčasnosti je považovaný za najkomplexnejší index hodnotiaci vývoj podnikateľského prostredia na Slovensku. Rebríček krajín s najlepším podnikateľským prostredím podľa Superindexu PAS 2015 vrátane krajín V4 vyjadruje tabuľka:

Tabuľka 2: Superindex PAS 2015

Pozícia	Krajina	Skóre	Zmena	
			pozície	skóre
1.	Singapur	104,2	=	-0,89
2.	Hong Kong	100,6	=	-1,01
3.	Nový Zéland	99,0	=	+0,37
4.	Švajčiarsko	97,8	=	-0,31
5.	Dánsko	96,6	+1	+0,18
6.	Fínsko	95,4	-1	-1,16
7.	USA	95,3	+2	-0,01
8.	Veľká Británia	94,5	+4	+0,17
9.	Austrália	94,4	-1	-1,16
10.	Švédsko	94,2	-3	-1,52
...				
32.	Poľsko	81,1	=	+0,29
34.	Česká republika	80,7	+1	+0,94
39.	Maďarsko	76,6	+4	+0,25
40.	Slovensko	76,5	+5	+0,38

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov Podnikateľskej aliancie Slovenska

Podľa Superindexu PAS 2015 je krajinou s najpriaznivejším podnikateľským prostredím Singapur. Na druhom a treťom mieste si ustrážili svoje umiestnenie z predchádzajúceho roka Hong Kong a Nový Zéland. Z európskych krajín sa najlepšie umiestnilo Švajčiarsko na štvrtom mieste, prenasledované severskými krajinami – Dánskom a Fínskom. V porovnaní s predchádzajúcim rokom si polepšili USA a Veľká Británia, ktoré obsadili siedmu a ôsmu pozíciu. Desať krajín s najpriaznivejším podnikateľským prostredím uzatvára Austrália a Švédsko. Slovensko sa v porovnaní s predchádzajúcim rokom posunulo o 5 miest vyššie a v roku 2015 sa umiestnilo na 40. priečke. Hodnota indexu na Slovensku vzrástla zo 76 bodov na 76,5 bodu, čo vypovedá o nepatrnom zlepšení podnikateľského prostredia. Z krajín V4 má podľa tohto indexu najlepšie podnikateľské prostredie Poľsko, ktoré sa s hodnotou 81,1 umiestnilo na 32. pozícii. Najhoršie sa z krajín EÚ umiestnili Grécko, Chorvátsko a Taliansko.

Záver

Výkonnosť každej vyspelej ekonomiky je do značnej miery závislá od podnikateľského prostredia, v ktorom podniky produkujú svoje výrobky a poskytujú služby. Na stav podnikateľského prostredia sú vzhľadom na svoju veľkosť obzvlášť náchylné malé a stredné podniky, ktoré sú zároveň jedným z hlavných „motorov“ hospodárskeho rastu. Podnikateľské prostredie možno hodnotiť na základe rôznych kvantitatívnych a kvalitatívnych znakov, ktoré sa vzájomne odlišujú pri použití jednotlivých indexov. V celosvetovom meradle sa na hodnotenie podnikateľského prostredia využíva hneď niekoľko indexov zabezpečujúcich ich monitoring – predovšetkým indexy IEF, GCI, DB a CPI. V podmienkach Slovenskej republiky sa na monitoring podnikateľského prostredia využíva od roku 2010 „Superindex PAS“, ktorý s použitím príslušných váh jednotlivých indexov kombinuje výsledky spomínaných 4 svetových indexov.

POZNÁMKA

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA Manažment finančnej výkonnosti podniku v post-krízovom prostredí vybraných krajín EÚ 1/0066/17.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- [1] Alianciapas.sk: *Index ekonomickej slobody 2015*. [online]. [cit. 2017. 10.01]. Dostupné na: <<http://alianciapas.sk/wp-content/uploads/2015/06/03-IEF-koment-2015.pdf>>
- [2] Alianciapas.sk: *Superindex PAS 2015*. [online]. [cit. 2017. 10.01]. Dostupné na: <<http://alianciapas.sk/superindex-pas-2015/>>
- [3] DRUCKER, P. F. 1994. *Řízení v turbulentní době*. Praha : Management Press, 1994. 215 s. ISBN 80-85603-67-5.
- [4] EUROPEAN COMMISSION. 2016. *Annual report on European SMEs 2015/2016* [online]. 1. vydanie. Brusel : European Commission, 2016. s. 1. [cit. 2017.28.03]. Dostupné na: <<http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/20264/attachments/1/translations/en/renditions/native>>

- [5] EUROPEAN COMMISSION. 2009. Think small first [online]. 1. vydanie. Brusel : European Commission, 2009. s. 7. [cit. 2017.28.03]. Dostupné na: <<http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10038/attachments/1/translations/en/renditions/native>>
- [6] FETISOVOVÁ, E. – NAGY, L. – VLACHYNSKÝ, K. 2014. *Aktuálne trendy vo financiách malých a stredných podnikov*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2014. 261 s. ISBN 978-80-225-3990-6.
- [7] GAVINELLI, L. 2016. *Business strategies and competitiveness in times of crisis*. London : Palgrave Macmillan, 2016. 290 s. ISBN 978-1-137-57809-9.
- [8] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2009. *Podnik a podnikanie*. Bratislava : Sprint2, 2009. 207 s. ISBN 978-80-89393-13-8.
- [9] Reports.weforum.org: *Competitiveness Rankings*. [online]. [cit. 2017. 10.01]. Dostupné na: <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/>>
- [10] SLOVAK BUSINESS AGENCY. 2016. *Malé a stredné podnikanie v číslach v roku 2015*. [online]. 1. vydanie. Bratislava : Slovak Business Agency, 2016. s. 32. [cit.2017.28.03]. Dostupné na: <http://www.sbagency.sk/sites/default/files/msp_v_cislach_v_roku_2015_0.pdf>
- [11] STRAŽOVSKÁ, H. a kol. 2016. *Malé a stredné podnikanie*. Bratislava : Sprint2, 2016. 323 s. ISBN 978-80-89710-21-8.
- [12] SYNEK, M. – KISLINGEROVÁ, E. 2010. *Podniková ekonomika*. Praha : C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [13] ŠÚBERTOVÁ, E. a kol. 2009. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch pre manažérov*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2009. 156 s. ISBN 978-80-225-2869-6.
- [14] VETERNÍKOVÁ, M. 2010. Európske právne formy podnikania. In *Aktuálne výzvy teórie a praxe pre obchod, marketing, služby, cestovný ruch a medzinárodné podnikanie*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2010. ISBN 978-80-225-3032-3, s. 662-667.
- [15] WORLD BANK. 2016. *Doing Business* [online]. 13. vydanie. Washington : World Bank, 2016. 348 s. ISBN 978-1-4648-0667-4.

KONTAKT

Ing. Jakub Lukáč

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu

Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovenská republika

E-mail: jakub.lukac@euba.sk

INNOVATION PERFORMANCE OF THE SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES (SME) IN THE SLOVAKIA

INOVAČNÁ VÝKONNOSŤ MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV NA SLOVENSKU

Helena Majdúchová, Daniela Rybárová, Slávka Šagátová ¹

ABSTRACT

Small and medium-sized enterprises play the essential role in the Slovak and European Union's economy. Importance of innovation for SMEs grows together with dynamic economic environment. In terms of the SMEs development in Slovakia, we must conclude that Slovakia lags behind the EU and especially in those sub categories of the SMEs, which are considered as the most common generators of innovation. Progress in research and development is primarily prevented by insufficient public and private sources, as well as unsystematic measures in public spending.

The aim of this article is to highlight the most important areas of low innovation performance of the SMEs in Slovakia, to highlight the causes and to formulate measures aimed at improving of the current unfavorable situation.

KEY WORDS

Innovation, Performance, European Innovation Scoreboard

JEL CLASSIFICATION

M212, F49

Úvod

Pojem inovácia má široké vymedzenie. V odbornej a vedeckej literatúre sa môžeme stretnúť s rôznymi definíciami. Pravdepodobne najpublikovanejšou je definícia Európskej komisie, podľa ktorej sú“ *inovácie implementáciou nového, alebo výrazne vylepšeného produktu (tovaru, alebo služby), alebo procesu, novej metódy marketingu, alebo novej organizačnej metódy v podnikateľskej praxi, organizácie práce, alebo vonkajších vzťahov. Minimálnou požiadavkou na inovácie je, aby produkt, proces, marketingová metóda, alebo organizačná metóda boli nové (alebo významne vylepšené) pre firmu*“.²

¹ Helena Majdúchová, prof. Ing. CSc., Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska , helena.majduchova@euba.sk

Daniela Rybárová, Ing.,PhD. Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska , daniela.rybarova@euba.sk

Slavka Šagátová, Ing., PhD. Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, slavka.sagatova@euba.sk

² http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/glossary/index_en.htm#i

Pravdepodobne za nestora teórie inovácií možno považovať Schumpetera, ktorý chápal inovácie ako absolútne novinky, ktoré doteraz vo svete neexistovali³. (Tidd, Bessant, Pavitt, 2007) Český ekonóm F. Valenta zdôrazňuje, že inováciou je každá zmena a to pozitívna i negatívna, pričom prítomne dáva akcent na mimoriadny zisk z inovácie. (Vlček, 2011)⁴

P. Drucker, ktorého považujeme za zakladateľa moderného manažmentu, spája inováciu so všetkým, čo môže zmeniť potenciál už existujúcich zdrojov v prospech rastu bohatstva. (Drucker, 1993)⁵

V prostredí slovenskej vedy sa inováciám venuje Zaušková a Loučanová, ktoré uvádzajú charakteristiku inovácií, vychádzajúc z myšlienok akademika Františka Valenta, ako akúkoľvek zmenu v pôvodnej štruktúre výrobného organizmu (podniku). Ide sa o prechod k novému stavu vnútornej štruktúry pričom za kľúčové efekty sa považujú akékoľvek zmeny v správaní sa výrobného organizmu.⁶ (Zaušková, Loučanová, 2008)

Inováciám venujú aj inštitúcie integračných zoskupení a medzinárodné organizácie. Definícia inovácií podľa OECD je v súčasnom období považovaná za základnú a znie nasledovne: „*Inovácia je zavedenie/implementácia nového alebo značne vylepšeného produktu (výrobku alebo služby), alebo procesu, novej marketingovej metódy alebo novej organizačnej metódy v obchodnej praxi, organizácii práce alebo externých vzťahoch.*“

Oslo Manuál sformulovaný OECD definuje inováciu ako „*množinu vedných, technologických, organizačných, finančných a komerčných postupov, ktoré majú alebo by mali vyústiť v realizáciu nových alebo zlepšených technologických produktov alebo prostriedkov.*“

Vyššie uvedený prehľad demonštruje aký široký pohľad dáva odborná a vedecká literatúra na pojem inovácia. V každom prípade sa inovácie spájajú s pojmami ako zlepšenie, rast zisku, zvýšenie efektívnosti, rast konkurencieschopnosti a pod.

V ekonomike Slovenskej republiky ale aj Európskej únie nezastupiteľnú úlohu zohrávajú malé a stredné podniky. Význam inovácií pre malé a stredné podniky rastie s dynamikou hospodárskeho prostredia. Podľa štúdie *Annual report on small and medium-sized enterprises*⁷ až 99,8% všetkých podnikov tvoria malé a stredné podniky, tieto tvoria 57,4% pridanej hodnoty a podieľajú sa takmer 67% na zamestnanosti EÚ.

V roku 2015 takmer 23 miliónov MSP v nefinančnom podnikateľskom sektore EÚ vygenerovalo pridanú hodnotu 3,9 bilióna EUR a zamestnávalo cca 30 mil. ľudí. Uvedená štúdia identifikuje pozitívny vzťah medzi inováciami v MSP a ich schopnosťou generovať rast a zamestnanosť.

Krajiny EÚ, v ktorých podiel MSP s vysoko až stredne vysokou technologickou úrovňou (HMHTM) dosahuje nadpriemerný podiel, dosahujú aj vyšší rast hrubej pridanej hodnoty. Analogický vzťah je možné identifikovať aj vo vzťahu k zamestnanosti, t.j. krajiny s nadpriemerným podielom HMHTM dosahujú vyššiu zamestnanosť. Inovácie sa pozitívne prejavujú na raste produktivity práce.

³ TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K. 2007. Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn. Brno: Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1466-7

⁴ VLČEK, R. 2011. Strategie hodnotových inovací: tvorba, rozvoj a měřitelnost inovací. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-048-5.

⁵ DRUCKER, P. F. 1993. Inovace a podnikavost: praxe a principy. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-29-

⁶ ZAUŠKOVÁ, A. – LOUČANOVÁ, E. 2008. *Inovačný manažment*. Zvolen : TU Zvolen, 2008. str.91. ISBN 978-80-228-1953-4.

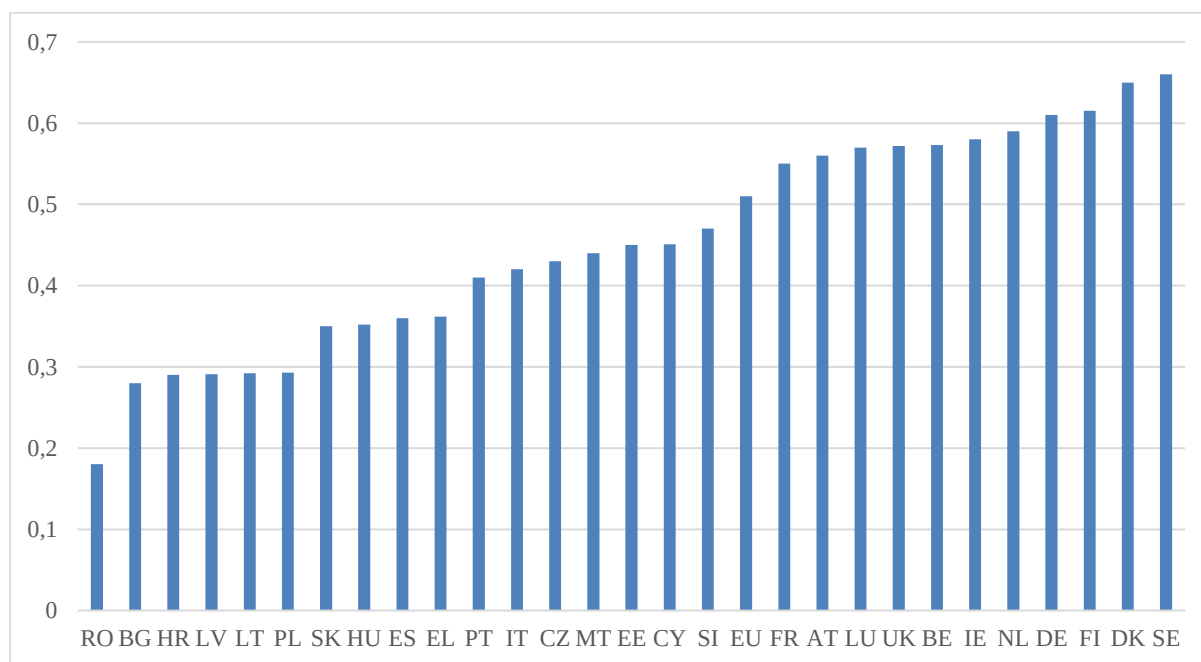
⁷ https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/annual_report_-_eu_smes_2015-16.pdf

1. Hodnotenie inovačnej výkonnosti Slovenskej republiky v rámci Európskej únie

Z hľadiska rozvoja malých a stredných podnikov na Slovensku však musíme konštatovať, že Slovensko zaostáva za priemerom EÚ a to predovšetkým v tých podkategóriách MSP, ktoré sa považujú za najčastejších generátorov inovácií.

Európska komisia, vydáva každoročne správu hodnotenia inovácií. Správa analyzuje osem inovačných oblastí a to: ľudské zdroje; otvorený excelentný výskumný systém; financie a podporu; firemné investície; väzby a súkromné podnikanie; duševné vlastníctvo; inovátori; ekonomické efekty. Publikovaná správa „European Innovation Scoreboard 2016“⁸ členské krajiny EÚ zoradila do štyroch výkonnostných skupín a to na základe priemernej inovačnej výkonnosti. Medzi lídrov inovácií patria tradične krajiny ako Dánsko, Fínsko, Holandsko, Nemecko a Švédsko. Inovačnými nasledovníkmi sú krajiny ako Francúzsko, Rakúsko, Luxembursko, Belgicko, Veľká Británia. Najslabšími krajinami (skromní inovátori) v inovačnej výkonnosti sú Rumunsko a Bulharsko.

Obrázok 3: Inovačná výkonnosť členských krajín EÚ



Zdroj: European Innovation Scoreboard 2016

Správa konštatuje, že Slovensko patrí do skupiny „miernych inovátorov“. Do tejto skupiny patria tiež krajiny V4, pobaltské krajiny, Taliansko, Malta.

Inovačná výkonnosť Slovenska sa v období rokov 2008-2015 celkovo zvýšila (s výnimkou poklesu v rokoch 2011 a 2012). Relatívna inovačná výkonnosť vo vzťahu k EÚ dosiahla vrchol v roku 2014, kedy sa priblížila k 68% priemeru EÚ a 67% v roku 2015. Okrem inovačnej oblasti ľudských zdrojov je Slovensko pod priemerom EÚ vo všetkých analyzovaných oblastiach.

⁸http://www.knowledgetransferireland.com/About_KTI/Reports-Publications/European-Innovation-Scoreboard-2016.pdf

Tabuľka 3: Silné a slabé stránky inovačného vývoja podľa European Innovation Scoreboard

Oblasti/indikátori	Relatívne hodnoty indikátorov v pomere k EU			% zmena oproti predchádz. obdobiu
	Výsledky SR	EU- priemer	Výsledky SR	
ĽUDSKÉ ZDROJE		100	112	5,20%
absolventi doktorandského štúdia		100	137	7,70%
obyvateľstvo s ukončeným VŠ vzdelaním	72	100		8,50%
mládež s ukončeným SŠ vzdelaním		100	110	-0,20%
OTVORENÝ EXCELENTNÝ A ATRAKTÍVNY VÝSKUMNÝ SYSTÉM	36	100		6,90%
spoločné publikácie vedcov z rôznych krajín	83	100		4,70%
vedecké publikácie medzi TOP 10% najčastejšie citovanými	52	100		0,30%
doktorandi z iných krajín ako EÚ	10	100		16,00%
FINANCIE A PODPORA	52	100		8,90%
verejné výdavky na VaV	78	100		11,00%
rizikový kapitál	13	100		6,90%
INVESTÍCIE FIRIEM	63	100		-0,30%
súkromné výdavky na VaV	25	100		9,00%
výdavky na inovácie nesúvisiace s VaV		100	116	-8,80%
VÄZBY a PODNIKANIE	44	100		-4,00%
vlastné inovácie MSP	52	100		-2,50%
inovatívne MSP spolupracujúce s ostatnými	65	100		-1,00%
spoločné verejno-súkromné publikácie	24	100		-4,00%
DUŠEVNÉ VLASTNÍCTVO	43	100		5,40%
patentové žiadosti PCT	18	100		2,70%
patentové žiadosti PCT v oblasti spoločenských výziev	9	100		3,80%
ochranné známky	49	100		12,00%
dizajn	34	100		3,50%
INOVÁTORI	79	100		-0,90%
MSP zavádzajúce inovácie produktu alebo procesu	58	100		-2,70%
MSP zavádzajúce marketingové alebo organizačné inovácie	72	100		-1,10%
zamestnanci v rýchlo rastúcich firmách v oblasti inovácií		100	111	1,10%
HOSPODÁRSKE EFEKTY	86	100		-5,00%
zamestnanosť v oblastiach znalostnej ekonomiky	71	100		-0,10%
vývoz stredných alebo high-tech výrobkov	0	100	119	1,10%
vývoz služieb z oblasti znalostnej ekonomiky	56	100		0,00%
podiel predaja nových produktov na inováciách	0	100	158	2,30%
zahraničné príjmy z licencií a patentov	5	100		-25,00%

Zdroj: European Innovation Scoreboard 2016

Pozitívne možno hodnotiť nárast inovačných aktivít v takých oblastiach ako je rast absolventov doktorandského štúdia a to ako z domáceho prostredia, ako aj iných krajín ako EÚ a počtu obyvateľov s ukončeným vysokoškolským vzdelaním. Nárast o 11% je možné sledovať v raste výdavkov na vedu a výskum, čo opticky vzbudzuje optimizmus, ale objem verejných výdavkov na vedu a výskum ďaleko zaostáva za priemerom EÚ. Výdavky na výskum a vývoj v posledných rokoch síce rástli, ale tento rast vychádzal z veľmi nízkej východiskovej pozície a do veľkej miery je závislý od fondov EÚ. V roku 2015 sa takmer dokončilo 15 strategických projektov financovaných z prostriedkov EÚ na zriadenie univerzitných vedeckých parkov a výskumných centier.

Rast súkromných výdavkov na vedu a výskum síce zaznamenal 9% nárast, stále však zostáva veľmi nízky. Tieto predstavovali cca 0,33% HDP, zatiaľ čo priemer EU sa pohybuje cca na úrovni 1,4% HDP. Napriek skutočnosti, že v štruktúre slovenského hospodárstva je vysoký podiel výrobných podnikov, ktorá je náročná na výsledky výskumu a vývoja, nízka úroveň výdavkov na výskum a vývoj v podnikateľskom sektore je výsledkom skutočnosti, že vo výrobných odvetviach pôsobí niekoľko nadnárodných spoločností, ktoré majú centrum vývoja vo svojej materskej krajine a Slovensko je iba pasívnym prijímateľom týchto výsledkov. Slovensku sa zatiaľ nepodarilo od týchto spoločností získať väčší objem zdrojov do výskumu a vývoja. Celkový podiel technologicky vyspelých produktov na vývoze je naďalej pomerne nízky v porovnaní s hlavnými konkurentami Slovenska. Existuje iba veľmi málo slovenských MSP, ktoré realizujú inovácie interne (15% na Slovensku v porovnaní s 28,7% v EU) a málokteré z nich pri tom spolupracujú s inými MSP (6,7% na Slovensku v porovnaní s 10,3% v EU).⁹

Porovnanie s krajinami Strednej a Východnej Európy, ktoré rovnako ako Slovensko boli transformujúcimi sa krajinami, Slovensko v objeme výdavkov na vedu a výskum prepočítané na jedného obyvateľa nevyznieva lichotivo. V roku 2015 objem výdavkov na VaV na jedného obyvateľa dosahoval iba 47,8 €, zatiaľ čo napr. v Českej republike to bolo 167,5 €, v Estónsku 106,0 € v Slovinsku dokonca 315,4 €.

Tabuľka 4 Objem výdavkov na vedu a výskum v EUR vo vybraných krajinách EU na jedného obyvateľa.

Krajina/obdobie	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Česká republika	115,5	134,6	146,8	154,2	164,5	167,5
Estónsko	87,6	182,6	165,3	117,9	94,9	106,1
Chorvátsko	34,3	35,1	35,4	41,7	38,6	45,4
Litva	19	18,8	16,2	19,5	28,9	19
Lotyšsko	20,5	24,3	26,7	28,5	39,5	35,6
Maďarsko	67,3	75,3	83,1	99,2	103,5	112,6
Poľsko	18,3	22,5	33,5	39,4	47,3	52,9
Rumunsko	10,8	11,7	12,5	8,5	12	17,3
Slovinsko	247,1	322,2	342,1	347,5	334,1	315,4
Slovensko	32,5	32,3	44,8	52,2	45,5	47,8

Zdroj: Eurostat

Tieto skutočnosti korešpondujú aj s veľmi silným poklesom príjmov (-25%) z licencií a patentov zo zahraničia.

Slovensko dosiahlo v oblasti duševného vlastníctva kladné výsledky, čo môže vzbudzovať optimizmus. Podľa Správy Úradu priemyselného vlastníctva (ÚPV SR) v roku 2015 na

⁹ Hodnotiaca tabuľka Inovácie v Únii za rok 2015.

Slovensku bolo úradom prijatých 3 316 prihlášok **ochranných známk**, čo predstavuje nárast oproti predchádzajúcemu roku o 6,8%. Domácich ochranných známk bolo zapísaných 2 537 a zahraničných 779. Ochranné známky odrážajú netechnologické inovácie vo všetkých oblastiach hospodárskeho života vrátane služieb. Údaje o ochranných známkach môžu vytvárať spojenie medzi inováciami a trhom.

Reprezentatívnejší pohľad na inovácie však dáva ďalšia zložka duševného vlastníctva a tou sú **patenty**. Úrad priemyselného vlastníctva definuje patent ako ochranný dokument, ktorým dáva štát výlučné právo jeho majiteľovi na využívanie vynálezu počas určitého časového obdobia. Majiteľ patentu dáva verejnosti zverejnením svojho vynálezu opísaného v patentovej prihláške cennú technickú informáciu. Týmto zverejnením vzniká jeden z najväčších a najaktuálnejších zdrojov technických informácií, ktoré sú dostupné vo svete. V roku 2015 bolo podaných na Slovensku 256 patentových prihlášok, čo je o 9,4% viac ako v predchádzajúcom roku. Počet prihlášok domácimi prihlasovateľmi sa zvýšil o 8,1% na 228 a pri zahraničných prihlasovateľoch bol ich počet 28, čo je nárast o 21,7%. Najväčší podiel z celkového počtu 28 zahraničných patentových prihlášok tvoria prihlášky z Českej republiky, Rakúska a Poľska. V roku 2015 boli podané na ÚPV SR 4 európske patentové prihlášky. Počet udelených patentov v roku 2015 bol 82, čo je pokles o 12,8% oproti predchádzajúcemu roku.

Formou právnej ochrany nových priemyselne využiteľných technických riešení, ktoré sú výsledkom vynálezcovskej činnosti z akejkoľvek oblasti techniky sú **úžitkové vzory**. V roku 2015 bolo na ÚPV SR zapísaných 322 úžitkových vzorov, čo predstavovalo pokles o 11,5% v porovnaní s predchádzajúcim rokom. Navyše zapísaných úžitkových vzorov je z oblastí: Doprava, skladovanie (15,84%), Stavby (10,25%), Meranie a optika, fotografie. (9,94%).

Úrad priemyselného vlastníctva nesleduje aktivitu v oblasti práv duševného vlastníctva podľa veľkosti subjektov. Nie je preto možné kvantifikovať aktivitu MSP v tejto oblasti.

Pri hodnotení dosiahnutých výsledkov inovačnej výkonnosti Slovenskej republiky v rámci EÚ sa chceme ešte vyjadriť k oblasti Inovátori. Celá táto oblasť vykazuje pokles v porovnaní s predchádzajúcim obdobím a celkovo dosahuje iba 79% priemeru EÚ. Tento trend hodnotíme negatívne, pretože zapájaním sa do kooperačných sietí znižujú MSP vlastný deficit znalostnej bázy, zdrojov na inovovanie ako aj rizík, ktoré s týmto procesom súvisia. Ide pritom o proces, ktorý je výsledkom rôznorodých vzťahov podniku so svojím okolím. Podľa údajov Eurostatu je možné konštatovať, že malé a stredné podniky viac kooperujú s aktérmi trhového prostredia (napr. iný podnik, dodávateľ, konkurent), menej však s aktérmi verejného sektora, resp. súkromného sektora (inštitucionálni aktéri). Čím je podnik väčší tým vo väčšej miere sa zapája do kooperácie a to ako s trhovými, tak s inštitucionálnymi aktérmi.

2. Príčiny nízkej inovačnej výkonnosti malých a stredných podnikov v SR

V oblasti identifikácie príčin a faktorov nízkej inovačnej výkonnosti MSP bolo realizovaných niekoľko štúdií, ktoré sa zhodujú na nasledovnom¹⁰:

¹⁰ OECD Science Technology and Industry Outlook 2015.
Slovenský CEO prieskum 2017 – PwC Slovensko
Európska komisia
EURÓPA 2020

- Slabo rozvinuté výskumné aktivity MSP, pričom výsledky VaV realizovaného v súkromnom sektore sú dlhodobo pod priemerom EU a aj OECD. Slabé výsledky výskumu možno vysvetliť aj administratívnou roztrieštenosťou a chýbajúcou koordináciou tématického zamerania výskumu realizovaného v slovenských podnikoch a inštitúciách. Chýba verejná infraštruktúra pre podporu inovácií, špecificky inovácií v MSP.
- Vysoké náklady na tvorbu inovácií, ktoré nie sú kompenzované dostatočnou motiváciou v oblasti znižovania daňového základu firmami uplatnením týchto výdavkov ako daňovo uznateľných výdavkov (Đurinova, 2014).
- Slovenskí výrobcovia majú slabý vplyv na medzinárodnú distribúciu vedeckých poznatkov a slovenská ekonomika sa snaží konkurovať skôr lacnou pracovnou silou než vyspelými technológiami
- Významným negatívom je aj slabá spolupráca medzi univerzitami a podnikmi, nízka kvalita VaV inštitúcií, nedostatočná kapacita pre inovácie a dostupnosť vedcov a výskumníkov.
- Negatívom aj nízka kvalita absolventov potrebných na pozície v odvetviach s vysokou pridanou hodnotou a nesúlad kvalifikácií s požiadavkami súkromného sektora, predovšetkým nedostatok inžinierskych talentov.

Na vyššie uvedené príčiny sa štát snaží reagovať prostredníctvom projektov financovaných zo štrukturálnych fondov EU a aj podporou využívania komunitárnych programov EU. V roku 2013 bol spustený systém inovačných voucherov, pričom v roku 2015 v rámci tretej výzvy získalo 70 žiadateľov finančnú podporu v celkovej výške 365 000 EUR. Bolo tiež zriadené národné centrum transferu technológií, ktoré by malo intenzívnejšie pracovať s centrami na jednotlivých univerzitách. Prínos týchto projektov sa ukáže až v budúcnosti, v každom prípade však ide skôr o pilotné projekty, ktoré budú potrebovať ďalšiu podporu a systémové zmeny.

Záver

Efektívna politika podpory inovatívnych malých a stredných podnikov musí v podmienkach Slovenskej republiky sa stať súčasťou celkovej štátnej politiky podpory MSP. Ako ukazujú skúsenosti zo zahraničia opatrenia špeciálne cielené na MSP sa oplatia a sú účinné. Podporou vysokého rastu podnikov a priaznivého podnikateľského prostredia dôjde k pákovému prenosu aj na MSP. Všeobecná politika podpory MSP a politika podpory MSP s vysokým potenciálom rastu by mali koexistovať, podporu však nemožno zúžiť iba na finančný aspekt, prípadne iba na vybrané segmenty priemyselného sektora. Odporúčame, aby sa verejná podpora orientovala na rámcové podmienky podpory a na oblasti, v ktorých trh zlyháva. Špecifickou oblasťou verejnej podpory by malo byť vytváranie nástrojov internacionalizácie MSP.

POĎAKOVANIE

Tento príspevok bol vypracovaný v súlade s riešením výskumného projektu VEGA 1/0857/16 „Zvyšovanie konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov prostredníctvom zavádzania inovácií v globálnom hospodárskom prostredí“ (podiel 50%) a projektu VEGA

1/0784/15 „Skúmanie vzťahu sociálnych inovácií a ekonomiky podniku za účelom zvyšovania konkurencieschopnosti podnikateľského subjektu“ (podiel 50%).

LITERATÚRA

- [1] DRUCKER, P. F. 1993. Inovace a podnikavost: praxe a principy. Praha: Management Press, 1993.
- [2] ĎURINOVÁ, I. 2014 Uplatňovanie vybraných daňových stimulov pre podnikateľské subjekty v zdaňovaní príjmov v SROV. In S Majtán et. Al (Eds), Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014, p. 78. Bratislava Ekonom.
- [3] TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K. 2007. Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn. Brno: Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1466-7
- [4] VLČEK, R. 2011. Strategie hodnotových inovací: tvorba, rozvoj a měřitelnost inovací. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-048-5.
- [5] ZAUŠKOVÁ, A. – LOUČANOVÁ, E. 2008. Inovačný manažment. Zvolen : TU Zvolen, 2008. str.91. ISBN 978-80-228-1953-4.
- [6] European Commision: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/glossary/index_en.htm#i
- [7] Databáza Eurostat 2016. Dostupné na internete: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>
- [8] OECD Science Technology and Industry Outlook 2015. Dostupné na internete: <http://www.keepeek.com/oecd/media/science-and-technology>

KONTAKT

prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.
Ing. Daniela Rybárová, PhD.
Ing. Slávka Šagátová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava
helena.majduchova@euba.sk
daniela.rybarova@euba.sk
slavka.sagatova@euba.sk

THEORETICAL APPROACHES STUDY OF CONSUMER BEHAVIOR

TEORETICKÉ PRÍSTUPY ŠTÚDIA SPOTREBITEĽSKÉHO SPRÁVANIA

Štefan Majtán, Robert Šlosár, Vladimír Hojdík¹

ABSTRACT

Consumer decision making has long been of interest to researchers. Beginning about 300 years ago early economists, led by Nicholas Bernoulli, John von Neumann and Oskar Morgenstern, started to examine the basis of consumer decision making. This early work approached the topic from an economic perspective, and focused solely on the act of purchase. The most prevalent model from this perspective is 'Utility Theory' which proposes that consumers make choices based on the expected outcomes of their decisions. Consumers are viewed as rational decision makers who are only concerned with self interest.

KEY WORDS

Consumer, consumer behaviour, theoretical approaches

JEL CLASSIFICATION

M30, M31

Úvod

Pri štúdiu spotrebiteľského rozhodovania je používaný celý rad rôznych prístupov a vychádza z rôznych psychologických prúdov. Autori naznačujú rôzne typologické klasifikácie týchto prístupov s piatimi hlavnými teóriami. Každá z týchto piatich teórií predpokladá alternatívne modely osobnosti spotrebiteľa, a zdôrazňujú, že je potrebné preskúmať úplne odlišné premenné (Foxall 1990).

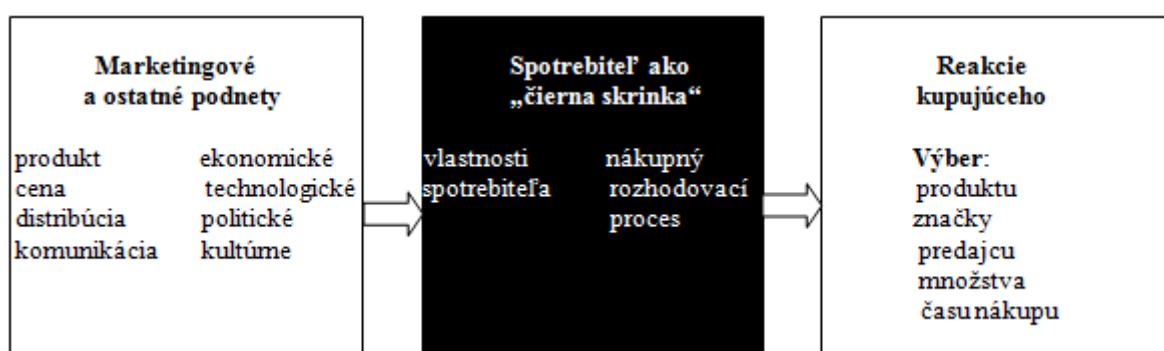
- Model tzv. čiernej skrinky
- Marshallov model
- Model EKB
- Model Howarda a Shetha
- Ekonomický model
- Psychodynamický model
- Behaviorálny model
- Model spotrebiteľského rozhodovania

¹ Prof. Ing. Štefan Majtán, PhD., majtan@euba.sk
Ing. Robert Šlosár, robert.slosar@euba.sk

1. Model zv. čiernej skrinky

Tento model je často označovaný aj ako model podnetov a reakcií. Ústrednú úlohu tu hrá tzv. čierna skrinka spotrebiteľa, do ktorej vstupujú marketingové podnety v podobe štyroch P (produkt, cena, distribúcia, komunikácia), ale aj ostatné podnety či už ekonomického, technologického, politického alebo kultúrneho charakteru. V „čiernej skrinke“ následne dochádza k ich premene, čoho výsledkom sú zjavné reakcie spotrebiteľa. Tieto reakcie majú podobu výberu produktu, značky, predajcu apod. Cieľom marketérov je teda pochopiť, akú úlohu v nákupnom procese spotrebiteľov zohrávajú jednotlivé podnety, ako sú z ich strany vnímané, ale aj to, ako na ne reagujú (Kotler, Armstrong, 2004).

Obrázok 23: Model tzv. Čiernej skrinky



Zdroj: KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. 2004. *Marketing*. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 270.

2. Marshallov model

Marshallov model je označovaný aj ako ekonomický model. Vychádza z predpokladu, že nákupné rozhodnutia spotrebiteľov sú výsledkom ich racionálnych ekonomických kalkulácií. Kupujúci utracajú svoje príjmy na nákup tých tovarov, ktoré im prinášajú najväčšie uspokojenie v porovnaní s množstvom finančných prostriedkov na ne vynaložených (Gherasim, Gherasim, 2013).

Model pracuje s predpokladom, že jednotlivým produktom dokáže spotrebiteľ priradiť určitú užitočnosť a svoj rozpočet rozdeľuje tak, aby dosiahol maximálny úžitok. Model nepracuje so psychologickými faktormi, naopak významnú úlohu zohrávajú najmä ekonomické faktory ako cena a dôchodok (Dzurová a kol., 2007).

3. Model EKB

Model pochádza od autorov Engela, Kollata, Blackwella, ktorí sa ho rozhodli skonštruovať na základe potreby zosumarizovania stále sa zvyšujúceho množstva poznatkov a informácií o správaní sa spotrebiteľov (Táborecká–Petrovičová, 2011).

- „Tento model uvádza tri inovatívne prínosy k analýze správania spotrebiteľa: analyzuje premenné, ktoré ovplyvňujú proces rozhodovania spotrebiteľa rozlišujúc tri kategórie – charakteristiky jednotlivca, sociálneho prostredia a situačných faktorov,

- *sprešňuje etapy procesu vnímania podnetov a najmä navrhuje merania rôznych úrovní vnímania,*
- *rozkladá proces rozhodovania do sekvencií: informačný input, spracovanie informácií, proces rozhodovania, premenné ovplyvňujúce rozhodovanie a dôsledky správania“* (Kita a kol., 2010, s. 91).

4. Model Howarda a Shetha

Autori Howard a Sheth vo svojom modeli pracujú so štyrmi hlavnými sférami. Prvou sú inputy, ktoré predstavujú podnety povzbudzujúce spotrebiteľa k nákupu. Ďalšou sférou je vnímanie reprezentujúce poznávaciu schopnosť každého jednotlivca. Na vnímanie nadväzuje učenie, ktoré je výsledkom procesu zberu informácií, umožňujúce spotrebiteľovi zaujímať určité postoje. Poslednou sférou sú outputy, ktoré predstavujú nielen konečné nákupné rozhodnutie, ale ich vplyv je možné pozorovať aj pri samotnom vnímaní a učení (Gilligan, Wilson, 2003).

Model svoju pozornosť venuje aj reakciám spotrebiteľa v rámci nákupného procesu, v ktorom sa vyskytuje viacero problémov spojených s výberom optimálnej značky produktu. Spotrebiteľ môže pristúpiť k riešeniu týchto problémov tromi spôsobmi:

1. súhrnné riešenie - ak spotrebiteľ nemá svoju obľúbenú značku, ktorú by uprednostňoval na úkor ostatných. Svoju pozornosť zameriava na hľadanie informácií o širšom spektre značiek, ktoré následne vyhodnocuje s cieľom zvoliť vhodný variant;
2. obmedzené riešenie – spotrebiteľ disponuje určitými parciálnymi informáciami o značkách. Jeho cieľom je nájsť tie informácie, na základe ktorých bude môcť značky porovnať;
3. pohotovité riešenie – spotrebiteľ ho využíva pri bežných, nenáročných rozhodovacích procesoch, kde čerpá so svojich skúseností a disponuje dostatočným množstvom informácií (Kita a kol., 2010).

5. Ekonomický model

Už prvé výskumy považujú spotrebiteľa za výlučne racionálneho a egocentrického, ktorý robí rozhodnutia založené na maximálnej užitočnosti pri vynaložení minimálneho úsilia. Kým výskumné práce v tejto oblasti začali už asi pred 300 rokmi (Richarme 2007) pojem "človek ekonomický" (alebo dokonca Homo economicus (Persky 1995)) bol prvýkrát použitý v 19. storočí (Persky 1995).

Aby bolo možné správať sa racionálne v ekonomickom slova zmysle, ako tento prístup naznačuje, spotrebiteľ by si musel byť vedomý všetkých dostupných možností spotreby, byť schopný správne zhodnotiť každý variant a vybrať optimálny variant (Schiffman a Kanuk 2007). Je možné vidieť, že spomínaná kroky nie je možné identifikovať v reálnom spotrebiteľskom rozhodovaní, pretože spotrebiteľia zriedka majú adekvátne informácie, motivácie alebo čas potrebné k takémuto "perfektnému" rozhodnutiu a sú často ovplyvňovaní menej racionálnymi vplyvmi, ako sú sociálne vzťahy a hodnoty (Simon, 1997). Navyše, jednotlivci sú často opisovaní ako takí spotrebiteľia, ktorí vyhľadávajú radšej uspokojenie ako nejakú optimálnu možnosť, ako zdôraznil Herbert Simons vo svojej práci, teória uspokojenia (Simon 1997), alebo Kahneman a Tverským v práci teória prospechu (Kahneman a Tversky 1979), ktoré ohraničili racionalitu (Simon 1991).

Psychodynamický model

Za priekopníka psychodynamiky a hlavného predstaviteľa jej tradície v psychológii sa považuje Sigmund Freud (1856-1939) (Stewart 1994). Tento model predpokladá, že spotrebiteľské správanie je predmetom biologického vplyvu "inštinktov", ktoré pochádzajú z podvedomia (Arnold, Robertson et al., 1991). Kým Freud identifikoval tri aspekty psychiky, a to id, ego a superego² (Freud 1923), iní teoretici pracujúci v tejto tradícii, predovšetkým Jung, sa snažia identifikovať odlišné aspekty psychiky. (Ribeaux a Poppleton 1978).

Kľúčový princíp psychodynamického modelu je, že správanie je určené biologickými vplyvmi, skôr než individuálnym poznávaním, alebo podnetmi prostredia.

6. Behaviorálny model

V roku 1920 John Watson publikoval štúdiu, ktorá sa stala známa ako "Malý Albert" (Watson a Rayner 1920). Táto štúdia zahŕňala výučbu malého dieťaťa (Albert) k strachu z inak benígnych predmetov cez opakované párovanie s hlasnými zvukmi. Štúdia preukázala, že správanie sa dá naučiť prostredníctvom vonkajších vplyvov a tým do značnej miery zdiskreditovala psychodynamický prístup, ktorý prevládal v tej dobe.

V podstate behaviorizmus je predstaviteľom filozofie, ktorá deklaruje, že správanie sa dá vysvetliť pôsobením vonkajších vplyvov a že všetky veci, ktoré organizmus robí, vrátane myšlienok a pocitov možno považovať za správanie. Za najvplyvnejších zástancov behaviorálneho modelu správania sa považujú Ivan Pavlov (1849-1936), ktorý skúmal klasické vplyvy, John Watson (1878 - 1958), ktorý zamietol metódy sebazapozorovania a Burrhus Skinner (1904-1990), ktorý rozvinul teóriu, ktorá hovorí že najefektívnejším meraním odozvy ktorá ústí do správania je sila odozvy. Každá z týchto teórií sa zakladala na pozitívnom logickom predpoklade, že, objektívne a empirické metódy používané v prírodných vedách môžu byť použité na štúdium spotrebiteľského správania (Eysenck a Keane 2000).

Existuje celý rad výskumov, ktoré sa zhodujú s hlavnými princípmi behaviorizmu, ale jemne sa od neho odlišujú. Spočiatku "Klasický Behaviorizmus", zriadený Johnom Watsonom, vyžadoval úplne objektívne štúdium správania, s minimálnou mentálnou vyspelosťou. Ľudské myšlienky boli považované Watsonom za "skrytú" reč (Sternberg 1996), a dodržanie prísneho monizmu (Foxall 1990). V rokoch 1930 až 1950 Skinner založil "radikálny behaviorizmus", ktorý uznáva existenciu pocitov, stavov mysle a sebazapozorovania, avšak stále považuje tieto faktory ako nepodstatné (Skinner 1938); (Nye 1979). Tieto tvrdenia sa rozvíjali nasledujúce dekády, čo priviedlo vedcov ku kognitívnym procesom a to viedlo k vzniku nového študijného oboru "kognitívny behaviorizmus" s tvrdením, že interpersonálna kognícia udalostí a procesov predstavuje primárne determinanty spotrebiteľského správania (Hillner 1984).

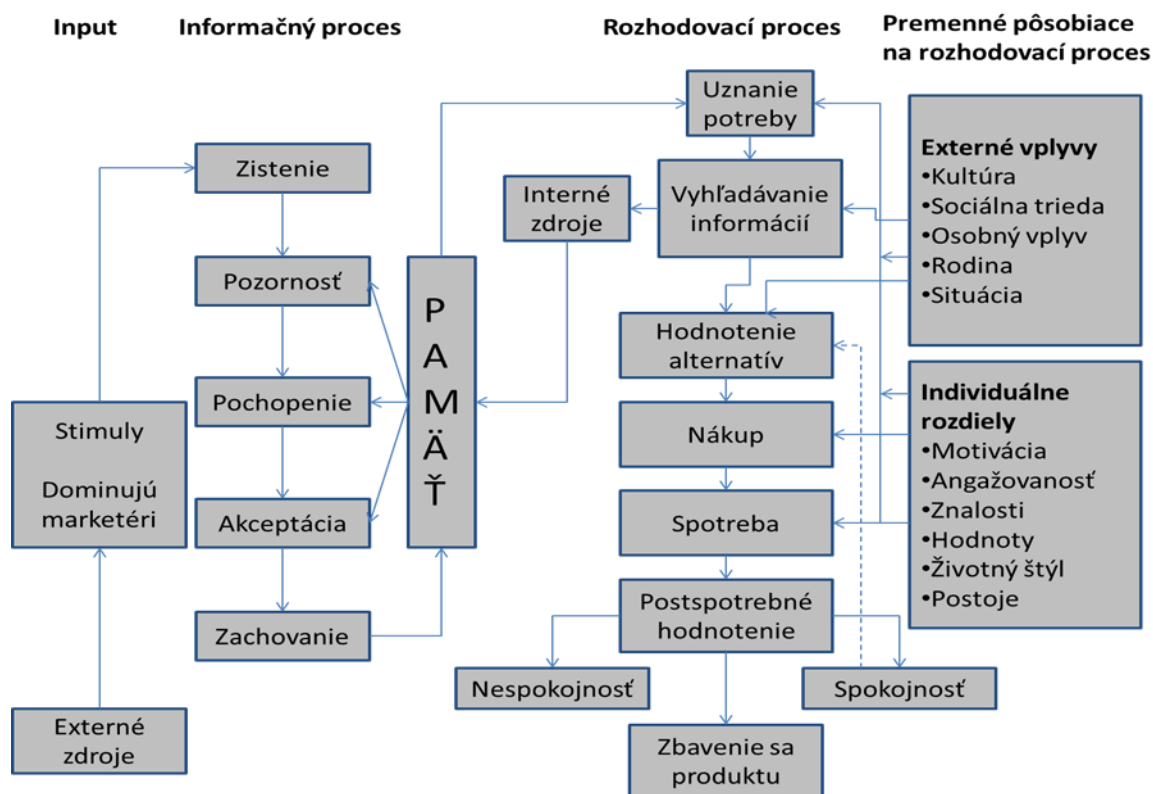
² Počas vývinu sa mení postavenie týchto osobnostných štruktúr. Dieťa je prevažne ovládané inštinktivnými pudmi, je kontrolované štruktúrou id, pudovou zložkou osobnosti riadenou princípom slasti (až postupne sa stáva racionálnejším a viac pripútaným k realite). Princíp slasti znamená orientáciu na dosiahnutie najvyššej možnej miery slasti a okamžité uspokojenie pudu (túžby). Vývinom sa objavuje ego alebo racionálna kontrolujúca zložka. Ego sa snaží vyhovieť potrebám osobnosti prostredníctvom vhodných sociálno-konstruktívnych mechanizmov. Tretou zložkou je superego, ktoré sa objavuje súčasne s internalizáciou (zvnútornením) rodičovskej alebo spoločenskej morálky, spoločenských hodnôt a rolí (úloha človeka v spoločnosti, napr. rola otca, matky), ktorá vyúsťuje do formovania svedomia.

7. Model spotrebiteľského rozhodovania

Model spotrebiteľského rozhodovania (taktiež známy ako Engel-Blackwell-Miniard model) bol pôvodne vyvinutý v roku 1968 Engelom, Kollom a Blackwellom a prešiel mnohými revíziami, pričom najaktuálnejšia podoba modelu je znázornená na obrázku 2 nižšie.

Tento model je rozdelený do siedmich bodov rozhodovacieho procesu: uznanie potreby nasledované vyhľadávaním informácií a to tak z interného ako aj z externého prostredia, hodnotenie alternatív, nákup, spotreba, postspotrebné hodnotenie a zbavenie sa produktu. Tieto rozhodnutia sú ovplyvnené dvoma hlavnými skupinami faktorov. Prvými sú podnety prijímané a spracovávané spotrebiteľom v súvislosti so spomienkami na predchádzajúce skúsenosti akými sú motivácia, angažovanosť, znalosti, postoje, hodnoty, životný štýl, a druhé, predstavujú externé premenné a ich vplyvy. Tieto externé vplyvy predstavujú kultúra, spoločenská trieda, osobný vplyv, rodina a súčasná situácia spotrebiteľa (Blackwell, Miniard, 2001).

Obrázok 2: Model spotrebiteľského rozhodovania



Zdroj: BLACKWELL, R., et al., 2001. *Consumer Behavior*. 9th ed. Orlando: Harcourt.

Vstup do modelu je prostredníctvom uznania potreby kedy spotrebiteľ uzná rozdiel medzi aktuálnym stavom a stavom žiaducich alternatív potreby. Tento proces je riadený interakciou medzi spracovanými podnetmi, vstupmi z externého prostredia a jednotlivými premennými. Po uznaní potreby spotrebiteľom, dochádza k vyhľadávaniu informácií, a to tak z interného prostredia spotrebiteľa prostredníctvom „pamäťovej banky“, ktorá obsahuje doterajšie skúsenosti, ako aj z prostredia externého. Niektorí autori tvrdia, že model je možné využiť pri

vysvetlení situácií ktoré zahŕňajú zložité rozhodovacie problémy, ale aj pri limitovaných rozhodovacích problémoch na základe zapojenia jednotlivých fáz do modelu (Loudon a Della Bitta 1993). Hĺbka vyhľadávania potrebných informácií je do značnej miery závislá od charakteru riešeného problému. Pri nových, resp. zložitých problémoch je potrebné rozsiahle vyhľadávanie, predovšetkým informácií pochádzajúcich z externého prostredia, zatiaľ čo pri riešení rutinných, resp. jednoduchších problémov sa môže spotrebiteľ spoľahnúť na informácie pochádzajúce z interného prostredia, predovšetkým z riešenia podobných situácií v minulosti. Všetky informácie prechádzajú tzv. piatimi fázami spracovania predtým ako budú použité, prípadne zapamätané, a to: zistenie, pozornosť, pochopenie, akceptácia a zachovanie (Blackwell, Miniard. 2001).

Alternatívnym spotrebiteľským rozhodovaním je hodnotenie zriadené na základe viery, presvedčenia, postojov a nákupných intencií. Tento proces hodnotenia je ovplyvnený tak premennými pochádzajúcimi z externého prostredia, ako aj individuálnymi pohnútkami. Nákupné intencie priamo predchádzajú nákupu, ktorý predstavuje jediný tolerovaný výsledok spomínaného modelu. V rámci alternatívneho rozhodovania nie sú explicitne vyjadrené všetky inhibítory, ktoré sa nachádzajú medzi nákupnými intenciami a samotným nákupom, avšak je zrejmé, že práve vplyvy pochádzajúce z externého prostredia a z interného prostredia spotrebiteľa sa opäť javia ako smerodajné. Takisto je dôležité zohľadniť aj vplyvy ktoré by mohli viesť k potlačeniu potreby spotrebiteľa, akými s napríklad časová tieseň alebo finančné obmedzenia. (VanTonder 2003).

8. Kritika modelu spotrebiteľského rozhodovania

Jedným z kľúčových silných stránok modelu spotrebiteľského rozhodovania je fakt, že sa aj naďalej vyvíja z pôvodného znenia, ktorý bol zverejnený prvý krát v roku 1968 (J.F. Engel, Kollat 1968) a jeho evolúcia zlepšila jeho vypovedaciu schopnosť v oblasti spotrebiteľského správania. Jedným takýmto zlepšením bolo napríklad zahrnutie faktorov akými sú spotreba a zbavenie sa produktu, ktoré zahŕňa súčasný model (Peter a Olson 2008, Schiffman a Kanuk 2007, Solomon, Bamossy 2006).

Tento model poskytuje jasné znázornenie procesu spotreby, je ľahko pochopiteľný a intuitívne zostavený (Foxall 1990). Mechanický prístup je však kritizovaný, ako príliš obmedzujúci, pretože sa nezodpovedne prispôsobuje rôznym situáciám pri rozhodovaní (Erasmus, Boshoff 2001, Loudon a Della Bitta 1993).

Modelu spotrebiteľského rozhodovania je veľmi často vytýkaný aj fakt, že ignoruje ďalšie vplyvy tak externých premenných ako aj individuálnych vlastností, ktoré môžu zahŕňať širšie procesy, ktoré by opisovali reakciu na marketingové podnety jednak pri vystavení takémuto podnetu a jednak pri jeho prijímaní a spracovávaní (Bagozzi, Gurhan-Canli. 2002). Externé vplyvy a individuálne rozdiely zahrnuté v modeli nemajú presne definovanú úlohu v rozhodovacom procese a ich definícia nie je exaktná (Loudon a Della Bitta 1993).

POZNÁMKA

Príspevok je súčasťou výstupov projektu VEGA č.1/0546/15: „Hodnotenie výkonnosti moderných marketingových prístupov a ich dosah na výkonnosť podniku“.

LITERATÚRA

- [9] Arnold, j., et al., (1991). Work psychology: understanding human behaviour in the workplace. 2nd ed. Ed. London: pitman.
- [10] Blackwell, r., et al., (2001). Consumer behavior. 9th ed. Orlando: harcourt.
- [11] Dzurová, M. a kol. 2007. Spotrebiteľské teórie a realie. Bratislava : EKONÓM, 2007. 294 s. ISBN 80-225-2327-1.
- [12] Erasmus, a. C., et al., (2001). Consumer decision-making models within the discipline of consumer science: a critical approach. Journal of family ecology and consumer sciences, 29, 82-90.
- [13] Eysenck, m., et al., (2000). Cognitive psychology: a student's handbook. 4th ed. Ed. London: lawrence erlbaum.
- [14] Foxall, g., (1990). Consumer psychology in behavioural perspective. London: routledge.
- [15] Freud, s., (1923). Das ich und das es, internationaler psycho-analytischer verlag, leipzig, vienna, and zurich. English translation, the ego and the id, joan riviere (trans.), hogarth press and institute of psycho-analysis, london, uk, (1927). Revised for the standard edition of the complete psychological works of sigmund freud, james strachey (ed.), w.w.norton and company, new york, ny, 1961.
- [16] Gherasim, A. – gherasim, D. 2013. Modelling the Consumer Behaviour. In Economy Transdisciplinarity Cognition Journal. [online]. 2013, vol. 16, no. 2, p. 57-62, [cit. 2016-6-9]. Dostupné na internete: <http://www.ugb.ro/etc/etc2013no2/11_Gherasim_A,_Gherasim_D.pdf>. ISSN 2068-7389.
- [17] Gilligan, C. – WILSON, R. M. S. 2003. Strategic marketing planning. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2003. 625 s. ISBN 0-7506-2246-6.
- [18] Hillner, k. P., (1984). History and systmes of modern psychology: a conceptual approach. New york: gardner press.
- [19] Kahneman, d., et al., (1979). Prospect theory: an analysis of decision under risk. Econometrica, 47, (2) 263-291.
- [20] Kita, J. a kol. 2010. Marketing. Bratislava : Iura Edition. 2010. 411 s. ISBN 978-80-8078-327-3.
- [21] Kotler, P. – Armstrong, G. 2004. Marketing. 6. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [22] Loudon, d. L., et al., (1993). Consumer behaviour concepts and applications. 4th ed.: mcgraw hill.
- [23] Nye, r. D., (1979). What is b.f. skinner really saying? In: new york: prentice-hall.
- [24] Persky, j., (1995). The ethology of homo economicus. The journal of economic perspectives, 9, (2) 221-231.
- [25] Peter, p. J., et al.,(2008). Consumer behavior and marketing strategy. Singapore: mcgraw hill.
- [26] Ribeaux, p., et al., (1978). Psychology and work. London: macmillan education.

- [27] Richarme, m., 2-6-7. Consumer decision-making models, strategies, and theories, oh my!, [online]. Available from:
www.decisionanalyst.com/downloads/consumerdecisionmaking.pdf.
- [28] Schiffman, l. G., et al., (2007). Consumer behavior. 9th ed. New jersey: prentice hall.
- [29] Simon, h., (1991). Models of my life. New york: basic books; harper collins.
- [30] Simon, h., (1997). Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations. 4th ed. Ed. New york: the free press.
- [31] Skinner, b. F., (1938). The behavior of organisms. An experimental analysis. In: new york: appleton-century
- [32] Solomon, m., et al., (2006). Consumer behaviour: a european perspective. 3rd ed. Harlow: prentice hall.
- [33] Sternberg, r. J., (1996). Cognitive psychology. Orlando: harcourt.
- [34] Stewart, j., (1994). The psychology of decision making. In: d. Jennings and s.
- [35] Táborecká-petrovičová, J. 2011. Modely spotrebiteľského správania sociálnych tried pri tvorbe marketingovej stratégie. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2011. 107 s. ISBN 978-80-8078-398-3.
- [36] Watson, j., et al., (1920). Conditioned emotional reactions. Journal of experimental psychology 3, (1) 1-14.

KONTAKT

Prof. Ing. Štefan Majtán, PhD., Ing. Robert Šlosár, Ing. Vladimír Hojdík
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
majtan@euba.sk
robert.slosar@euba.sk
vladimir.hojdik@gmail.com

CUSTOMER PERCEPTION OF A GREEN PRODUCT AS A RESULT OF LOGISTICS ACTIVITIES OF AN ENTERPRISE

VNÍMANIE ZELENÉHO PRODUKTU ZÁKAZNÍKOM, JAKO VÝSLEDOK LOGISTICKÝCH AKTIVÍT PODNIKU

Denisa Malá¹, Dana Benčíková²

ABSTRACT

All green logistics activities in an enterprise lead to a creation of an environmentally appropriate product or a service. The main goal of this paper is to propose possibilities of implementing green product innovations in SMEs. Several surveys related to this issue have been performed and the results have been evaluated via methods of testing the statistical hypothesis (Binomial test, Chi-squared, Friedman test, Wilcoxon test), methods of descriptive statistics, and data visualization. The first survey, performed on a research sample of SMEs in Slovakia, focused on finding out how they perceive the green logistics activities, and on identifying factors which lead enterprises to their implementation. The goal of the second research was to examine customer's perception of a green product and to identify the factors which customers take into consideration when making purchases. We can state that SMEs in Slovakia have positive experience with green logistics activities. It was found out that perception of a green product by customers mainly relates to its positive effect on the environment. More than two thirds of Slovaks agree with a statement that it is necessary for enterprises to provide green products. Here write the abstract in English.

KEY WORDS

green product, green logistics, SME, environment.

JEL CLASSIFICATION

M11, M19, M21

Úvod

Logistiké činnosti majú nespočetné množstvo negatívnych externalít, ktoré majú vplyv prakticky na každého tvora na planéte. Tento fenomén núti podniky riešiť problém dopadu logistiky na okolité prostredie. Odpoveďou sú nové koncepty riadenia obsahujúce pojmy zelený, šťihly, čistý, udržateľný či ekologický, ktoré podniky postupne prijímajú a využívajú.

Ekologické riešenia a modelovanie v kontexte zelenej logistiky sú nielen v súčasnosti, ale i v blízkej budúcnosti budú významným nástrojom, ktorý prispeje k zefektívneniu a naplneniu cieľov environmentálne orientovanej logistiky v spoločenskej a hospodárskej praxi. V týchto intenciách je potrebné analyzovať a modelovať aj možnosti implementácie inovácií zelených

¹ Denisa Malá, Ing., PhD. Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, Ekonomická fakulta UMB v Banskej Bystrici, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica.

² Dana Benčíková, Mgr., PhD. Katedra odbornej jazykovej komunikácie, Ekonomická fakulta UMB v Banskej Bystrici, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica.

produktov v malých a stredných podnikoch na Slovensku, ktoré sú výsledkom činností aj zelenej logistiky.

1. Vnímanie zeleného produktu zákazníkom

Viacerí autori (Pujari a kol., 2003; McDonagh, Prothero, 2010; Dangelico, Pontrandolfo, 2010) diskutovali, čo znamená pojem zelený. McDonagh a Prothero (2010) identifikovali niekoľko rozmerov tohto pojmu, ako ekologický, sociálne zodpovedný, neziskový, udržateľný, zachovateľný, rovný. Tieto pojmy sú ale veľmi široké a vnímajú rôzne aspekty, takže je veľmi ťažké dať podnikom jasné pokyny ako sa stať zelenými a čo znamená ponúkať zelený produkt. Pujari a kol. (2003) definoval zelený produkt ako ten, pri ktorého výrobe, používaní a likvidácii sa neustále zlepšuje jeho environmentálna a spoločenská výkonnosť v porovnaní s bežnými a konkurenčnými produktmi. Podľa nás, je dôležité si uvedomiť, že každý produkt nejakým spôsobom vplýva na životné prostredie. O zelenom výrobku hovoríme ak jeho vplyv na životné prostredie je menej negatívny, nulový, alebo pozitívny ako bežné produkty (Dangelico, Pontrandolfo, 2010).

Podľa štatistík takmer 60 % zákazníkov zaujíma, či tovar, alebo služba spĺňa ekologické kritériá (Cherian, Jacob, 2012). Zákazníci dnes preferujú produkty šetrné k životnému prostrediu a majú pozitívny vzťah k podnikom ponúkajúcim takéto produkty (Poliačiková, 2012). Murphy a Poist (2010) tvrdia, že na jednej strane existuje záujem o zelené produkty, ale na druhej strane reálny dopyt je veľmi nízky. Myslíme si, že cena je jedným z faktorov, ktorý ovplyvňuje zákazníkovo rozhodnutie o kúpe zeleného produktu.

Nákupom zelených produktov zákazníci môžu prispieť k zlepšeniu kvality životného prostredia (Musová a kol., 2016). Kvalita životného prostredia závisí od znalostí, postojov, hodnôt a praxe zákazníkov a postoje zákazníkov sú ovplyvnené ich znalosťami a osobnými skúsenosťami (Minárová, 2014). Spruyt a kol. (2007) zistili slabú koreláciu medzi postojmi zákazníkov a ich zeleným správaním. Zistilo sa, že zákazníci sú málo informovaní o zelených produktoch, čo ovplyvňuje ich rozhodnutie o kúpe (Tanner, Kast, 2003). Cherian a Jacobs (2012) zistili, že z dôvodu nedostatku znalostí zákazníkov o zelených produktoch a ich nedostatočnej informovanosti v oblasti environmentu sa podniky zatiaľ veľmi nesnažia zamerať inovácie svojich produktov práve na oblasť ochrany životného prostredia. Predpokladáme, že zákazníci majú záujem o zelené výrobky, pretože sa obávajú o stav životného prostredia. Podniky by mali ponúkať zelené produkty, ale je potrebné o nich informovať zákazníkov. Z dôvodu zvýšeného povedomia a obáv o životné prostredie môže zákazník uprednostniť nákup zeleného produktu. Zákazníci prejavili pozitívny prístup k zeleným produktom a sú ich ochotní aj kupovať ak budú dostupné a cenovo prístupné. Zákazníci si zelený produkt spájajú s procesmi zelenej výroby a logistiky (Spruyt a kol., 2007).

2. Výskum

Zelený produkt je jedným zo základných faktorov dosiahnutia rastu podniku, udržateľnosti životného prostredia a lepšej kvality života. Podniky z rôznych odvetví začali, alebo plánujú začať vyrábať nové ekologicky šetrné výrobky (Dangelico, Pontrandolfo, 2010). Ottman a kol. (2006) tvrdia, že žiadny produkt ponúkaný na trhu nemá nulový negatívny vplyv na životné prostredie.

2.1. Metodológia výskumu

Prvý výskum sa uskutočnil v prvej polovici roku 2016. Cieľom výskumu bolo zistiť, ako malé a stredné podniky na Slovensku vnímajú aktivity zelenej logistiky a identifikovať faktory, ktoré tieto podniky vedú k ich implementácii. Tvoril ho primárny výskum, ktorý sa uskutočnil metódou dopytovania pomocou dotazníka. Dotazník bol rozposlaný 2 500 náhodne vybraným malým a stredným podnikom na Slovensku. Návratnosť bola 1 119 vyplnených dotazníkov, t.z. 44,76 %. Pre účely výskumu bolo pri vyhodnocovaní použitých 567 správne vyplnených dotazníkov. Subjektom výskumu sú malé a stredné podniky na Slovensku. Objektom skúmania je zelená logistika. Reprezentatívnosť vzorky, podľa vybraných znakov – veľkosť podniku, určená podľa počtu zamestnancov a odvetvia boli otestované Chi-kvadrát testom. V oboch prípadoch sa reprezentatívnosť potvrdila (p-hodnota = 0,69, resp. 1,0). Výskumu sa zúčastnilo 482 mikro podnikov, 67 malých podnikov a 18 stredných podnikov. Z hľadiska odvetia bolo 15 poľnohospodárskych, 61 priemyselných, 48 stavebných, 165 obchodných podnikov a 278 podnikov služieb.

Druhý výskum sa uskutočnil v druhej polovici roku 2016. Výskum sa uskutočnil metódou dopytovania pomocou dotazníka. Cieľom výskumu bolo zistiť vnímanie zeleného produktu a identifikácia faktorov ktoré berú do úvahy pri rozhodovaní o kúpe. Subjektom výskumu sú dospelí obyvatelia Slovenska. Objektom skúmania je zelený produkt. Reprezentatívnosť vzorky, podľa vybraných znakov – pohlavie, vek a dosiahnuté vzdelanie boli otestované Chi-kvadrát testom. Vo všetkých prípadoch sa reprezentatívnosť potvrdila (p-hodnota_{pohlavie} = 0,983, p-hodnota_{vek} = 1,0, p-hodnota_{dosiahnuté vzdelanie} = 0,994) Výskumu sa zúčastnilo 754 respondentov. Pre účely výskumu a z hľadiska zabezpečenia reprezentatívnosti vzorky bolo použitých 350 správne vyplnených dotazníkov. Výskumu sa zúčastnilo 171 mužov a 179 žien. Výskumu sa zúčastnilo najviac respondentov vo veku 35 – 44 rokov (69) a nad 65 rokov (62). Najviac respondentov bolo so stredoškolským vzdelaním, 99 respondentov mala stredoškolské vzdelanie bez maturity a 127 malo stredoškolské vzdelanie s maturitou. Navštevujúce zastúpenie mali respondenti zamestnaní na plný úväzok 54,6 %, SZČO, resp. podnikateľov 13,7 % a dôchodcov 17,1 %. Najmenej bolo zastúpených respondentov vykonávajúcich domáce práce 0,3 %, trvalo invalidných 1,1 % a nezamestnaných 1,4 %. Čo sa týka mesačného čistého príjmu najväčšiu skupinu tvorili respondenti s príjmom od 201 do 400 euro (22 %) a od 401 do 600 Euro (24,9 %). Najmenej respondentov bolo s príjmovej skupiny nad 1500 Euro (3,1 %) a do 200 Euro (4,9 %). Väčšina respondentov (76,9 %) je z príjmových skupín od 201 do 1000 Euro. Na otázku kde respondenti bývajú (otázka 6) 22,9 % označilo v meste nad 50 000 obyvateľov, 37,7 v meste do 50 000 obyvateľov a 39,4 na dedine.

Na vyhodnotenie výsledkov výskumu bol využitý program IBM SPSS 19.

Pri vyhodnocovaní výsledkov výskumu sme použili metódy testovania štatistických hypotéz (Binomický test, Chi-kvadrát test, Friedmanov test, Wilcoxonov test), metódy deskriptívnej štatistiky a vizualizácie dát (multiple response analýza, priemer, modus, medián, frekvenčné tabuľky).

2.2. Výsledky výskumov a diskusia

Logistika ponúka celý rad možností, ako možno účinne prispievať k trvalo udržateľnému rozvoju a ponúkať zákazníkovi zelený produkt ako výsledok jej aktivít. Prvý výskum bol zameraný najmä na environmentálnu pridanú hodnotu, teda dobrovoľné environmentálne aktivity podnikov presahujúce rámec základných povinností daných legislatívou. Čoraz viac podnikov si uvedomuje vplyv svojich aktivít na životné prostredie a potvrdzujú to aj výsledky výskumu. Použitím Friedmanovho testu sa potvrdilo, že uvedené aktivity zelenej logistiky nie sú rovnako dôležité pre podniky s ohľadom na časový horizont plánovania uplatňovania týchto

aktivít (p -hodnota = 0,0). Na základe dát získaných z primárneho výskumu, sa následne využitím Wilcoxonovho znamienkového testu sa zistilo, ktoré aktivity nie sú rovnako významné.

Môžeme konštatovať, že v oblasti zelenej logistiky malé a stredné podniky na Slovensku vyvíjajú najvyššiu aktivitu pri separácii a recyklácii odpadov (85,1 %). Dôležité je aj využívanie elektronickej fakturácie (74,7 %) a zefektívňovanie nakladania prepravovaného tovaru (64,7 %). Činnosti zelenej logistiky ako využívanie obnoviteľných zdrojov energií a úprava vozidiel s cieľom nižšej spotreby vykazujú nižšiu plánovaciu aktivitu. Najnižšiu plánovaciu aktivitu majú malé a stredné podniky na Slovensku v environmentálnom vzdelávaní zákazníkov (15,1 %). Je to prekvapivé zistenie. Podľa nášho názoru vzdelávanie zákazníkov, resp. poskytovanie informácií o význame environmentálnych aktivít podniku a ich dopade na životné prostredie je dôležitým faktorom budovania dôvery a lojality zákazníkov. Na základe získaných údajov sme zistili, že len 41 % oslovených podnikov má implementovaných aspoň päť aktivít zelenej logistiky.

V rámci zelenej logistiky má perspektívu reverzná logistika, ktorá sa využíva v procesoch opätovného použitia materiálov. Dochádza tak k obmedzeniu plytvania zdrojmi tým, že sa predĺži životnosť výrobkov alebo ich súčiastok. Využívanie aktivít reverznej logistiky v malých a stredných podnikoch na Slovensku s cieľom ochrany životného prostredia bola skúmaná v prvom výskume.

Friedmanov test potvrdil, že jednotlivé aktivity reverznej logistiky nie sú v malých a stredných podnikoch na Slovensku rovnako významné (p -hodnota 0). Wilcoxonov znamienkový test nám potvrdil, že za najvýznamnejšiu aktivitu reverznej logistiky malých a stredných podnikov na Slovensku považujú recykláciu výrobkov a obalov. Obdobný výskum, uskutočnený v roku 2000, zameraný na stratégie zelenej logistiky, ktorý sa uskutočnil na vzorke 188 podnikov USA, Kanady a Európskej únie ukázal, že recykláciu výrobkov využíva viac ako 80 % podnikov a opakované použitie materiálov využíva takmer 75 % podnikov (Modi, Mabert, 2006). Z týchto údajov vyplýva, že slovenské podniky ani po 15 rokoch nedosahujú takú úroveň recyklácie, akú vykazovali podniky zúčastnené na uvedenom výskume už v roku 2000. keďže len 54,8 % malých a stredných podnikov na Slovensku už vykonáva a 12,0 % plánuje v krátkodobom časovom horizonte plánuje vykonávať recykláciu výrobkov a obalov. Z výskumu vyplynulo, že 74,4 % podnikov používa v procese balenia svojich výrobkov vratné obaly a zvyšuje tak mieru opätovného využívania týchto obalov v súlade s environmentálnou politikou Európskej únie. Využívanie vratných obalov znižuje náklady podniku a je prínosom pre životné prostredie. Opakované používanie obalov prináša nielen ekologickú ale aj ekonomickú pridanú hodnotu podniku (Murphy, Poist, 2010). Takmer polovica malých a stredných podnikov v súčasnej dobe umožňuje reklamáciu výrobkov (47 %) a poskytuje zákazníkovi možnosť vrátenia nevhodne zakúpených výrobkov (35 %). Reklamácia výrobkov v záručnej dobe je upravená aj legislatívne, čo zvyšuje podiel tých podnikov, ktoré ju poskytujú. Aj výsledky druhého nášho výskumu potvrdzujú, že podniky by mali ponúkať recyklovateľné výrobky, keďže najviac Slovákov súhlasí s tým, že zelený produkt je recyklovateľný a jeho používanie má negatívny dopad na životné prostredie.

Výsledky prvého výskumu ukazujú, že zníženie nákladov podniku je najdôležitejším faktorom (67,9 %), ktorý predstavuje pre malé a stredné podniky na Slovensku dôvod k implementácii aktivít zelenej logistiky. Je vhodné, aby slovenské podniky kladli väčší dôraz na zavádzanie zelených riešení. Zvyčajne sú však podniky motivované k aplikácii podobných modelov riadenia viac než len jedným dôvodom. Aj z tohto dôvodu nás zaujímali 3 faktory s najväčším vplyvom. Aj keď fungovanie podniku závisí najmä od jeho finančných výsledkov, netreba zabúdať ani na zákazníkov, bez ktorých by bola existencia podniku zbytočná. Zákazník a jeho požiadavky tvoria východisko pri implementácii iniciatív zelenej logistiky do podniku.

Problémom však je, že zákazníci na jednej strane tieto iniciatívy zo strany podnikov očakávajú, ale na strane druhej nie sú ochotní platiť za zelené iniciatívy a ich požiadavky sú mnohokrát nezrozumiteľné, nejasne formulované a presahujúce možnosti malých a stredných podnikov. Prínosom pre podnik v dlhodobom horizonte môžu byť aj také riešenia, ktoré v okamihu ich zavádzania nepredstavujú pre podnik priamo kalkulatívny výnos. Opodstatnenosť vložených investícií do týchto riešení sa odrazí na získaní nových zákazníkov, posilnení lojality súčasných, či v zlepšení vzťahov s verejnosťou a štátnymi inštitúciami. V konečnom dôsledku sa to premietne do zvyšovania trhovej hodnoty, rastu výkonnosti a inovačného potenciálu podniku. Je zrejmé, že si aplikácia niektorých ekologických opatrení v podniku vyžiada nemalú sumu investícií, ktorú je však potrebné porovnať s prínosmi vyplývajúcimi z ich zavedenia.

Znižovanie negatívnych dopadov produktov v rámci ich celého životného cyklu je základom zelených inovácií produktov. Podniky, ktoré vyvíjajú zelené produkty čelia rôznym výzvam. Jednou z hlavných výziev pre tieto podniky je integrácia environmentálnych a konvenčných vlastností produktu. (napr. vyhnúť sa kompromisom medzi kvalitatívnymi a zelenými vlastnosťami produktu). Slováci najčastejšie berú do úvahy kvalitu a cenu produktu (311 respondentov). Potom nasleduje dĺžka záručnej doby (269 respondentov). Ďalej bezpečnosť produktu (235 respondentov). Do úvahy berú aj energetickú efektívnosť (216 respondentov) a jednoduchosť používania (231 respondentov). Najmenej berú do úvahy biologickú rozložiteľnosť produktu (69 respondentov), označenie environmentálnou značkou (70 respondentov) a recyklovateľnosť obalu produktu (68 respondentov). Na poslednom mieste je environmentálna preprava produktu (39 respondentov).

Ďalšou výzvou je predávať za konkurenciuschopné ceny. Výskum potvrdil, že jednoznačne najčastejšie označeným dôvodom prečo respondenti nenakupujú zelené produkty je ich vysoká cena (201 respondentov). Jedným z dôvodov nízkeho tempa presadzovania zelených produktov na trhu nie je nedostatok adekvátnych technológií, ale vysoké tempo rastu výrobných nákladov v niektorých odvetviach a tým aj vysoké ceny za zelené produkty. Okrem ceny medzi dôležité vlastnosti produktov, ktoré sú spojené s ich environmentálnou udržateľnosťou, patria kvalita, dizajn a dôveryhodnosť. Potvrdili, to aj výsledky výskumu, kde najčastejšie označenými dôvodmi nákupu zelených produktov boli, že zelené produkty majú pozitívny vplyv na zdravie respondentov (127 %), vysoká kvalita (118 %) a dobrý pocit (117 %). Nasledujú dobré meno produktu, respondenti dbajú o zdravie ich blízkych, vedú zdravý životný štýl, dobrá cena, vysoká efektívnosť týchto produktov (napr. šetria energiu), presvedčivá reklama. Ďalšou výzvou je nedostatok zákazníckeho povedomia o zelených produktoch. V rámci nášho výskumu sme zistili, že jedným z hlavných dôvodov prečo respondenti nenakupujú zelené produkty je aj málo dostupných informácií o týchto produktoch (144 respondentov). Zákazník často nevníma pridanú hodnotu, ktorú mu prináša zelený produkt. Nie je si vedomý výhod ekologicky navrhnutých produktov ako je napr. znižovanie množstva odpadov. Príležitosťou pre podniky je, aby dokázali environmentálne vlastnosti produktov používať ako svoju konkurenčnú výhodu.

Ďalším motívom je aj zlepšenie mena / imidžu podniku. Ako najmenej dôležité motívy aplikácie zelenej logistiky podniky označili zníženie nákladov pre dodávateľov (9,2 %) a nižšiu spotrebu materiálov a energií (4,8 %). Ide o veľmi zaujímavé zistenie, pretože ak podnik zavedie vo výrobnom procese modernejšiu technológiu, ktorá znižuje energeticko-materiálovú náročnosť výroby, prejaví sa to úsporou prevádzkových nákladov. Znížená spotreba materiálu môže znamenať lacnejšie výrobky pre konečných spotrebiteľov. Nižšie ceny a správna propagácia nového ekologickejšieho produktu otvára podniku nové obchodné príležitosti a prispieva tak k navýšeniu zisku (Březinová, Vrchota, 2015).

Ako vidíme názory podnikov a zákazníkov sú rozdielne. Zatiaľ čo zákazníci predpokladajú, že hlavným prínosom je zlepšenie mena podniku (41,7 %), z pohľadu podnikov je

najdôležitejším prínosom znižovanie nákladov (67,9 %). Za najmenej dôležité podniky označili znižovanie materiálovej náročnosti (4,8 %), zatiaľ čo pre zákazníkov je to jeden z najdôležitejších prínosov (35,4 %). Aj Ottman a kol. (2006) svojim výskumom potvrdili, že znižovanie materiálovej náročnosti je jednou zo základných charakteristík zeleného produktu.

V procese plánovania, či dokonca ešte v úvahách o tom, či má podnik implementovať aktivity zelenej logistiky, sa môže stretnúť s rôznymi bariérami, ktoré ho od konečného zavedenia tej ktorej aktivity odrádzajú. Na postoje podnikov k jednotlivým bariéram zavádzania zelenej logistiky sme sa pýtali v rámci prvého výskumu. Výsledky výskumu potvrdili, že najväčšou bariérou implementácie aktivít zelenej logistiky do podniku sú vysoké vstupné investičné náklady (87,6 %). Hneď za ňou nasleduje nedostatok finančných zdrojov podniku (49 %) a nedostatok podpory zo strany štátu (48,1 %). Za najmenšiu bariéru respondenti považujú nedostatok záujmu zo strany zákazníkov (19,2 %), nedostatok kvalifikovaných zamestnancov v oblasti zelenej logistiky (17,3 %), obmedzený prístup k technológiám znižujúcim negatívny vplyv na životné prostredie (14,6 %), nezáujem podnikov (13,1 %) a slabú podporu zo strany dopravcov a dodávateľov (12,3 %).

Pri uvádzaných bariérach zavádzania zelených aktivít do MaSP bola zistená závislosť len v jednom prípade. Respondenti skôr s nižším ako vyšším vzdelaním si myslia, že bariérou je slabá podpora štátu (p -hodnota = 0,008, $r = 0,141$). Pri ostatných dôvodoch nebola testom zhody úrovni preukázaná závislosť (p -hodnota bola väčšia ako 0,005) ani pri jednom z kritérií (pohlavie, vek, vzdelanie, príjem).

Zaujímavé bolo zistenie, že podniky označili nezáujem zákazníkov ako jednu z najmenších bariér, zatiaľ čo zákazníci túto možnosť označili ako jednu z viac dôležitých (26 %). Jednotný názor bol v oblasti nedostatku finančných zdrojov, čo označili podniky aj zákazníci ako jeden z najvýznamnejších faktorov. Výsledky výskumu Orsata (2006) potvrdzujú, že nedostatok finančných prostriedkov a dlhodobosť návratnosti investícií je jednou z hlavných bariér implementácie aktivít zelenej logistiky do podnikov.

Na základe výsledkov výskumu môžeme konštatovať, že viac ako $\frac{3}{4}$ Slovákov súhlasia s tvrdením, že je potrebné ponúkať zelené produkty. Podniky by mali zvažovať zavádzanie aktivít zelenej logistiky, ktorých výsledkom je zelený produkt a tým prispievať k ochrane životného prostredia. Na jednej strane sme zistili, že väčšina Slovákov je ochotných zaplatiť za zelený produkt viac ako za bežný. Na druhej strane, je cena najdôležitejším faktorom, ktorý ich ovplyvňuje pri rozhodovaní o kúpe produktu. Môžeme konštatovať, že Slováci majú záujem o kúpu zelených produktov, ale ich cena môže byť vyššia maximálne o 5 až 10 % oproti bežnému produktu.

Chen a kol. (2006) svojim výskumom potvrdil, pozitívnu koreláciu medzi inováciami v oblasti zelených produktov a zelených procesov podniku a konkurenčnou výhodou podniku. Rôzni autori (Miles and Covin, 2000; Pujari a kol. 2003) v rámci svojich výskumov zistili, že ak podnik investuje do zelených aktivít a vývoja zeleného produktu dosiahne efektívne využitie disponibilných zdrojov, rýchlu návratnosť investícií, zvýšenie predaja,lepší sa podnikový imidž, zabezpečí si diferenciáciu produktu od konkurencie a ľahšie preniká na nové trhy.

3. Implementácia inovácií zeleného produktu v podniku

Medzi najčastejšie označované dôvody nákupu zelených produktov respondenti označili vysokú kvalitu (jedným z kritérií je aj materiál použitý na ich výrobu), vysoká efektívnosť týchto produktov (šetrí energiu) a pozitívny vplyv na zdravie a environment. Zelený produkt a jeho zlepšovanie je proces v ktorom je potrebné sa sústrediť na tri hlavné environmentálne oblasti – použitý materiál, spotreba energie a znečisťovanie

Pre podniky je dôležité sledovanie vplyvu týchto oblastí na životné prostredie v rôznych fázach životného cyklu produktu – výroba, používanie a likvidácia. Je potrebné, aby si podniky uvedomili, že nie každý produkt zanecháva environmentálnu stopu v každej fáze svojho životného cyklu, resp. nevzniká environmentálna stopa vplyvom každej jednej vyššie uvedenej oblasti. Ale takmer všetky produkty majú negatívny environmentálny dopad na životné prostredie aspoň v jednej fáze, resp. vplyvom jednej oblasti. Zavádzanie zelených produktových inovácií do niektorých fáz životného cyklu produktu, resp. do niektorých environmentálnych oblastí má vplyv na diferenciáciu produktu a jeho konkurencieschopnosť na trhu (Dangelico, Pontrandorfo, 2010). Myslíme si, že rozsah zelených produktových inovácií v podniku vyžaduje nielen rozšírenie environmentálnej zodpovednosti podniku, ale aj udržateľnú úroveň logistických procesov, výsledkom ktorých sú zelené produkty.

Rôzni autori (Miles, Covin, 2000; Pujari a kol., 2003) ale aj výsledky našich výskumov potvrdili, že významnými výhodami integrovania environmentálnej udržateľnosti v rámci rozvoja zelených produktov a logistických aktivít sú rast efektívneho využívania disponibilných zdrojov podniku, rýchla návratnosť investícií, zlepšovanie imidžu podniku, diferenciácia produktu ako aj dosiahnutie konkurenčnej výhody. Chen a kol. (2006) vo svojom výskume zistil priamu závislosť medzi inováciami zeleného produktu a zelenými inováciami procesov podniku, medzi ktoré patrí aj logistika. Výskum Dangelica a Pujariho (2010) zistil, že očakávaný rast podielu na trhu a zisku, spolu so zlepšením imidžu podniku sú jedným z hlavných spúšťačov zelených inovácií produktu.

Medzi najzákladnejšie kroky implementácie zelených inovácií produktu do podniku je potrebné zaradiť stanovenie stratégie, návrh procesov a dizajnu zeleného produktu a samotný výkon navrhnutých procesov a posudzovanie zeleného produktu (obrázok 1).

Obrázok 1 Implementácia zelených inovácií produktu



Prameň: Vlastné spracovanie

Prvým krokom je stanovenie environmentálnej politiky podniku. Dôležité je stanoviť si dosiahnuteľné ciele. Za stanovenie cieľov v podniku zodpovedá vedenie. Pri ich stanovení by si podnik mal dať pozor, aby sa vyhol kompromisom medzi kvalitou produktu a zelenými výhodami. Myslíme si, že v súčasnej dobe jediný spôsob ako vyrábať zelený produkt je zmeniť, už na začiatku vývoja zeleného produktu, stratégiu, a to zmenou obchodnej logiky so zameraním nie len na optimalizáciu celého životného cyklu výrobku so zameraním na environment, ale aj na optimalizáciu efektívnosti daného produktu. Z pohľadu MSP na Slovensku hlavným cieľom implementácie činností zelenej logistiky je znižovanie nákladov a

zlepšenie mena podniku. Z pohľadu zákazníkov by jedným z cieľov malo byť znižovanie materiálovej náročnosti

Následuje návrh procesov a dizajnu zeleného produktu. Hľadáme možnosti zlepšovania produktu v oblasti environmentu. Jedným z cieľov môže byť dosiahnutie energetickej úspornosti produktov cez vývoj alternatívnych zdrojov energií. Energetickú efektívnosť z 350 respondentov 112 označilo, že vždy berie do úvahy a 104, že často berie do úvahy. Je potrebné vývoj produktu smerovať k znižovaniu energetickej náročnosti produktu, alebo využívaniu alternatívnych zdrojov energie pri jeho používaní. Ďalším z cieľov je materiálová efektívnosť. V rámci nášho výskumu 134 respondentov označilo, že vždy, resp. často berie do úvahy, že je produkt vyrobený z prírodných materiálov, 68 respondentov takto posudzuje recyklovateľnosť obalu a 67 recyklovateľnosť samotného produktu. Zistili sme, že až 269 respondentov vždy, resp. často berie do úvahy pri kúpe zeleného produktu jeho záručnú dobu. Jednou z možností ako predĺžiť záručnú dobu produktu je aj vhodná voľba použitých materiálov. Pri napĺňaní tohto cieľa by mal podnik aktívne hľadať vhodných dodávateľov vstupných materiálov a zabezpečiť dostupnosť udržateľných materiálov. Vývoj produktu je potrebné smerovať k znižovaniu veľkosti a váhy, používaniu biologicky odbúrateľných materiálov, používaniu materiálov z obnoviteľných zdrojov, recyklovaných materiálov, resp. recyklovateľných materiálov. V rámci tohto kroku posledným cieľom je znižovanie negatívnych dopadov na životné prostredie so zameraním na znižovanie úrovne znečistenia. Na základe zistení nášho výskumu konštatujeme, že 105 respondentov označilo, že vždy, resp. často berie do úvahy či je produkt šetrný k životnému prostrediu, 80 či znižuje množstvo odpadov a 69 či je produkt biologicky rozložiteľný. Pri napĺňaní tohto cieľa by mal podnik hľadať možnosti technologického rozvoja so zameraním na prevenciu a znižovanie znečistenia životného prostredia. Pre túto fázu je potrebné si uvedomiť, že na začiatku procesu navrhovania nového výrobku, informácií o tomto výrobku je málo a preto má podnik väčšiu voľnosť pri rozhodovaní, lebo náklady spojené s vývojom sú nízke. V záverečných fázach vývoja má podnik dostatok informácií o produkte, ale možnosti na zmenu dizajnu je menej, pretože by to bolo pre podnik drahé.

Ďalším krokom je výkon navrhnutých procesov, kde výstupom je zelený produkt. Základným cieľom tohto kroku je dosiahnuť environmentálnu výkonnosť produktov a umiestnenie zelených produktov na trhu. Je potrebné nastaviť sledovanie environmentálnej výkonnosti produktov k každej fáze ich životného cyklu. Na základe zistených výsledkov plánovať ďalšie zlepšovanie týchto produktov. Pri umiestňovaní produktov na trh je potrebné sa sústrediť na zabezpečenie dostatku informácií o našich zelených produktoch pre zákazníka, aby sa vedel správne rozhodnúť. Často označovaným dôvodom prečo zákazníci nenakupujú zelené produkty bol aj nedostatok informácií o zelených produktoch. Táto bariéra skončila na druhom mieste, hneď za vysokou cenou. Túto bariéru podnik môže odstrániť pomocou poskytnutia informácií, ktoré zvýrazia výhody kúpy zelených produktov (napr. cez integrovanie zelenej správy do produktu). Ďalej vhodne stanoviť cenu zeleného produktu, aby mohol konkurovať bežným produktom. Pri informovaní zákazníka je potrebné zvýrazniť, že pri používaní zeleného produktu šetrí svoje finančné zdroje. A netreba zabúdať na zabezpečenie prepojenia medzi environmentálnymi vlastnosťami produktu a jeho funkčnými vlastnosťami (Klementová, Sedláčiková, Moresová, 2016). Na toto je potrebné sa sústrediť už pri návrhu zelených inovácií produktu, napr. pomocou zabezpečenia spolupráce medzi jednotlivými oddeleniami podniku už pri vývoji produktu. Ak berieme vývoj zelených produktov ako reťazec niekoľkých činností, ktoré musia byť vykonané, myslíme si, že je potrebné zosúladiť znalosti, vedomosti a zručnosti ľudí zodpovedajúcich za tieto procesy, aby sa odstránili všetky problémy spojené so životným prostredím.

Posledným krokom je posudzovanie zeleného produktu. Podnik by mal poznať svoju výkonnosť v oblasti environmentu, aby dokázal posúdiť dopady svojich činností a produktov

na životné prostredie (Marková, Sedláčiková, Gúrová, 2016). Zároveň je to nástroj spätnej väzby, kedy podnik na základe zistení trendov vývoja jednotlivých ukazovateľov môže plánovať zlepšovanie posudzovaných procesov a produktov smerom k znižovaniu ich negatívnych vplyvov, resp. podpory ich pozitívnych vplyvov na životné prostredie. Na základe výsledkov výskumu sme identifikovali sedem základných odporúčaní na dosiahnutie ekologickej efektívnosti pre malé a stredné podniky znižovanie materiálových požiadaviek na produkty, znižovanie energetických požiadaviek na výrobu produktov, znižovanie množstva škodlivých látok, zvyšovanie recyklovateľnosti materiálov, zvyšovanie udržateľného využívania obnoviteľných zdrojov, predĺženie doby životnosti produktu a zvýšenie úrovne opráv a servisu produktu.

Môžeme skonštatovať, že podnik by sa mal zamerať na vytváranie produktov s využitím menšieho množstva zdrojov, ktoré generujú menej odpadu a znečistenia ŽP. Väčšina ukazovateľov merania ekologickej činnosti podniku odráža spotrebu energií, surovín, sledovanie produkcie množstva emisií, odpadových vôd a podobne.

Z hľadiska zabezpečenia zelenej logistiky a zeleného produktu je potrebné sledovať úroveň negatívnych dopadov logistických činností na životné prostredie a to pomocou environmentálnych ukazovateľov. Ukazovatele sme rozdelili do troch oblastí: obstarávanie, výroba a distribúcia (obrázok 2).

Obrázok 2 Environmentálne ukazovatele v malých a stredných podnikoch

Obstarávanie	Výroba	Distribúcia
• energie • voda • vstupný materiál	• emisie z výroby • skládky odpadu • recyklácia • spotreba materiálov, energií • bezporuchový chod výroby	• emisie vozového parku • environmentálne ukazovatele pri používaní produktu • environmentálne ukazovatele pri likvidácii produktu

Prameň: Vlastné spracovanie

Riadenie a podávanie informácií o vplyve podniku na životné prostredie vedie nielen k prínosom pre životné prostredie, ale aj k podnikateľským prínosom pre podnik. Podniky môžu ušetriť náklady a zvýšiť efektívnosť prostredníctvom obmedzovania a riadenia zdrojov.

Záver

Ochrana ekosystému redukciami odpadu a znižovaním spotreby prírodných zdrojov a energie poskytuje množstvo podnikateľských príležitostí pre inovácie. Tieto inovácie by mali viesť k tvorbe produktov a služieb, ktoré spĺňajú požiadavky zákazníkov a ich produkcia zároveň neničí životné prostredie. Aj MSP na Slovensku môžu využitím činností zelenej logistiky a výroby zelených produktov znižovať negatívne dopady svojej podnikateľskej činnosti na prírodné prostredie a zároveň profitovať z výhod, ktoré so sebou táto oblasť logistiky prináša.

POĎAKOVANIE

Tento príspevok bol spracovaný v rámci dvoch projektov: (1) „Kultúrna inteligencia ako dôležitý predpoklad konkurencieschopnosti Slovenska v globálnom prostredí“, VEGA č. 1/0934/16 – podiel projektu je 50 %, riešený na Ekonomickej fakulte UMB v Banskej Bystrici; (2) „Kontroling v praxi slovenských podnikov v kontexte psychologických aspektov vnímania jeho prínosov a bariér“, VEGA č. 1/0010/17 – podiel projektu je 50 %, riešený na Drevárskej fakulte Technickej univerzity vo Zvolene.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- [1] Březinová, M. – Vrchota, J., 2015. Communication of SMEs in the region of South Bohemia. In *Proceedings of the 18th international colloquium of regional sciences*. Hustopeče, Czech Republic, Brno: Masarykova univerzita, pp. 136-42. ISBN 978-80-210-7861-1.
- [2] Dangelico, R. M. - Pontrandolfo, P. 2010. From Green Product Definitions and Classifications to the Green Option Matrix. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 18, Issue 16, pp. 1608-1628. ISSN 0959-6526.
- [3] Chen, Y. S. - Lai, S. B. - Wen C. T. 2006. The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan. *Journal of Business Ethics*. Vol. 67, Issue 4, pp. 331-339. ISSN 0167-4544.
- [4] Cherian, J. - Jacob, J. 2012. Green Marketing: A Study of Consumers' Attitude towards Environment Friendly Products. *Journal of Asian Social Science*. Vol. 8, Issue 12, pp. 117-126. ISSN 1911-2017.
- [5] Klementová, J – Sedliačiková, M. – Moresová, M. 2016. Custom manufacturing of furniture in context of globalization and quality management. In *Globalization and its socio-economic consequences: proceedings of 15th international scientific conference*, Rajecské Teplice, Žilina: Žilinská univerzita, pp. 905-913. ISBN 978-80-8154-191-9.
- [6] Marková, V. – Sedliačiková, M. – Gurová, D. 2016. The model of financial budgeting and planning for micro and small enterprises. In *Globalization and its socio-economic consequences: proceedings of 15th international scientific conference*, Rajecské Teplice, Žilina: Žilinská univerzita, pp. 1305-1312. ISBN 978-80-8154-191-9.
- [7] McDonagh, P. - Prothero, A. 2010. Is green new black? Reflection on a green commodity discourse. *Journal of Macromarketing*. Vol. 30, Issue 2, pp. 147-159. ISSN 0276-1467.
- [8] Miles, M. P. - Covin, J. G. 2000. Environmental marketing: A source of reputational competitive and financial advantage. *Journal of business ethics*. Vol 23, Issue 3, pp. 299-311. ISSN 0167-4544.
- [9] Modi, S. B. - Mabert, V. A. 2006. Supplier development: Improving supplier performance through knowledge transfer. *Journal of Operations Management*. Vol.25, Issue 1, p. 42–64. ISSN 0272-6963.
- [10] Minárová, M. – Adamska, M., 2014. Role of learning organization in building consumer confidence. *E+M Ekonomie a management*. Vol. 17, Issue 1, pp. 62 – 72. ISSN 1212-3609.

- [11] Musová, Z. – Musa, H. – Huliaková, Z., 2016. Innovative approaches in a social responsible marketing in a Global environment. In *Globalization and its socio-economic consequences: proceedings of 15th international scientific conference*, Rajecké Teplice, Žilina: Žilinská univerzita, pp. 1466-1473. ISBN 978-80-8154-191-9.
- [12] Murphy, P. - Poist, R. 2010. Green Logistics Strategies: An Analysis of Usage Patterns. *Transportation Journal*. Vol. 40, Issue 2, s. 5-16. ISSN 0041-1612.
- [13] Ottman, J. A. - Stafford, E. E. - Hartman, C. L. 2006. Green marketing myopia. *Journal Environment: Science and policy for sustainable development*. Vol. 48, Issue 5, pp. 22-36. ISSN 0013-9157.
- [14] Poliačiková, E. 2012. *Manažment kľúčových zákazníkov*. Bratislava : Iura Edition, 2012. ISBN 978-80-8078-451-5.
- [15] Pijari, D. - Wright, G. - Peattie, K. 2003. Green and competitive. Influences on environmental new product development performance. *Journal of business research*. Vol. 56, Issue 8, pp. 657-671. ISSN 0148-2963.
- [16] Spruyt, A. - Hermans, D. - Houwer, J. D. - Vandekerckhove, J. - Eelen, P. 2007. On the Predictive Validity of Indirect Attitude Measures: Prediction of Consumer Choice Behavior on the Basis of Affective Priming in the Picture-Picture Naming Task. *Journal of Experimental Social Psychology*. Vol. 43, Issue 4, pp. 599-610. ISSN 0022 -1031.
- [17] Tanner, C. - Kast, W.. 2003. Promoting sustainable consumption: Determinants of green purchases by Swiss consumers. *Psychology & Marketing*. Vol. 20, Issue 10, pp. 883–902. ISSN 1520-6793.

CONTACT

Ing. Denisa Malá, PhD., Mgr. Dana Benčíková, PhD.
Univerzita Mateja Bela v Bysnej Bystrici, Ekonomická fakulta
Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovakia
E-mail: denisa.mala@umb.sk, dana.bencikova@umb.sk

DETERMINATION FRACTIONS WOOD DUST AS HARMFUL FACTOR IN BUSINESS SPHERE AT WOOD INDUSTRY

DETERMINÁCIA FRAKCIÍ DREVNÉHO PRACHU AKO ŠKODLIVÉHO FAKTORA V PODNIKOVEJ SFÉRE DREVÁRSKÝCH PREVÁDZOK

Iveta Marková¹, Alena Očkajová, Jana Jaďud'ová, Linda Makovická Osvaldová²

ABSTRACT

Paper gives evidence of the existence of shares of wood dust that penetrate the human body and caused exposure of those harmful factors in the company. For purpose of protection of company, there are need to invested available of preventive elements The paper deals with the particle size fractions determined by the existing tracks of wood grinding typically processed wood in the furniture industry (beech, oak, spruce, fir, and alder) prepared by hand Orbital Sander BOSCH PSS 200 AAC files. The purpose of this paper is to highlight the presence of the smallest fractions wood dust in woodworking operations. For the presentation of percentages of the various fractions of wood dust, samples were identified on the automatic vibration sieve shakers Retsch AS 200 control. The largest percentages of dust particles (in the range of 50-79%) in all samples of wood dust were the fractions 32 m and <32 microns (bottom). These fractions pave the risk of inhalation, the respirable components contained in the fraction <32 microns, and the potential formation of a dust-air explosive mixtures.

KEY WORDS

Wood dust, harmful factors in the working environment, wood dust granulometric analysis.

JEL CLASSIFICATION

E01, J28

Úvod

Prach je zaradený medzi chemické faktory a zároveň patrí medzi rizikové faktory pracovného prostredia, pretože nepriaznivo pôsobí na zdravie človeka, na strojno-technologické zariadenia a v prípade, že je horľavý alebo výbušný aj na bezpečnosť pracoviska. Je známe, že laická verejnosť nepovažuje mnohé často využívané chemické látky za nebezpečné pri ich výrobe, pri manipulácii s nimi a akejkol'vek inej činnosti, napr. pevné aerosóly s prevažne dráždivým účinkom na organizmus, pre ktoré sa určujú z hľadiska zachovania zdravia, najvyššie prípustné expozičné limity. K takýmto látkam patrí napr. textilný

¹ prof. RNDr. Iveta Marková, PhD., doc. Ing. Alena Očkajová, PhD., RNDr. Jana Jaďud'ová, PhD., Katedra životného prostredia, Fakulta prírodných vied, Univerzita Mateja Bela, Tajovského 40, 97401 Banská Bystrica, iveta.markova@umb.sk

² doc. Linda Makovická Osvaldová, PhD., Žilinská univerzita, Fakulta bezpečnostného inžinierstva, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina, linda.makovicka@fbi.uniza.sk

pevný aerosól (bavlna, ľan, hodváb), živočíšny pevný aerosól (vlna, perie, srst'), či rastlinný pevný aerosól (múka, cukor, čaj, korenie, pevný aerosól obilný, pevný aerosól z dreva).

Rozsah škodlivých účinkov prachu na človeka je veľmi široký. Pri ich hodnotení záleží na pôvode, vlastnostiach a veľkosti prachových častíc, na jeho koncentrácii v ovzduší, na dĺžke a podmienkach pôsobenia a individuálnej vnímavosti na prach. [1, 2]

Prachové častice vznikajú buď ľudskou činnosťou pri rôznych technologických procesoch – pri opracovávaní pevných materiálov (brúsenie, vŕtanie, drvenie, mletie), pri úpravách a doprave sypkých materiálov, pri spaľovaní organických látok ale aj bez zásahu človeka, napr. rozptýlením častíc z neupraveného zemského povrchu vplyvom prúdenia vzduchu, pieskových búrok, činnosťou sopiek a pod. Častice jemného prachu, dymu, spolu s hmlou vytvárajú aerosóly, tzv. dymovú hmlu, ktorá zmiešaním so škodlivými plynými exhalátmi vytvára smog. Aerosólové častice sa neusadzujú ale sa vznášajú v ovzduší. Prachové a aerosólové častice tvoria prašnosť ovzdušia. Primárna prašnosť (rozptýlený prach – polietavý) vzniká pri výrobných procesoch, sekundárna prašnosť vzniká zvírením usadeného prachu, ktorý je na podlahách, stenách, konštrukciách strojov a zariadeniach. Norma STN 83 4501 [3] definuje prach ako malé častice disperznej látky tuhého skupenstva, ktorých priemer neprevyšuje 75 µm, určitý čas ostávajú v ovzduší, kým vlastnou hmotnosťou neklesnú k zemi.

Vo všeobecnosti, všetky druhy prachu sú škodlivé a môžu spôsobiť vážne zdravotné problémy. Vysoká koncentrácia prachu v ovzduší spôsobuje usadzovanie prachových častíc v očiach, nose a ústach, na pokožke. Dlhodobá expozícia vysokým koncentráciám aj u prachov bez špecifických účinkov preťažuje samočistiace mechanizmy pľúc, znižuje celkovú obranyschopnosť človeka a môže prispievať k chronickému zápalu priedušiek. Okrem toho mechanické pôsobenie týchto prachových častíc a ich odstraňovanie môže spôsobiť poranenie pokožky alebo slizníc. [2]

Hlavnou a rozhodujúcou cestou vstupu pre prach sú dýchacie cesty (nos, ústa), ale v niektorých prípadoch aj koža.

Z hľadiska účinku na ľudský organizmus možno prach posudzovať podľa:

- podľa biologickej účinnosti prachu,
- a veľkosti prachových častíc (aerodynamický priemer častice).

Jednou z klasifikácií z hľadiska biologickej účinnosti prachov [2], je ich rozdelenie na toxický a netoxický prach.

Toxické prachy môžu spôsobiť okrem miestneho účinku na dýchací systém i systematickú intoxikáciu. Prachy obsahujúce toxické látky sú absorbované krvou, čo vedie k nepriaznivému vplyvu na tkanivo a orgány. Karcinogénne prachy môžu pri vdýchnutí vyvolať nádorové ochorenie u ľudí, ktorí sú týmto účinkom prachov vystavení. [2]

Toxický prach sa hodnotí spolu s plynmi a parami s toxickým účinkom podľa NV SR č. 355/2006 Z.z., v znení novely NV SR č. 300/2007 Z.z. a v znení novely NV SR č. 471/2011 Z.z. [6] o ochrane zamestnancov pred rizikami súvisiacimi s expozíciou chemickým faktorom pri práci a koncentrácia toxikkej zložky nesmie prekročiť hodnoty NPEL pre daný faktor. Prach s karcinogénnym a mutagénnym účinkom sa hodnotí podľa NV SR č. 356/2006 Z.z. v znení novely NV SR č. 301/2007 Z.z. [7], o ochrane zdravia zamestnancov pred rizikami súvisiacimi s expozíciou karcinogénnym a mutagénnym faktorom pri práci a koncentrácia toxikkej zložky aerosólu nesmie prekročiť technické smerné hodnoty (TSH) pre daný faktor. [5]

Medzi prachy bez toxického účinku sa zaraďujú aj prachy s dráždivým účinkom (prípadne senzibilizujúcim účinkom), kde je zaradený aj prach z dreva [5]. Prach z dreva (drevný prach) sa hodnotí podľa druhu dreva na [5]:

- biologicky vysoko účinné dreva (jalovec, santal, tis a rad exotických drev);
- biologicky účinné dreva (agát, borovica, eben, smrek, topol a ďalšie);

- biologicky málo účinné drevá (breza, hrab, jaseň, javor, jedľa, brest a ďalšie exotické drevá).

Prach niektorých tvrdých drevín (buk, dub) je zaradený medzi dokázané karcinogény 1. kategórie, pričom jeho inhalácia spôsobuje najčastejšie rakovinu prínosných dutín. [8, 9, 10]

Európska norma STN EN 481 [11] – Ovzdušie na pracovisku, definuje 3 zložky prašnosti podľa ich veľkosti a schopnosti ohrozovať dýchacie orgány:

- inhalable – vdychovaná zložka – časť vonkajšieho polietavého prachu, ktorý sa cez ústa a nos dostáva do dýchacieho traktu,

- thoratic – pľúcna zložka – podiel z inhalable, ktorý sa dostane za hltan do dýchacieho traktu, ale ktorý je možné z dýchacieho traktu vylúčiť prostredníctvom riasinkového epitelu späť, sú to častice pod 30 μm ,

- alveolic – respirabilná zložka – podiel z thoratic, ktorý predstavuje najmenšie častice, ktoré trvalo zostávajú v alveolárnom systéme a spôsobujú chronické ochorenia pľúc, sú to častice pod 10 μm .

Aj keď najväčšie nebezpečenstvo pre dýchacie orgány predstavuje respirabilná (alveolárna) zložka s veľkosťou častíc pod 10 μm , na základe mnohých výskumov predsa v niektorých prípadoch je potrebné brať do úvahy aj ostatné frakcie, pretože sú škodlivé pre organizmus (pozri tab. 1), napr.[4]

Tabuľka 18: Účinok prachu na zdravie v závislosti od veľkosti častíc.

Typ prachu	Účinok na zdravie	Zasiiahnutý orgán	Frakcia
Uhoľný prach	pneumokonióza	pľúca	respirabilná
Azbestové vlákna	azbestóza, rakovina pľúc	pľúca	pľúcna, respirabilná
Drevný prach z tvrdých drevín	rakovina nosa	dýchacie cesty	vdychovaná
Prach z bavlny	byssinóza, obštrukčné ochorenie pľúc	pľúca	pľúcna
Cementový prach	dermatózy	koža	všetky veľkosti častíc

Zdroj: [4].

Veľkosť je jednou zo základných charakteristík aerosólových častíc ako z hľadiska monitorovania (požiadavky na odber vzorky), tak aj z hľadiska ich biologických účinkov, na ktoré má podstatný vplyv oblasť depozície v organizme.

K základným informáciám charakterizujúcim vlastnosti práškových a zrnitých materiálov (teda aj prachu) patrí zrnitosťné zloženie – základná kvalitatívna vlastnosť, ktoré sa získa granulometrickou analýzou. [12]

1. Riziko prítomnosti dreveného prachu v prevádzke

Na základe veľkosti častíc dreveného prachu je možné predpokladať akou formou v prevádzke sa drevený prach vyskytuje. Frakcie s väčšou veľkosťou majú tendenciu sa usádzať [13, 14]. Početnosť mikrofrakcií (pod 100 μm) evokuje vznik rozvírenej formy prachu. Takéto častice sú typické najmä pri brúsení dreva, ktoré je najpodstatnejšou technologickou operáciou každého výrobku z dreva pred jeho konečnou povrchovou úpravou. Súčasťou najmä nábytkárskych prevádzok sú rôzne typy širokopásových, úzko-pásových, špeciálnych brúsok ako aj ručných brúsok (pásových, diskových, vibračných) s rôznym spôsobom odsávania. [15] Moderné zariadenia už majú zabudovaný odsávací systém, ktorého cieľom je maximálne odstrániť drevený prach z prevádzky, no nie všetky prevádzky majú najmodernejšiu techniku,

čoho dôsledkom je výskyt prachových častíc v pracovnom priestore. Obdobne je to aj pri používaní ručných elektrických brúsok, ktorých súčasťou je zabudovaný systém odsávania ale jeho výkon nie je tak efektívny ako centrálne odsávanie. Množstvo vznikajúceho prachu, veľkosť a tvar jednotlivých prachových častíc je závislý od zrnitosti brúsiaceho prostriedku, prítlaku brúsiaceho prostriedku na brúsený materiál, rýchlosti brúsenia, samotného brúseného materiálu, smeru brúsenia a pod.

Odborníci (Rogozinsky et. al. [17] a Rohr et al. [18] posudzujú možné obavy spojené s používaním palív z biomasy pri ich spaľovaní z hľadiska bezpečnosti a ochrany zdravia ako aj rizika vzniku výbuchu (napríklad jeho schopnosti odlúčenia v rôznych druhoch odlučovačov, jeho zdravotného pôsobenia, schopnosti usadzovania, schopnosti explózie)

2. Metódy a materiál

Štyri vzorky dreva (vysušené na vlhkosť cca 8÷10 %) boli vybraté s ohľadom na ich najčastejšie priemyselné spracovanie v nábytkárskych prevádzkach a zároveň predstavujú aj zastúpenie ihličnatých, listnatých kruhovito-pórovitých a listnatých roztrúseno-pórovitých drevín. Z ihličnatých drevín bol zvolený Smrek obyčajný (*Picea excelsa*) (plus náhradná vzorka Jedľa biela (*Abies alba*), z listnatých kruhovito-pórovitých drevín Dub zimný (*Quercus petraea* Liebl.) a z listnatých roztrúseno-pórovitých drevín to bol Buk obyčajný (*Fagus silvatica* L.) a Jelša lepkavá (*Alnus glutinosa* L.). Posledná vzorka bola odobratá priamo z drevárskej výroby (prachová zmes zložená zo smrekového, bukového a dubového prachu). Postup merania bol podrobne opísaný v [22, 23 a 24] pre identifikáciu frakcií (na základe priemeru sít) 0.032; 0.063; 0.08; 0.125; 0.250; 0.5; 1; 2 (mm). Parametre sitovania: amplitúda 2 mm/“g“, interval 10 s, čas sitovania 20 min.

3. Výsledky a diskusia

Percentuálny podiel jednotlivých frakcií bol vyhodnotený pomocou distribučných kriviek vybratých vzoriek drevných prachov ako aj pomocou jednofaktorovej analýzy rozptylu s cieľom zistiť, či existuje štatistická významnosť vplyvu dreveniny na granulometrické zloženie brúsnych prachov a či existuje štatistická významnosť vplyvu dreveniny na podiel prachových častíc < 100 µm.

Najpočetnejšími frakciami u všetkých vzoriek drevných prachov boli frakcie 32 µm a < 32 µm (dno), ktoré u vzorky duba tvorili 55,83% hmotnosti celej vzorky drevného prachu dubu (obr.1). Najmenej početnými frakciami vzorky drevného prachu duba boli frakcie 2 mm a 1 mm (0,99 % celkovej hmotnosti vzorky). Vo vzorke drevného prachu buku tvorili frakcie 32 µm a < 32 µm 49,58 % hmotnosti celej vzorky. Najmenej početnými frakciami boli frakcie 2 mm a 1 mm (0,5 % celkovej hmotnosti vzorky drevného prachu buka). Vo vzorke drevného prachu smreku frakcie 32 µm a < 32 µm a tvorili 65,13 % hmotnosti celej vzorky smreku a najmenej početnými frakciami boli frakcie 2 mm a 1 mm (1,01 % celkovej hmotnosti). Vzorka drevného prachu jedle má 59,27 % zastúpenie frakcie 32 µm a < 32 µm z celkovej hmotnosti vzorky a 0,98 % celkovej hmotnosti predstavujú frakcie 2 mm a 1 mm. Vzorka drevného prachu jelše má najbohatšie zastúpenie frakcie 32 µm a < 32 µm a to 78,26 % hmotnosti celej vzorky najmenej početné frakcie boli frakcie 2 mm a 1 mm, ktoré tvorili 1,21 % celkovej hmotnosti v porovnaní s ostatnými vzorkami. Vzorka drevného prachu zmesi kopíruje početnosť vzorky drevného prachu jelši, kde frakcie 32 µm a < 32 µm a tvorili 78,74 % hmotnosti celej vzorky. Získané výsledky korešpondujú aj s výsledkami [25]), ktorí sledovali podiely častíc pod 100

μm u vzoriek dreveného prachu buka, borovice a smreka získaných z úzko-pásovej brúsky priamo v prevádzke, čomu odpovedal aj náš výskum. Vyššie hodnoty môžu byť spôsobené jednak samotnou drevinou, kde rozptyl vlastností je závislý od podmienok rastu, od miesta v kmeni, od individuálneho prítlaku brúsiacej pätky samotnou obsluhou, pri smreku je to aj iná použitá zrnitosť brúsiaceho prostriedku, kde je predpoklad pre vznik jemnejších častíc s použitím brúsiaceho prostriedku s vyšším číslom zrnitosti.

Zároveň [26] sa skúmal bukový prach získaný pomocou ručných brúsok (laboratórny experiment), ktoré pracovali v zabudovanom systéme s konštantným prítlakom, konštantnou reznou rýchlosťou a starostlivo vybranými vzorkami dreva (bez hrč a ostatných chýb dreva). Pre ručnú pásovú brúsku sa získal percentuálny podiel častíc $< 100 \mu\text{m}$ 94,28 % (pri brúsení kolmo na vlákna) a pre ručnú kotúčovú brúsku bol podiel týchto častíc až 96,29 %. Aj keď tieto hodnoty sú vyššie oproti hodnotám získaným v reálnom procese [26], ich množstvo a výskyt v pracovnom prostredí predstavujú riziko negatívneho vplyvu na zamestnancov.

4. Matematicko-štatistické spracovanie a vyhodnotenie výsledkov

Pre vyhodnotenie vplyvu dreveniny na granulometrické zloženie brúsnych prachov a vplyvu dreveniny na podiel prachových častíc $< 100 \mu\text{m}$ sme získané výsledky podrobili štatistickej analýze. Zistené výsledky počtosti častíc dreveného prachu vybraných drevín boli štatisticky vyhodnotené multifaktorovou analýzou variancie (ANOVA) s použitím LSD (95%, 99% hladinou preukázateľnosti) testu (software Statgraphics verzia 5.0), kde ako faktory vplyvu boli použité: druh dreveniny (buk, dub, smrek, jedľa, jelša) a hodnoty veľkosti častíc (0.032; 0.063; 0.08; 0.125; 0.250; 0.5; 1; 2 v mm).

Tab. 2 potvrdzuje signifikantné rozdiely u jednotlivých frakcií. Následne bola zrealizovaná korelácia hodnôt prostredníctvom hodnôt jednotlivých frakcií prostredníctvom 2-faktorovej analýzy variancie (ANOVA) s použitím LSD ($\alpha=0,05$). Realizovaním realizovaním analýzy variancie (ANOVA) s použitím LSD testu (tab.3) sa hľadala súvislosť medzi drevinami a veľkosťou prachových častíc.

Tabuľka 2 Základná tabuľka multifaktorovej analýzy rozptylu vzoriek dreveného prachu a ich frakcií.

Zdroj variácií	SS	d.f.	MS	F – pomer	Signifikantná hladina
Frakcia zrnitosť	9103.3871	8	1137.9234	45.719	.0000
Drevina	.0445	5	.0089	.000	1.000
Rezidual	995.57297	40	24.889324		
Total (Corrected)	10099.005	53			

Veľkosť častíc u prvých štyroch frakcií predstavuje rozdiel štatisticky nevýznamný. Štatisticky významný rozdiel je vo frakcií $32 \mu\text{m}$, potom vo frakcií $> 32 \mu\text{m}$. Medzi frakciami $125 \mu\text{m}$, $80 \mu\text{m}$, $63 \mu\text{m}$ a prvými štyrmi frakciami (2 mm, 1 mm, 500 μm , 250 μm), nie sú štatisticky významné rozdiely. V dôsledku nadmernej tvorby prachu práve uvedených frakcií, ktorých súčasťou je aj respirabilná zložka prachu, narastá aj riziko vážneho ohrozenia zdravia zamestnancov. [16] Zo štatistického vyhodnotenia výsledkov sitovej analýzy vyplýva, že štatisticky najviac častíc je vo frakcií $32 \mu\text{m}$, potom vo frakcií $< 32 \mu\text{m}$. Je teda opodstatnené podrobiť testovacím metódam predovšetkým tieto frakcie jednotlivých druhov drevených prachov. Rozdiely v štruktúre prachov jednotlivých drevín sa nepreukázali ako štatisticky významné. Danú skutočnosť potvrdzuje aj Barčík et al. [19] a konštatuje, že druh dreveniny nepreukázal zreteľný vplyv na priebeh granulometrického zloženia triesky pri obrábaní dreva rôznymi nástrojmi. Rozdiely v štruktúre prachov jednotlivých drevín sa preukázali ako

štatisticky významné medzi frakciami. Uvedenú skutočnosť potvrdzuje svojim výskumom aj Saejiw et al. [20].

Tab. 3 Vplyv dreveniny a veľkosti frakcií na početnosť častíc v prachových vzorkách prostredníctvom 2-faktorovej analýzy variancie (ANOVA) s použitím LSD ($\alpha=0,05$)

Drevenina	Podiel frakcií										Hd $\alpha_{0,5}$
	2 mm	1 mm	500 μm	250 μm	125 μm	80 μm	63 μm	32 μm	<32 μm	Priemer	
Dub	0,27	0,72	1,06	1,64	9,47	16,16	14,41	33,94	21,89	11,07a	
Buk	0,08	0,42	0,70	1,04	9,71	20,98	16,67	30,47	19,11	11,02a	
Smrek	0,33	0,68	1,08	2,05	8,31	11,92	10,08	43,09	22,04	11,06a	
Jedľa	0,31	0,67	0,78	1,46	7,93	15,45	13,68	38,73	20,54	11,06a	
Jelša	0,38	0,83	1,40	1,32	3,03	6,18	8,66	59,88	18,38	11,11a	
Zmes	0,49	0,66	3,05	1,99	2,89	5,01	6,86	46,20	32,54	11,07a	
Priemer	0,31	0,66	1,36	1,58	6,89	12,61	11,73	42,05	22,42		5,82
	a	a	ab	ab	bc	c	c	e	d		
Hd $\alpha_{0,5}$											4,75

Štatistická metóda ANOVA – LSD test ($\alpha=0,5$) b,c,d,e – signifikantné rozdiely

V dôsledku nadmernej tvorby prachu práve uvedených frakcií, ktorých súčasťou je aj respirabilná zložka prachu, narastá aj riziko vážneho ohrozenia zdravia zamestnancov. Prašnosť na pracoviskách, v dôsledku tvorby dreveného prachu, má škodlivé účinky na ľudský organizmus [13] a predstavuje jeden zo základných problémov v oblasti bezpečnosti a hygieny pracovného prostredia. Tureková [14] uvádza výsledky výskumov zaoberajúcich sa problematikou škodlivého vplyvu prachov na zdravie človeka a uvádza, že, pri vdychovaní prachu preniká do pľúc len malá časť prachu, tzv. respirabilná frakcia, ktorá je tvorená časticami o rozmeroch menších ako 5,0 μm . Väčšia časť prachu je zachytávaná v prírodných dýchacích cestách (nose, hrtane, tracheobronchiálnom strome). Hygienické aspekty prašnosti prezentované podľa konvencií v oblasti prašnosti v zmysle STN EN 481 a US-EPA prezentujú charakter prachu podľa jeho veľkosti. Do pozornosti vstupuje interval frakcie 20-30 μm , kde sa prejavuje možnosť inhalácie dreveného prachu.[18, 19]

Americká agentúra pre ochranu životného prostredia US - EPA (Environmental Protection Agency) zaviedla ďalšie kritéria pre hodnotenie prašnosti, konkrétne hodnoty M_{10} , $PM_{2,5}$ a PM_{10} uvádzané v $\mu\text{g}\cdot\text{m}^{-3}$. M_{10} predstavuje prašnosť v $\mu\text{g}\cdot\text{m}^{-3}$, kde aspoň 50% častíc je menších ako 10 μm (častice s aerodynamickým priemerom 10 μm). Boli získané výrazné percentuálne podiely frakcie vzoriek drevených prachov, ktoré sú signifikantne rozdielne, je možné predpokladať ale nie je možné s určitosťou tvrdiť, že sa v uvedenej frakcii nachádzajú podiely M_{10} , $PM_{2,5}$ a PM_{10} . [18, 24, 25] Ale vznikajúce dominantné percentuálne podiely prachových frakcií predstavujú zvýšené riziko tvorby výbušných pracho- vzdušných zmesí v uzavretom pracovnom prostredí. Podľa [25,26] je možné klasifikovať prach na veľmi jemný (onačený ako A D2) s rozmermi 0,07 až 0,40 mm. V našom prípade práve v uvedenom intervale máme podiel dreveného prachu od 50 do 80 %. Na základe uvedených skutočností organizácia musí realizovať opatrenia z hľadiska existujúceho škodlivého faktora v pracovnom prostredí (tab. 4).

Tab.4 Prehľad nutných opatrení pri zabezpečení bezpečnosti prevádzky v drevospracujúcom priemysle.

Drevárska prevádzka				
Opatrenia z hľadiska ochrany pred požiarom	Opatrenia z hľadiska bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci	Opatrenia z hľadiska environmentu (+ odpady)	Opatrenia z hľadiska environmentálneho manažmentu EMS/EMAS	Systémy kvality
Školenia, Režim práce,	Školenia, Režim práce, optimalizácia faktorov	Škodlivé faktory pracovného prostredia,	LCA	Audit systému

Technické vybavenie PHP, H	pracovného prostredia, Technické vybavenie: odsávacie systémy, OOPP	hlučnosť, monitoring ŽP, Odpadové hospodárstvo	kvality podľa ISO 9001 atď.

Záver

U všetkých testovaných vzoriek je možné konštatovať, že dominantnou zložkou je veľmi jemný a jemný prach. Z hľadiska rizika vzniku výbuchu je uvedená frakcia najvhodnejším palivom a nárastom podielu veľmi jemný prach narastá riziko výbuchu. Čím je prach jemnejší, tým vyšší je maximálny výbuchový tlak a maximálna rýchlosť nárastu výbuchového tlaku (brizancia), a tým menšia iniciačná energia je potrebná k iniciácii prachovzdušnej zmesi. [16, 23] Vytvorená prachovzdušná zmes sa stáva škodlivým faktorom v pracovnom prostredí, keďže dominantná početnosť frakcií predstavuje riziko nadýchnutia sa.

POĎAKOVANIE

Práca bola podporovaná Vedeckou grantovou agentúrou MŠVVaŠ a SAV SR projekt č. VEGA 1-0547-15 „Experimentálne meranie a modelovanie fugitívnych emisií“ a s využitím prístrojového vybavenia získaného v rámci projektu OP Výskum a vývoj – ITMS 26210120024 „Obnova a budovanie infraštruktúry pre ekologický a environmentálny výskum na UMB“.

REFERENCES

- [1] Marková, I., Mračková, E., Očkajová, A., Ladomerský, J. 2016. *Granulometry of selected wood dust species from orbital sanders*. WOOD RESEARCH 61 (6): 983-992. ISSN 0012-6136.
- [2] Prašnosť [online], [cit: 2013-02-26], <http://www.grimm.sk/Prasnost.htm>
- [3] STN 83 4501: Ochrana ovzdušia
- [4] WHO. *Hazard prevention and control in the work environment: Airborne dust*. WHO/SDE/OEH/99.14), World Health Organization, 1999 Geneva.
- [5] Schwarz, M., Dado, M., Hnilica, R.: *Pracovné prostredie a technika prostredia*. 1. Časť. Zvolen: TU, 2009
- [6] Nariadenie vlády SR č. 471/2011Z.z., ktorým sa mení a dopĺňa NV SR č. 355/2006 Z.z. o ochrane zamestnancov pre rizikami súvisiacimi s expozíciou chemickým faktorom pri práci v znení NV SR č. 300/2007 Z.z.
- [7] Nariadenie vlády SR č. 301/2007 ktorým sa mení NV SR č. 356/2006 Z.z. o ochrane zdravia zamestnancov pre rizikami súvisiacimi s expozíciou karcinogénnym a mutagénnym faktorom pri práci
- [8] Mračková E Tureková I. 2007, *The dimensional characteristics of the particles of wood dust of selected deciduous trees considering to explosion*. Publisher: Trans Tech Publications Ltd. 2016 vol: 688 pp: 182-189
- [9] Aghová, 1993. *Hygiena*. Banská Bystrica: Osveta. 1993. ISBN 80-217-0515-9

- [10] Weinrich, A.J., Demers, P. 2005 *Wood dusts. Encyclopedia of toxicology*. Second edition. Wexler P, Anderson BD, De Peyster A, Gad SC, eds. San Diego, CA: Academic Press, 2005 Mar; :464-467
- [11] STN EN 481 Ovzdušie na pracovisku. Určenie veľkosti frakcií na meranie častíc rozptýlených vo vzduchu. 1998
- [12] Mračková, E., Krišťák, L., Kučerka, M., Gaff, M., & Gajtanska, M. 2016. *Creation of Wood Dust during Wood Processing: Size Analysis, Dust Separation, and Occupational Health*. Retrieved November 19, 2015, from https://www.ncsu.edu/bioresources/BioRes_11-/BioRes_11_1_209_Mrackova_KKGG_Creation_Wood_Dust_Size_Health_7987.pdf.
- [13] Tureková, I., Slabá, I., Duchoň, M. 2007. *Hodnotenie rizík prachu v pracovnom prostredí*. In: Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci 2007 : Sborník prednášok / nadát. Mezinárodní konference. VII. ročník. Ostrava, 12.-13.6.2007. - Ostrava : Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2007. - ISBN 978-80-7385-004-3. - S. 321-327.
- [14] Tureková, I. 2008. *Význam požiarotechnických vlastností potravinárskych prachov v praxi*. In: Manažérstvo životného prostredia 2008. Žilina : Strix et VeV, 2008, s. 161-166. ISBN 978-80-89281-34-3.
- [15] Očkajová, A., Stebila, J., Rybakowski, M., Rogozinski, T., Krišťák, L., & L'uptáková, J. 2014. *The Granularity of Dust Particles when Sanding Wood and Wood-Based Materials*. Advanced Materials Research, 1001, 432–437. <http://doi.org/10.4028/www.scientific.net/AMR.1001.432>.
- [16] Očkajová, A., Marková, I. 2016. *Particular size analysis of selected wood dust species particles generated in the wood working environment*. ActaUMBsEM, XVIII. (2): 24-31
- [17] Rogozinski, T., Wilkowski, J., Górski, J., Czarniak, P., Podziewski, P., Szymanowski, K., 2015: Dust creation in CNC drilling of wood composites. BioResources 10(2): 3657-3665
- [18] Rohr, A. C., Campleman, S. L., Long, C. M., Peterson, M. K., Weatherstone, S., Quick, W., & Lewis, A. 2015. *Potential Occupational Exposures and Health Risks Associated with Biomass-Based Power Generation*. International Journal of Environmental Research and Public Health, 12(7), 8542–605. <http://doi.org/10.3390/ijerph12070854>
- [19] Barčík, Š., Pivolusková, E., Kminiak, R. 2008. *Granulometrická analýza triesky z rovinného frézovania topoľového dreva*. In: Trieskové a beztrieskové obrábanie dreva 2008, 11. - 13. 9. 2008, Vysoké Tatry, s. 39-44.
- [20] Saejiw, N., Chaiear, N., Sadhra S. 2011. *Exposure to wood dust and its particle size distribution in a rubberwood sawmill in Thailand*. J Occup Environ Hyg. 2009 Aug;6(8):483-90. doi: 10.1080/15459620902967065.
- [21] Hroncová, E., Ladoomerský, J., Adam, C. 2013. *The use of wood from degraded land for carbon sequestration*. In Drewno, 2013, vol. 56, nr 190, 51-61.
- [22] STN ISO 3310-1:2007-03 (25 9610) Skúšobné sitá. Technické požiadavky a skúšanie.
- [23] Očkajová, A., Marková, I. 2016. *Particular size analysis of selected wood dust species particles generated in the wood working environment*. ActaUMBsEM, XVIII. (2): 24-31
- [24] Vladárová, M. 2007. *Požiaro-technické charakteristiky drevného prachu vplyvajúce na jeho horľavosť*. Dizertačná práca. TU vo Zvolene, 116 s. (nepublikované)

- [25] Očkajová, A., et al. 2016. *Wear of sanding belts*. BioRecourses 1(2):5242-5254.
- [26] Dzurenda, L., & Orłowski, K. A. 2011. *The effect of thermal modification of ash wood on granularity and homogeneity of sawdust in the sawing process on a sash gang saw prw 15-M in view of its technological usefulness*. Drewno : Prace Naukowe, Doniesienia, Komunikaty, vol. 54, n, 27–37.
- [27] Top, Y., Adanur, H., & Öz, M. (2016). *Comparison of practices related to occupational health and safety in microscale wood-product enterprises*. Safety Science, 82, 374–381. <http://doi.org/10.1016/j.ssci.2015.10.014>

CONTACT

prof. RNDr. Iveta Marková, PhD.
Katedra životného prostredia, Fakulta prírodných vied, Univerzita Mateja Bela
Tajovského 40, 97401 Banská Bystrica, Slovenská Republika
E-mail: iveta.markova@umb.sk

ECONOMIC AND SOCIAL ASPECTS OF INTELLECTUAL PROPERTY AND INNOVATION

EKONOMICKÉ A SOCIÁLNE ASPEKTY DUŠEVNÉHO VLASTNÍCTVA A INOVÁCIÍ

Martin Matušovič¹

ABSTRACT

In intellectual property, we see a tremendous potential that enables us to manage our business (intellectual property) products to meet market expectations while creating sufficient preconditions for the long-term growth of the competitiveness of enterprises, countries and clusters. In practice, however, we also encountered a "generic" approach to intellectual property (for example in the pharmaceutical industry), which is based on the use of unprotected technical solutions in certain modifications. More and more often, in specific applications, we are dealing with the ethical aspect in relation to several subjects as well as to the environment. These facts lead us to more intensely address the issue of innovation, which we consider to be an integral part of the process of managing intellectual property. We have explored the field of innovation of all types, including social innovations.

KEY WORDS

Intellectual property, innovation, social innovation.

JEL CLASSIFICATION

O31, D45

Úvod

V duševnom vlastníctve vidíme obrovský potenciál, ktorý nám dáva možnosť s produktmi duševného vlastníctva nakladať (podnikať) tak, aby sme splnili očakávania trhu a zároveň vytvorili dostatočné predpoklady na dlhodobý rast konkurencieschopnosti podnikov, krajín a zoskupení. V praxi sme sa však stretli aj s „generickým“ prístupom k duševnému vlastníctvu (napríklad vo farmaceutickom priemysle), ktorý je založený na využití nechránených technických riešení v určitých modifikáciách. Stále častejšie v konkrétnych aplikáciách narážame na etický aspekt vo vzťahu k viacerým subjektom aj k životnému prostrediu. Dostávame sa do oblasti riadenia ekonomiky duševného vlastníctva. Tieto aktivity sú podľa nášho názoru spojené najmä s procesom riadenia hodnoty duševného vlastníctva. Jedná sa o rozsiahlu problematiku procesných a riadiacich aktivít, ktoré treba organizačne, informačne a zdrojovo zabezpečiť, riadiť so zámerom maximalizovať hodnotu celého podniku. Riadenie duševného vlastníctva je často krát zužované na ochranu jednotlivých zložiek duševného

¹ Ing. Martin Matušovič, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, SR, e-mail:martin.matusovic@gmail.com.

vlastníctva (presnejšie priemyselných práv). Komplexnejší prístup k riadeniu duševného vlastníctva v sebe zahŕňa aj realizáciu a využitie inovačných aktivít, ktoré majú potenciál generovať efekty na trhu. Tieto skutočnosti nás vedú sa intenzívnejšie zaoberať aj problematikou inovácií, ktorú považujeme za neoddeliteľnú súčasť procesu riadenia duševného vlastníctva.

1. Metodika

Z pohľadu evidencie duševného vlastníctva v podniku sa naše skúmanie opiera najmä o všeobecne záväzné, interné normy a externé zdroje informácií v oblasti duševného vlastníctva a inovácií. Tiež musíme zohľadniť špecifickú skutočnosť, že výskumný potenciál nie je vždy len majetkom podniku, ale aj, a to najmä, osobnostným a majetkovým právom určitého subjektu. Pôvodca teda vždy nie je priamo spojený s podnikom. Podnikové výskumné aktivity je možné čiastočne identifikovať v evidencii nehmotného majetku. Nakupované výsledky externých výskumných aktivít problematicky hľadáme aj v nákladoch podniku. Z pohľadu evidencie duševného vlastníctva sa opiera najmä o všeobecne záväzné, interne záväzné normy a externé zdroje informácií v tejto oblasti. Tiež musíme v analýze zohľadniť špecifickú skutočnosť, že výskumný potenciál nie je vždy len majetkom podniku, ale aj, a to najmä, osobnostným a majetkovým právom určitého subjektu (pôvodcu, či vlastníka). Len majetkové práva možno previesť na tretie osoby. Pôvodca teda vždy nie je priamo spojený s podnikom. Podnikové výskumné aktivity je možné čiastočne identifikovať v evidencii nehmotného majetku. Nakupované výsledky externých výskumných aktivít problematicky hľadáme aj v nákladoch podniku. Boli použité všeobecne uznávané metódy vedeckého bádania, najmä základné a najrozšírenejšie metodologické postupy ako je analýza a syntéza, dedukcia a indukcia. Pri výskume bola použitá aj metóda účelovej analýzy -dotazníkový prieskum, ktorý bol zameraný na vybranú vzorku slovenských podnikov. Dáta boli získavané vlastným prieskumom názorov respondentov zastupujúcich vybrané podniky podnikajúce v Slovenskej republike. Sformulovali sme v dotazníku viacero otázok s cieľom získať podklady na dosiahnutie cieľa výskumu. Majitelia predpokladali podiel výskumu 10% a manažéri 15%. Majitelia nepovažujú odhad podielu za podstatný a manažéri si myslia, realita evidencie výskumu je nižšia o 5%. Teda deklarujú nesúlad evidencie s realitou. Priemerná hodnota škály výskumných aktivít je $M = 7,492$; smerodajná odchýlka $SD = 10,9$. Minimálna hodnota $Min = 0$, maximálna $Max = 50$. Škálu vyplnilo 238 respondentov. Skúmali sme aj koreláciu vybraných parametrov s cieľom identifikovať korektné parametre (ukazovatele) na meranie efektov z realizovaných výsledkov výskumu. Zisťovali sme koreláciu medzi výdavkami na výskum, zamestnanosťou, obratom, mzdami a odmenami. Nepreukázali sme koreláciu medzi výdavkami na výskum a vybranými ukazovateľmi (obratom, zamestnanosťou, mzdami ani odmenami).

2. Súčasné poznanie v oblasti transferu

Slovensko má preukázateľný inovačný potenciál, ktorého rast je však potrebné stimulovať a podporovať. Existuje viacero rýchlo rastúcich podnikov, s potenciálom stať sa lídrom v určitej oblasti podnikania. Inovatívne nápady sa bez účinnej podpory len ťažko dokážu transformovať na nové produkty, technológie, technické riešenia, patenty, ktoré sú po úspešnej realizácii konkurenčnou výhodou podniku. Inovačná aktivita v SR, v porovnaní s ekonomikami iných európskych štátov, je nižšia a inovácie neprinášajú očakávaný pozitívny výsledok vo forme

zvýšenej konkurenčnej schopnosti slovenských podnikov. Súčasný inovačný systém zlyháva vo svojej kľúčovej úlohe – v procese transformovania nových poznatkov na zdokonalené materiály, výrobky, procesy, technológie a služby. Slovensko však disponuje len obmedzenými zdrojmi, čo kladie vyššie nároky systém financovania inovácií.

Transfer výsledkov vedy a výskumu (transfer technológií) je realizovaný prostredníctvom inovačného systému, ktorý predurčuje spôsob tvorby, zavádzania, realizácie a monitorovania inovácií. Národný inovačný systém je súhrn subjektov a inštitúcií, ktorých činnosť je zameraná na podporu a uskutočnenie inovačnej činnosti. Medzi základné prvky národného inovačného systému patria štátne úrady, podnikateľská sféra, vzdelávacie a výskumné inštitúcie a finančné inštitúcie. V rôznych krajinách sa vytvorili odlišné modely organizácie národného inovačného systému. Spoločné majú to, že štát môže národný inovačný systém podporovať mnohými spôsobmi – priamym poskytnutím verejných finančných zdrojov; daňovými úľavami; poskytovaním (zvýhodnených) úverov; vytvorením fondov rizikového kapitálu; podporou (súkromných, zmiešaných) fondov rizikového kapitálu. Podnik by mal realizovať aj podnikový inovačný systém. Zdrojom podnikových inovácií sú vlastné, ale aj externé výsledky výskumu a vývoja. Takýto systém vytvára priestor pre komercializáciu výsledkov vedy a výskumu. Praktická realizácia komercializácie vedeckovýskumných pracovísk v našich podnikoch viazne. Jednou z hlavných príčin slabej komercializácie výstupov výskumno-vývojovej sféry je slabé prepojenie výskumných pracovísk s podnikateľskou sférou. Málo podnikov tvorí produkty s vyššou pridanou hodnotou. Len obmedzene v praxi funguje zapojenie slovenských poskytovateľov znalostí do inovatívneho riešenia podnikov. Je potrebné zlepšiť zameranie výskumu a vývoja na konkrétne potreby trhu (podnikov). Úspešná komercializácia prináša na strane podnikov úsporu nákladov a času. Domáca infraštruktúra výskumu a vývoja je na nízkej úrovni a negeneruje dopyt zo strany zahraničných investorov. Doterajšie reformy nevytvorili prostredie na investície rizikového kapitálu. V poslednom desaťročí, sa zdôrazňuje skúmanie prepojenia investícií, inovácií a produktivity výrobných faktorov. Rastúci význam účtovného rámca inovačného systému sa zameriava na používanie metód, ktoré umožnia presnejšie merať hodnotu jednotlivých zložiek nehmotného majetku (Corrado, Hulten a Sichel, 2005; Haskel, Wallis, 2009).

Riadenie transferu technológií odráža aj to aké modely inovačnej činnosti si vyberajú konkrétne podniky. Prvé modely inovačnej činnosti procesov mali lineárny charakter a konštruovali sa ako proces od výskumu, cez vynálezy a patenty k novým technológiám a ich uplatneniu vo výrobe produktov, ktoré nachádzajú uplatnenie na trhu. Zväčšia vychádzali z prác J. Schumpetera (1934). Podľa tohto modelu sa technologické inovácie v ekonomike rozvíjali v piatich etapách: fundamentálne vedecké výskumy, aplikovaný výskum, vytvorenie priemyselného vzoru, prototypu, komercializácia (vytvorenie podnikateľského modelu), masová výroba produktu, marketing výrobku. Už tento model hovorí o tom, že ak sa vedecké poznatky neprenesú do praktickej roviny, sami o sebe nebudú vytvárať pre ekonomiku alebo občanov pridanú hodnotu. Znamená to, že štát, ktorý má vedcov, ale nemá podnikateľov, ktorí nie sú schopní využiť poznatky vedy a uvidieť perspektívy využitia vedeckého objavu v praxi, nemôže využiť pravdepodobný a možný potenciál vodcovstva. Tento model zdokonalil Schmookler (Schmookler, 1966), ktorý ho predstavil ako model, v ktorom je trh pôvodcom (príčinou) inovačného procesu. Neskôr tento model dostal vďaka Rothwellovi interaktívnu podobu. (Rothwell, 1985). Ďalším modelom inovačnej činnosti je model reťazovito spojený (Chain – Linked) model, ktorý sa používa v kanadskom národnom inovačnom systéme (Bačíšin, 2006). Vychádza z toho, že podniky poznávajú trh, uplatňujú invenciu, alebo vypracovávajú analytický pohľad na potenciálnu inováciu. Následne testujú produkt, na základe výsledku produkt menia, vyrábajú a dodávajú na trh. Jednotlivé fázy inovačného procesu sú relatívne nezávislé, ale reťazovito nadväzujú na seba, pričom každá z nich vzájomne

pôsobí na výskum. Na rozdiel od predchádzajúceho modelu tento model vychádza z poznania potenciálneho trhu. Na základe neho sa začína s konštruovaním výrobku. Pri tomto modeli inovačnej činnosti sa zachováva lineárnosť procesov pri čom tento model predpokladá, že poznatky výskumu je možné získavať z vonkajšieho prostredia. Nelineárny model inovačnej činnosti sa označuje aj ako otvorený model inovácie. Základ fungovania nelineárneho modelu je v tom, že firma sa nespolieha len na svoje vnútorné kapacity, alebo orientuje sa na to, že vyhľadáva niektoré prvky inovačného procesu vo vonkajšom prostredí. Zúčastnené subjekty vystupujú v inovačnom procese ako obchodní partneri.

Súčasný platformy informačných a komunikačných technológií zľahčujú prienik toku inovácií cez hranice štátov a organizácií napomáhajú prejavu takzvaných otvorených inovácií (Chesbrough, 2003) Otvorené inovácie majú najrozmanitejšie formy, medzi ktorými má zvláštne miesto rozvoj voľného programového vybavenia, prísun do firmy nových myšlienok a technológií, a tiež outsourcing. Steny firmy neprekážajú prieniku takých inovácií, ale v dôsledku toho je nevyhnutnou podmienkou pre personál jeho schopnosť pracovať v existujúcich medzinárodných sieťach, dodatočne pracovať aj v domácich sieťach, kde ich účastníci majú možnosť spolu priamo komunikovať.

Proces transferu technológií môžeme chápať vo viacerých rovnocenných významoch, ako snahu o rozvoj zaostalejších krajín prostredníctvom poskytnutia nových technológií (transferom) z vyspelejších krajín, ako presun technológií v komerčnej sfére medzi jednotlivými firmami alebo v rámci firmy medzi jej jednotlivými zložkami a ako prenos (transfer) technológií z akademického prostredia do prostredia komerčného.

Transfer technológií je komplexný proces prenosu (aplikácie) vedeckých poznatkov, vynálezov, objavov a znalostí nadobudnutých výskumno-vývojovou činnosťou vo verejnej sfére do hospodárskej a spoločenskej praxe s cieľom komerčne ich zhodnotiť. Hlavné fázy tohto procesu tvoria ochrana duševného vlastníctva a jeho následná komercializácia. V rámci týchto dvoch fáz môžeme identifikovať nasledovné aktivity, ktoré môžu tvoriť jednotlivé kroky v procese transferu technológií: vznik produktov duševného vlastníctva, nahlásenie výsledkov (produktov) výskumu a vývoja, posúdenie realizovateľnosti a voľba spôsobu ochrany duševného vlastníctva, posúdenie prínosov technológie a komercializácia produktov duševného vlastníctva.

Zo zhrnutých a analyzovaných poznatkov môžeme teda definovať kritéria typológie inovačných systémov: priorita (strategické inovačné systémy, inovačné systémy nižšej dôležitosti), obsah (produktové, technologické), proces (výrobné, marketingové, organizačné, obchodné, iné), tvorba pridanej hodnoty pre zákazníka (zvyšujú pridanú hodnotu, znižujú pridanú hodnotu, iné.), odvetvie (podľa klasifikácie odvetví), produkty duševného vlastníctva (podľa rozsahu použitia v inovačnom systéme), subjekty realizujúce inováciu (interné, externé, zmiešané) (jeden, viaceré), rozsah transferu technológií (bez transferu, s transferom ...), financovanie (podľa použitého modelu financovania, doby návratnosti, ziskovosti / stratovosti...), globalizácia (globálne inovačné systémy, inovačné systémy zoskupení, národné inovačné systémy, podnikové inovačné systémy, inovačné systémy zložiek podniku, inovačné systémy jednotlivcov).

Vzhľadom na skutočnosť, že problematiku transferu technológií považujeme za prioritnú pre oblasť podnikania s duševným vlastníctvom identifikovali sme nasledovné vybrané oblasti vzdelávania a skúmania:

- definovanie obsahu pojmov, vzťahov a procesov:
- snaha o rozvoj zaostalejších krajín poskytnutím technológií (transferom) z vyspelejších krajín,
- presun technológií v komerčnej sfére medzi jednotlivými firmami alebo v rámci firmy medzi jej jednotlivými zložkami,

- prenos (transfer) technológií z akademického prostredia do prostredia komerčného. (Predpokladám, že tento pohľad je pre projekt zaujímavý).
- prieskum v akademickej sfére (Babiaková B., 2010) ukazuje, že až 79% fakúlt venuje problematike duševného vlastníctva väčšiu alebo menšiu pozornosť. Ide väčšinou len o riešenie problematiky v súvislosti s edičnou a publikačnou činnosťou, a teda autorskými právami. Niektoré skúmané fakulty sa zaoberajú duševným vlastníctvom v rámci vedecko-výskumných projektov a záverečných prác. Len málo z nich usporadúva odborné semináre o práve duševného vlastníctva pre zamestnancov a študentov. Až 56% skúmaných škôl nekomercializuje duševné vlastníctvo (čo nie je vysoký podiel), ale 72% respondentov uviedlo, že komercializácia nie je významným finančným zdrojom príjmov ich fakulty,
- prieskum v podnikovej sfére (Matusovič M., 2011) naznačuje, že je potrebné identifikovať a skúmať pozitívne aj negatívne faktory mikro a makro prostredia,
- problematiku autorských práv a plagiátorstva realizovať ako súčasť výučby,
- súčasný stav je taký, že slovenské vysoké školy disponujúce potrebným inovačným potenciálom sú nedostatočne aktívne vo vzťahu k podnikateľskej praxi,
- podniky nejavia záujem o spoluprácu s vysokými školami,
- je nefunkčná identifikácia komercializovateľných produktov VŠ,
- je nevyhnutné vedieť určiť cenu identifikovaného produktu,
- je nevyhnutné vedieť definovať vlastnícke vzťahy a autorské práva (škola – autor, pôvodca – podnik, akademické prostredie – podnik)
- je nevyhnutné riešiť motiváciu autorov a pôvodcov vzhľadom na právnu úpravu školského a zamestnaneckého diela,
- je nevyhnutné riešiť organizáciu transferu a komercializácie (pravdepodobne koordinovane akademické prostredie podnik),
- je nevyhnutné identifikovať pozitívne aj negatívne faktory mikro a makro prostredia škôl.
- skúmanie závislostí makroekonomického vývoja a vývoja transferu technológií
- skúmanie existujúcich inštitúcií (akademických a podnikov), ich riadenia a vzájomných vzťahov vo väzbe na výsledky vo vybraných krajinách,
- návrh inovácie systému transferu technológií.

Transfer technológií je komplexný proces prenosu (aplikácie) vedeckých poznatkov, vynálezov, objavov a znalostí nadobudnutých výskumno-vývojovou činnosťou vo verejnej sfére do hospodárskej a spoločenskej praxe s cieľom komerčne ich zhodnotiť. Hlavné fázy tohto procesu tvoria ochrana duševného vlastníctva a jeho následná komercializácia. V rámci týchto dvoch fáz môžeme identifikovať nasledovné aktivity, ktoré môžu tvoriť jednotlivé kroky v procese transferu technológií:

- makro a mikro motivácia kreativity – čas, financie, servis, organizácia, spojenie síl, kooperácia, marketing,
- vznik duševného vlastníctva,
- riešenie vzťahov medzi autorom (pôvodcom) a pracoviskom,
- posúdenie realizovateľnosti a voľba spôsobu ochrany duševného vlastníctva,
- stanovenie hodnoty duševného vlastníctva,
- posúdenie prínosov technológie, diela (produktov duševného vlastníctva),
- voľba stratégie a realizácia ochrany duševného vlastníctva,
- projektové riadenie využívania produktov duševného vlastníctva,
- voľba spôsobu komercializácie,
- realizácia a podpora spoločného výskumu,

- budovať jednotný národný aj nadnárodný systém na meranie a hodnotenie úrovne komercializácie transferu technológií (nadväznosť na motiváciu subjektov systému),
- harmonizovať legislatívu,
- podpora výchovy a vzdelávania na všetkých úrovniach vzdelávacieho systému a v podnikoch,
- prepojenie komerčných a nekomerčných subjektov.

Modelovanie variantnej predikcie transferu technológií - rast a prosperita podnikov. Tieto zistenia nás vedú k predpokladu, že je vhodné a potrebné sa v budúcnosti podrobnejšie zaoberať riadením (spravovaním) autorských produktov duševného vlastníctva. Inovačná schopnosť podnikov vyžaduje manažment v oblasti výskumu a vývoja ktorý obsahuje vybudovanie vedeckej výskumnej základne a organizácie transferu znalostí. Je potrebné určiť inovačné ciele, určiť inovačné stratégie a inovačné politiky. Je potrebné rozvíjať inovačnú angažovanosť vlastných pracovníkov firiem. Úspešné firmy poskytujú pracovníkom pracovný priestor pre vlastné vývojové aktivity a je potrebné vytvoriť podmienky pre dlhodobý záujem implementovať inovačné stratégie firmy. Odporúčame využiť transfer znalostí pre zefektívnenie inovačných aktivít podnikov. Všetky uvádzané aktivity podnikania s produktmi duševného vlastníctva podporiť vzdelávaním.

Záver

Rozdiely v názoroch na podstatu klasických inovácií sú minimálne. Nevnímame ich ako zásadné. Ide skôr o drobné kozmetické úpravy. Z nášho pohľadu však vnímame v poslednom desaťročí existenciu významných sociálnych procesov (výziev, javov), ktoré teória aj prax poníma ako inováciu. Naše pochybnosti, či na tieto nové skúsenosti dostatočne klasické súčasné ponímanie podstaty inovácií vo všeobecnosti dostatočne reflektuje, vyústili do vnímania sociálnej inovácie ako nástroja, ako schopností, ako produktu, ako inovácie... Autori vo svojich názoroch na inovácie preferovali štruktúru, vlastníctvo, príjem, hodnotu, zisk, návratnosť, alebo konkurenčnú výhodu.. Skúmanie sme zamerali na oblasť inovácií všetkých typov, ale najmä sociálnych inovácií.

Existencia významných sociálnych procesov (výziev, javov) je dnes stále častejšie diskutovaná. Teória aj prax ich poníma ako sociálnu inováciu. Rozdiely v názoroch autorov na podstatu sociálnych inovácií sa výrazne odlišujú. Stretli sme sa s ponímaním podstaty sociálnych inovácií viac, alebo menej odlišne od podstaty klasických inovácií. Na druhej strane sme sa stretli aj s názormi, že každá inovácia je sociálna. Prikláňame sa k prvej skupine názorov. Rozdiely vidíme v oblasti procesov (výskum, vývoj, financovanie a iné), v oblasti efektov (dopadov) na dotknuté subjekty. Skúmali sme etapy procesu sociálnych inovácií od vzniku podnetu (myšlienky) až po úspešnú realizáciu. Diagnostikovali sme významné špecifiká jednotlivých etáp v porovnaní s klasickými inováciami. V procesoch a efektoch sociálnych a klasických inovácií sme diagnostikovali tieto najvýznamnejšie diferencie:

- v oblasti sociálnych inovácií sa hromadia nedoriešené podnety už veľmi dlhé obdobie
- ciele jednotlivých hráčov majú diametrálne iný základ
- konečné efekty sociálnych inovácií generujú efekty pre tretie subjekty
- sociálne inovácie negenerujú zisk v rovnakom slova zmysle ako klasické inovácie
- sociálne inovácie sa financujú z cudzích zdrojov
- úspešnosť zavádzania je mnohonásobne nižšia v porovnaní s klasickými inováciami
- v meraní inovačnej aktivity podnikov absentujú sociálne inovácie
- meranie inovačnej aktivity krajín a zoskupení je nedokonalé

- meranie inovačnej aktivity krajín a zoskupení sociálnych a klasických inovácií je postavené na rozdielnych metodikách a indikátoroch.

ACKNOWLEDGEMENT

Tento dokument je výsledkom výskumného projektu: “Skúmanie vzťahu sociálnych inovácií a ekonomiky podniku za účelom zvyšovania konkurencieschopnosti vybraného subjektu“, VEGA č. 1/0784/15 – podiel na projekte je 100%

LITERATÚRA

- [1] ADAIR J. 2004. Efektívni Inovace, Alfa Publishing, 2004, 240 s., ISBN 80-86851-04-4
- [2] AGGARWAL, V.A., HSU, D.H. 2014, Entrepreneurial exits and innovation In: Management Science, 60 (4), pp. 867-887.
- [3] ALLEN J. C. 1994. Inovačné podnikanie, Elita, 1994, 276 s. ISBN 80-85323-70-2
- [4] ALLRED, B.B., PARK, W.G., 2007. Patent rights and innovative activity: Evidence from national and firm-level data. In: Journal of International Business Studies, 38 (6), pp. 878-900
- [5] BAČIŠIN, V. Inovácie sú hnacím motorom ekonomického rastu. In Dialógy o ekonomike a riadení : odbornो-informačný časopis pre členov Klubu ekonómov Ekonomickej univerzity a jej absolventov. - Bratislava : Klub ekonómov Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2006. ISSN 1335-4582, marec 2006, roč. 8, č. 24, s. 35-42
- [6] BAČIŠIN, V. Financovanie inovácií. Dizertačná práca. Prognostický ústav SAV. 109 s. 2010
- [7] BAKER A., 2002. The Alchemy of Innovation: Perspective from leading edge, Spiro [Press, 2002, 224 p. ISBN 1 904298 01
- [8] BALÁŽ V. 2004. Prechod na poznatkovú ekonomiku. Priority ľudských a finančných zdrojov a hodnotenie výskumu a vývoja v SR. Prognostický ústav SAV. 89 s. ISSN 0682-91-37
- [9] BALÁŽ V., KLUVÁNKOVÁ-ORAVSKÁ, T. - ZAJAC Š. 2007. Inštitúcie a ekonomická transformácia. Veda,. 2007, 233 s.
- [10] BARTÁK J., 2008. Od znalostí k inováciám: tvorba, rozvíjení a využívaní znalostí v organizáciách. Alfa Nakladatelství, 2008, ISBN 978-870-87197-03-5
- [11] BOROVSÝ, J. – GÁL, P.2005. Inovácie a transfer technológií, Eurounion, 2005, 78 s. ISBN 80-88984-86-6
- [12] BROVN J. R., MARTINSSON g. and PERSEN B. C. 2017, What promotes R&D? Comparative evidence from around the world. In: Research Policy, 2017, vol. 46, issue 2, 447-462
- [13] CAULIER-GRICE, G MULGAN, The Open Book of Social Innovation, NESTA, 2010
- [14] CORRADO, C., C. HULTEN AND D. SICHEL (2005), “Measuring Capital and Technology: An expanded framework”, in C. Corrado, J. Haltiwanger and D. Sichel (eds), *Measuring Capital in the New Economy*, National Bureau of Economic Research, Studies in Income and Wealth, Vol. 65, Chicago, IL: University Chicago Press, pp. 11-45.

- [15] ČARNICKÝ, Š – MESÁROŠ, P. 2005. Manažment znalostí s pohľadu teórie a praxe, In Acta Oeconomica Cassoviensia, Košice 2005, s. 50-507, ISBN 80- 225 – 2038 – 1
- [16] ČIMO, J. - MARIAŠ M. Inovačná stratégia firmy, Elita 1993. ISBN 80-85323-47-7
- [17] DEÁKOVÁ, S. Diagnostics of business in the tourism sector. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2016. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2016 s. 155-164
- [18] DUBCOVÁ, G. – MAJDÚCHOVÁ, H. 2016. Nový rozvoj sociálnej a solidárnej ekonomiky v SR In: International Conference on Current Problems of the Corporate Sector, Ekonóm Bratislava, Slovakia, ISBN 978-80-225-4245-6, pp. 172-187.
- [19] CHESBROUGH H. 2003. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Harvard Business School Press, 333 p. 2003, ISBN 1-57851-837-7
- [20] CHRISTENSEN, C.M. 1997. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston: Harvard Business School Press, 1997, ISBN-10: 0060521996
- [21] CHRISTENSEN, C. M. – RAYNER, M. 2003 The Innovators's Solution, Harvard Business School Press, 2003, 289 p. ISBN 1-57851-852-0
- [22] DEIGLMEIER & D T MILLER, REDISCOVERING Social Innovation. In: Stanford Social Innovation Review. 2008, Vol. 6, Issue 4
- [23] DAVILA, T. – EPSTEIN, M. J. - SHELTON R. 2006. Making Innovation Work. Wharton School Publishing. 2006. 320 p. ISBN 0-13-149786-3
- [24] DRUCKER, P. F. Innovation and Entrepreneurship., 1985, ISBN 0-06-091360-6
- [25] DUNDON, E. A. 2002. The Seeds of Innovation: Cultivating The Synergy That Fosters New Ideas, AMACOM 2002., ISBN 0-8144-7146-3
- [26] GRANČIČOVÁ, K. Approaches in the area of marketing performance assessment. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2016. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2016., s. 263-270
- [27] HARRIS, M., ALBURY, D., 2010, Collaborative innovation in the public sector
- [28] HILMAN, H. - ROMADONI, A. 2006. Managing and Protecting Intellectual Property Assets, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2006. s. 394. ISBN 978-0-74944-052-7
- [29] HRUŠOVSKÁ, D. Current problems of the corporate sector aimed at evaluation indicators marketing. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2016 Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. s. 347-352
- [30] JAFFE, A. (2011). Analysis of public research, industrial R&D, and commercial innovation: Measurement issues underlying the science of science policy. In K.H. Fealing, J. Lane, J.H. Marburger, III, and S. Shipp, eds., The Science of Science Policy: A Handbook. Stanford, CA: Stanford University Press.
- [31] JOLY, A. 2010. The Innovation Handbook. New York: Kogan, 2010. 336 s. ISBN: 97-8-07494-568-7 Kolesárová, L. a kol. 2012, Innovation activity of enterprisees in the Slovak republic 2008-2010, Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2012, ISBN 978-80-8121-156-0

- [32] KISSOVÁ, J. Alternative forms of corporate philanthropy. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2016. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. s. 442-450
- [33] LITAN, R.E. – Wyckoff, A.W.- Fealing, K.H. 2012 Improving Measures of Science, Technology, and Innovation: Interim Report, Washington, DC: The National Academies Press. 78s. ISBN 978-0-309-25389-5
- [34] MOLNÁR, P. – DUPAL, A. 2008. Manažment Inovácií, Ekonóm, 170 s. 2008. ISBN 978-8
- [35] MOCZALA, A.. 2005. Zarządzanie Innowacjami, Wydawnictwo Akademii Techniczno humanistycznej w Bielsku Białej. 193 s. 2005. ISBN 83-89086-3-1
- [36] MOZGA, J. O inováciách - cast I. E+M Ekonomie a Management, 2000, roe. 3, c. 3, s.30-33. ISSN 1212-3609
- [37] NICHOLLS, A. A MURDOCK, A. 2012, Defining Social Innovation The Young Foundation
- [38] PERLAKI, I. 1977. Inovácie v organizácii, Alfa 1977, 154 s., 302 07 24, 63 – 070 – 77
- [39] PORTER, M. 2000. Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy, Economic Development Quarterly 14 (1), s. 15 - 34,
- [40] RYBÁROVÁ, D. Support for social innovation. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2016. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2016, s. 881-886
- [41] ROTHWELL, R. 1994. Towards the Fifth-generation Innovation Process, International Marketing Review, Vol. 11 No. 1, 1994, pp. 7-31
- [42] RUGHURAM, G. R. – ZINGALES, L. 2003. Saving Capitalism from the Capitalists, Crown Business, 2003, 486 p., ISBN 0-609-61070-8
- [43] SCHUMPETER, J.A. (1934). Theory of Economic Development. [1st ed. 1911]. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- [44] SCHUMPETER, J. A. 1987. Teória hospodárskeho vývoja : analýza podnikateľského zisku, kapitálu, úveru, úroku a kapitalistického cyklu (z nemeckého originálu: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung). Bratislava : Pravda, 1987, ISBN 80-7325-044-6
- [45] ŠAGÁTOVÁ, S. The Consequences of business activities implementation in the grey economy zone. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2016. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. s. 1006-1014
- [46] TÓTH, M. Self-employed farmer as the element of small business. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2016. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2016, s. 1042-1050
- [47] VALENTA, F.1969. Tvorivá aktivita – inovace – efekty, Praha, 1969, Svoboda, 262 s.

CONTACT

Ing. Martin Matušovič, PhD.
University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management
Main Street No. 1, 852 35 Bratislava, Slovakia
E-mail: martin.matusovic@gmail.com

OLIGOPOLY IN RAIL FREIGHT TRANSPORT IN SLOVAKIA

Pavel Melich

ABSTRACT

The aim of the article is to determine the market structure of rail freight transport in Slovakia. It is one of the most important parts of the research of railway freight transport in Slovakia because based on the market structure companies could create their strategies. In the future, we can more easily predict further progress of the rail freight transport market. This article focuses on defining the competitive environment and its evolution over the past three years based on the results of the revenues of each company in the market. Determining the right kind of imperfect competition can help companies find their way in the market and the way forward.

KEY WORDS

market structure, oligopoly, rail freight transport

JEL CLASSIFICATION

D04, D43

Introduction

In the article, we will focus on the market structure of imperfect competition in railway freight transportation in the Slovak Republic. Based on the structure of revenues of companies operating in the market, we want to demonstrate that it is an oligopoly market structure. In the second chapter, we will focus on the theoretical processing of an oligopoly market structure, its basic features and the details of characteristics.

Theoretical processing of oligopoly market structure should help us with identification of the exact type of oligopoly market structure of rail freight transport. The selected oligopoly models created in the past by economists and discussed in the context of the theoretical part of the article can help in the future decision-making of companies.

The rail freight is at present one of the most used modes of freight transport in the Slovak Republic based on the amount of transported cargo kilometer. There are many gaps and barriers in the framework of the provision of rail freight market structure, but there are also benefits that we want to break down further in the analysis. In the market operate few major service providers, which are complementing with medium-sized and small companies providing services.

Rail freight transport has many pros and cons in Slovakia. Some of the most important pros of rail freight transport are safety of transportation, high transport capacity, less traffic restrictions, environmentally and low shipping costs. On the other hand, there are the following cons: in flexibility, longer delivery time and the condition of the railway infrastructure.

1. Literature analysis

The term oligopoly is composed of two Greek words namely „oligos“ and „polis“, which can be translated as „few sellers“. Oligopolies are in current economic practice the most common and most widespread market structure. They occur at the regional, national and international level. (Fendek, Fendeková, 2008)

Robinson (1969) identified three different market structures that exist in conditions of imperfect competition: monopoly, oligopoly and monopolistic competition. One of the basic parameters, which we could use to distinguish the different market structures is the degree of concentration. (Encaoua, D., Jacquemin, A., 1980). For monopolistic competition is the most common level of concentration of production of the four largest companies in the range of 20 – 40 %. In an oligopoly market structure, a common measure of the concentration of the four largest companies in the industry is between 70 – 100 % while in a monopoly, the market structure is one company that produces the entire production volume of the sector.

Within the structure of the market we are talking about oligopoly, if and only if the market is run by a small number of large companies that together control the majority of the market share and they are complemented by medium and small-sized companies. Companies must recognize their interdependence in the field of acquisition, production and post-production activities. Every company in the implementation of its decision within one of the strategies must analyse the impact of that decision on the competitors in oligopolistic market structures and their response to the implemented decision. Companies may not respond only to change of the price, but also should respond to change of the advertising policy or services associated with providing products.

In order to succeed in an environment of market economy, business must seek new opportunities offered by market and thus increase its innovation activity that leads to development of innovation potential (Gubová, Richnák, 2016).

In an oligopolistic structure, there may be barriers to entry into the industry in the form of economies of scale, cost of product differentiation, legal restrictions, etc. (Schmalensee, 1981) If the barriers to entry are economies of scale, then any company that seeks to join the industry should achieve in its production equally low average costs as existing companies in the sector, otherwise the prospect of successful inclusion into this market structure are minimal. (Lisy et al, 2011)

1.1. The characteristics of an oligopoly market structure

A characteristic feature of the oligopolistic market structure is that the production of the industry is concentrated in a few producers. That is the reason why the entry of new competitors into the sector is very difficult. (Horehárová, Marasová, 2007)

We could define basic factors affecting the entry of new competitors into the industry as cost conditions, barriers to competition and collusion.

The basic factor determining the possibility of entry for a new competitor in the market are cost conditions associated with the technology necessary to launch production. (Fendek, Fendeková, 2008) So we can argue that the technology used in many industries such as the automotive industry or transportation industry is so expensive and specific that only a company with a high market share may operate in this type of high cost market. That means only the company that can meet the needs of a large number of customers may enter the market.

Another important factor can be defined as barriers to competition. This is a barrier of activities in the market, such as government regulation, subsidies, tariffs, import quotas or patents, which in some way restrict the entry of new companies in the sector. The high level of barriers cause low number of enterprise in the market and thus cause the weak competitive struggle of enterprises. (Schmalensee, 1981)

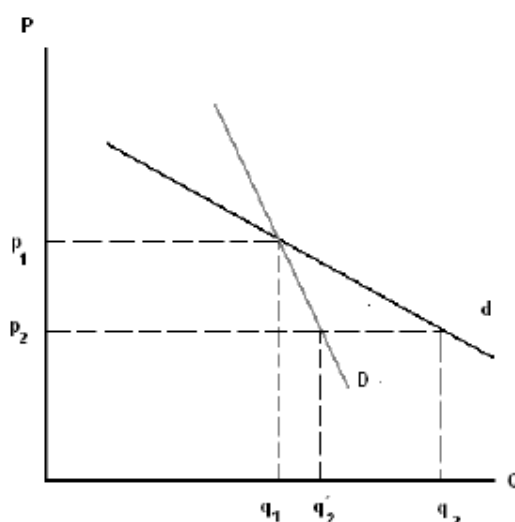
A third factor influencing the entry of new competitors on the market are collusions between participants in the current market structure, which by common accord determine their prices and allocates a market share or an estimate for the amount of output produced in a certain period. (Bresnahan, 1982) The best-known form of collusion is cartels. The cartel is an association of producers respectively service providers who coordinate their economic activities together. Any kinds of cooperation in the world between enterprises in the market is illegal and unlawful.

The most characteristic feature of oligopolistic market structure is the necessity of communication between members of the competitors among themselves. Next it is identifying interdependencies and finding acceptable solutions.

Next, after defining factors influencing the entry of new competitors, we should define the demand in an oligopoly. As mentioned earlier, each action of an enterprise in an oligopoly causes the reaction of the other member in the oligopoly market structure. Reducing the price of one company increases its market share, but also reduces the market share of other companies. (Shafie-khah et al, 2015) Rival firms have several options to react to a price reduction of a competitor, such as an effective marketing campaign to increase production, improve the quality of their products or add complementary services to provided products.

In the figure below, we can see an oligopoly demand curve with impact on the demand company, which was affected by the behaviour of other members. (Fendek, Fendeková, 2008)

Figure 4: Oligopoly demand curve



Source: Fendek, Fendeková, 2008

If the price is reduced from the level p_1 to p_2 and others competitors on the market do not respond a phenomenon occurs on curve d: we can see that the sales volume will increase from q_1 to q_2 . In the case of a partial reduction of price by competitors based on activities of an enterprise, the increase of sales will be lower as shown on line D, from q_1 to q_2^* . (Fendek, Fendeková, 2008)

1.2. The types of oligopoly

The literature contains many classification of oligopoly according to several different criteria. For our article, we have chosen the following classification of oligopoly by Lisy et al (2011):

Classification based on the number of enterprises in the market structure:

- Duopoly – the simplest type of oligopoly where only two enterprises operate in the market,
- Absolute concentrated oligopoly – a few large enterprises operate in the market,
- Relatively concentrated oligopoly - 2 to 4 large enterprises with the several small-sized and medium – sized companies operate in the sector.

Classification based on product differentiation:

- Homogeneous oligopoly – companies produce identical products or few different products,
- Heterogeneous oligopoly – companies produce totally differentiated products.

Classification according to the relationships and behaviour that exist between enterprises in the market structure:

- Perfect cooperation between enterprises – authors refer to it as collusion, its purpose is to prevent wastage in the market and enterprises argue over the exact quantities and prices determined by the market: these agreements often extend to form a cartel,
- Imperfect cooperation between enterprises – cooperation, coordination and relations between enterprises in an oligopoly market structure are on a low level, but they have closed basic agreements,
- Independent actions – there is tough competition between enterprises which could lead to price wars.

1.3. Oligopoly models

Bertrand's Duopoly model

Holman (2002) in his monograph defined the basis for Bertrand's model, that if both duopolists sell homogeneous products, the customer will buy from that one that provides a lower cost. It follows that if company ABC determines the price on the level p_{ABC} , then its competitor XYZ has only three choices:

- it may set a lower price than company ABC and dominate the whole market share,
- it may appoint the same price as the company ABC and market share will be split between them,
- it may set a higher price than company ABC and acquire some market share.

Bertrand developed his model on the fact that balance cannot take place before the company will overtake the reduction in price for the product. Equilibrium occurs only at the point where both companies will reduce the price to the level of marginal costs and cannot afford to reduce the price level any more. This is the point where, the market will be split evenly

Collusion oligopoly model

It arises in situations where companies manufacturing the same or similar products and are aware that the price war can weaken them. Companies agree on the distribution of the volume of supply, prices and the resulting market shares. The emergence of collusive oligopoly is the moment when competitor firms work together on certain issues and areas: (Holková, Sujová 2003)

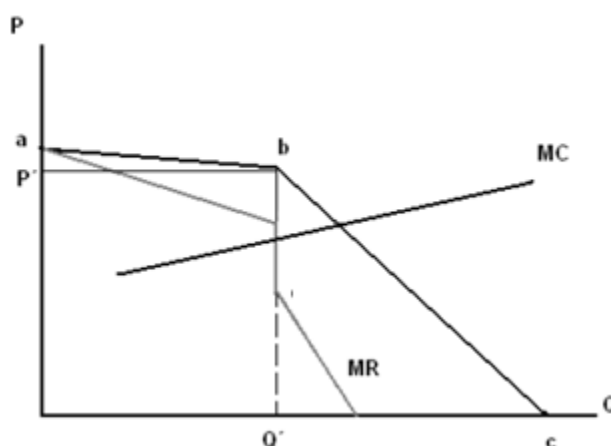
- balance in the market,
- offered quantity,
- common price level in the market,
- level of profit,
- distribution of profit.

A agreements between companies in the market on these issues is illegal and strictly supervised.

Oligopoly model of kinked demand curve

This model is based on the fact that the increase in the price level by the one enterprise does not cause the same reaction by the competitors on the market. The reason is, in case of an increase in price level of one company other companies can take over the market share of the company, while keeping their price at the same level that they, had until that moment and thus increase their own market share. We see it in the figure „Kinked demand curve“ where it shows the demand curve defined by points ABC. (Frank 1995)

Figure 5: Frank, 1995



If the price increases above the level of P^* the amount of demand amount decreases rapidly, because competitors do not gain the level of prices.

2. Methodology

We have developed this article by the chosen methodology which help us generalized theoretical and practical information about the market structure of oligopolies. Basic methods used in the article are deduction, induction, comparison, analysis and synthesis, which we used on processing of the theoretical knowledge. We used processed theoretical knowledge on the sector of railway freight transport, where we analysed companies.

We got lot of information and knowledge by the following procedures:

- foreign and domestic literature,
- internet resources available online,
- consultation and e-mail communication with practitioners
- information about financial position and the results of individual companies operating in the rail freight market from the Register of Financial Statements.

From the information, we have elaborated the issue from a theoretical and practical point of view to the extent necessary for the requirements of this article.

Due to different types of transported materials and theirs different needs and specifications on the transportation we used in analyse size of annual revenues and no deeper analysis of the pricing strategies of market participants.

3. Results

In the Slovak Republic 13 rail freight sector companies are active with domestic or foreign capital. Based on our research needs, we managed to get information about the revenues of the companies for the years 2013, 2014 and 2015 from the Register of Financial Statement of Slovak Republic.

Table 5: Revenues in the rail freight sector

Name of company	Revenue 2015 (k €)	Revenue 2014 (k €)	Revenue 2013 (k €)
Železničná spoločnosť Cargo Slovakia, a.s.	268 810 €	281 805 €	283 241 €
Budamar Logistics, a.s., Bratislava	148 734 €	149 928 €	134 781 €
Šped - Trans, s.r.o.	71 289 €	71 929 €	68 684 €
Express Group, a.s.	68 584 €	58 997 €	121 095 €
Railtrans International, a.s.	45 101 €	34 685 €	24 597 €
Prvá Slovenská železničná, a.s.	13 317 €	10 710 €	10 385 €
LTE Logistik a Transport Slovakia, s.r.o.	12 847 €	8 938 €	9 959 €
Špedservis, s.r.o.	7 809 €	5 900 €	5 165 €
Central Railways, a.s.	6 507 €	4 692 €	2 939 €
Schenker, s.r.o.	5 754 €	1 264 €	N/A
Slovenská železničná dopravná spoločnosť, a.s.	2 191 €	1 803 €	2 388 €
TransPlus (Slovensko), s.r.o.	624 €	707 €	883 €
Slovenská plavba a prístavy, a.s.	140 €	N/A	N/A

Source: own elaboration

Based on the degree of concentration that we have mentioned, as one of the primary factors in determining the type of imperfect competition in the rail freight sector we determine that it

is an oligopolistic market structure. Percentage share of revenue in 2015 of the four largest companies in the market sector represents 85,53% of total revenue in the industry.

Table 2: The proportion of company's revenues

	Revenue 2015 (k €)	Revenue 2014 (k €)	Revenue 2013 (k €)
Revenue of 4 biggest companies	557 417 €	562 659 €	607 801 €
Summary of revenues	651 707 €	631 358 €	664 117 €
Percentage share of revenue of 4 biggest companies	85,53%	89,12%	91,52%

Source: own elaboration

There are 13 companies in the rail freight sector. In terms of revenues we can identify 2 big companies in the rail freight sector (ŽS Cargo & Budamar Logistics), which are complemented in the industry by medium-sized and small-sized companies listed in the table „Revenue in the rail freight sector“.

In the table „The proportion of company's revenues“ we can see that the share of revenue of the four largest companies slowly decreases during the period from 2013 to 2015 (from 91,52% to 85,53 % which mean in monetary terms from 607 801 € to 557 417 €) while other companies operating in the market of rail freight, increase their market shares in percentage and monetary terms. This trend is expected to continue in the future, because small companies invest in new technologies and try to use their size to maneuverer flexibly to the market and find new opportunities

Based on the classification of the oligopolistic structure of the article by Lisy et al (2011) we can argue that this is a relatively homogeneous concentrated oligopoly in the sector because two large companies operate there, along with which there are several medium and small companies providing services that are poorly differentiated

Barriers to entry of new companies into the sector are economy of scale because the market is stagnating for long time and finding new big customers which would cover the costs of a start-up company seems to be impossible in the current situation. This barrier should be covered by hiring the necessary rolling stock by volume orders by customers, as does for example ŽS Cargo in these days. Slovak Republic owned all rails and rented them out to companies.

Legislative barriers in this sector are not an important factor, because all the permits necessary to carry out business activities can be obtained relatively easily.

Another barrier that we have worked out from the theoretical classification of issues is cooperation between industry participants, which is evident because the individual companies have joint different projects for customers and are creating subsidiaries which are co-owned by others members on the market.

The level of agreement between the companies is questioned regarding the prices and volume of services provided by each company. From their cooperation, we can confirm with certainty the theoretical knowledge that members of the market must run a certain level of communication amongst themselves, including identification of interdependencies and finding acceptable solutions because they cooperate in various international and domestic projects.

Company ŽS Cargo has existential problems, which appeared during the economic crisis in 2006, since the company recorded cumulative losses that year. Problems seem to be a thing of the past, but the company still did not go through the whole process of eradication and may

experience problems that can bring it to bankruptcy. Cumulative losses of the company are currently at approximately 400 million €. The loss of key customers may be critical for the company, which should change their provider of logistics services. However the connection to the state is still a big advantage to the company, which can help it. In the bad situation of the biggest enterprise on the market we see the greatest opportunity for other competitors to increase their market share. If a price war will lead to a gain of some customers for ŽS Cargo, that could bring ŽS Cargo into the red numbers.

We see further development of the companies just outside of the Slovak Republic, as the national market has stagnated in recent years and in the long run companies does not see a significant opportunity for further development.

Conclusion

In the context of the article „Oligopoly in the rail freight transport in Slovakia“ we have in sufficient volumes for our needs defined the theoretical knowledge in order to determine that the volumes of revenue of individual companies within that imperfect competition is an oligopolistic market structure.

Subsequently, we determined that more accurately the rail freight sector, which consists of 13 companies, is a relatively homogeneous concentrated oligopoly.

We defined our subsequent potential barriers of rail freight sectors that affect the entry of a new participant based on theoretical knowledge

We managed to fulfil the results of the article, which are based on the generalization and acquisition of theoretical knowledge and on an analysis of the current situation in the rail freight transport based on the revenues of companies, and which define market structure and then specify the position of companies in the sector in the context of the imperfect competition of the market structure. The reason is that we successfully identified a type of imperfect competition in the sector and determined the position of individual companies, which can be seen based on their achievements in sales for the year. These results will be used for subsequent research resulting from this article.

ACKNOWLEDGEMENT

The article is prepared as one of the outcomes of a research project VEGA no. 1/0305/15 "Impact of environmental tools on the growth of competitiveness and sustainability of businesses" conducted by Department of Production Management and Logistics of University of Economics in Bratislava, Slovak Republic.

REFERENCES

- [1] Bresnahan, T. F. (1982). The oligopoly solution concept is identified. *Economics Letters*, 10(1-2), 87-92.
- [2] Encaoua, D., & Jacquemin, A. (1980). Degree of monopoly, indices of concentration and threat of entry. *International economic review*, 87-105.
- [3] Fendek, M., Fendeková, E. (2008). *Mikroekonomická analýza*. Bratislava: IURA EDITION

- [4] Frank, R. H. (1995). Mikroekonomie a chování. Praha: Svoboda
- [5] Gubova, K., & Richnak, P. (2016). INNOVATIVE ACTIVITY OF SLOVAKIA IN COMPARISON WITH EU COUNTRIES. Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research, 6(1)
- [6] Holková, V., Sujová, A. (2003). Mikroekonómia. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene
- [7] Holman, R. (2002). Mikroekonomie. Středně pokročilý kurz: Vol. 1. Praha: C. H. Beck
- [8] Horehárová, M., Marasová, J. (2007). Základy mikroekonómie. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela.
- [9] LISÝ, J. (2011). Ekonómia. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, spol. s.r.o., 2011. 631 s. ISBN 978-80-8078-406-5.
- [10] Robinson, J. (1969). The economics of imperfect competition. Springer
- [11] Shafie-khah, M., Heydarian-Forushani, E., Golshan, M. E. H., Moghaddam, M. P., Sheikh-El-Eslami, M. K., & Catalão, J. P. (2015). Strategic offering for a price-maker wind power producer in oligopoly markets considering demand response exchange. IEEE Transactions on Industrial Informatics, 11(6), 1542-1553.
- [12] Schmalensee, R. (1981). Economies of scale and barriers to entry. Journal of political Economy, 89(6), 1228-1238.

CONTACT

Ing. Pavel Melich
University of Economics, Faculty of Business Management
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovakia
+421 918 314 175
pavel.melich@euba.sk

CONTEMPORARY PARADIGM OF FAMILY BUSINESS IN THE CZECH REPUBLIC AT THE BEGINNING OF INDUSTRIAL REVOLUTION 4.0

SOUDOBA PARADIGMATA RODINNÉHO PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE NA POČÁTKU PRŮMYSLOVÉ REVOLUCE 4.0

Zdeněk Mikoláš, Zuzana Wozniaková

ABSTRACT

The paper presents several research findings from VŠPP Prague in the field of family business. The main goal is description, analyses and reaching certain level of knowledge in the area of family business in the Czech Republic at the beginning of industrial revolution 4.0. First theoretical and empirical findings led to a new level of fundamental knowledge about contemporary trends in a family business development and critically highlighted enterprises' unpreparedness for implementation of industrial revolution 4.0. Here write the abstract in English (10 lines maximum).

KEY WORDS

Industry 4.0, family business, digitalization, innovation.

JEL CLASSIFICATION

O32, M11

Úvod

Výrobní podniky jsou vystaveny měnícím se podmínkám, které jsou způsobeny globalizačními procesy a nestálými trhy. Obecně platí, že podniky se chtějí přizpůsobovat měnícím se podmínkám, zejména výrazným zaměřením na zákazníka a zmenšováním výrobních dávek (Bauernhansl a kol, 2014; Schenk, 2014). Kontinuální pokrok v oblasti informačních a komunikačních technologií přináší velký potenciál výrobním podnikům. Průmysl 4.0 zahrnuje použití nových komunikačních technologií a zrychluje implementaci kyberneticko-fyzikálních systémů ve výrobě (Bauernhansl a kol, 2014; Kagermann, 2013).

Současně si musíme uvědomit, jakou roli v tomto procesu mohou sehrávat podniky, které jsou vlastněny občany České republiky. Nejde o otázku plynoucí z nacionalismu, ale o racionální otázku státní a národní suverenity v soudobém turbulentním a globalizovaném světě. Postupy privatizace na počátku obnovy tržní ekonomiky po roce 1990 převedly podstatnou část podnikové sféry do rukou zahraničních vlastníků nebo nekompetentních „českých“ vlastníků. Nezbyvá tedy nic jiného, než se vrátit ke kořenům podnikání v ČR (resp. v Československu) a hledat nové „Bati“. Hledat rodinné firmy s vysokým konkurenčním a inovačním potenciálem.

Vysoká škola podnikání a práva (VŠPP) se ujala tohoto náročného úkolu a tímto příspěvkem prezentuje některé poznatky ze své několikaleté výzkumné aktivity.¹

1. Teoretická východiska

1.1. Trendy v globalizaci

Globalizace je pojem, který se často používá, aniž byl chápán její evoluční kontext. S současné době nelze globalizaci chápat pouze z hospodářského hlediska, ale nutno pochopit současné trendy zahrnující zárodečné buňky budoucnosti, aniž umíme zcela precizně odpovědět na otázku, zda budoucí generace čeká harmonie či tragédie života.

Globalizace má *difúzní* a *selektivní* charakter s výrazným dopadem na lokální firmy a regiony (Mikoláš, 2011, 2012, 2013, 2015, 2016d), který vede ke „*glokalizaci*“ (specifickému propojení globálních trendů v lokálních podmínkách), „*deglokalizaci*“ (vyznačující se rozvojem lokálních aktiv, růstem nacionalismu a podobných jevů jako opozice globálních trendů) a k nastupující „*planetarizaci*“, která vyjadřuje zcela nové atributy společenské odpovědnosti za planetu Zemi a souvisejícího meziplanetárního prostoru (zejména jde o technologické, vojenské, hospodářské, ekologické a další využití tohoto prostoru lidstvem). Na druhé straně dochází k pronikání člověka do „mikrokosmu“ nejen živé hmoty (např. cestou genetiky, ale i pokusy s atomární manipulací v buňkách apod.), ale v podstatě hmoty v nejširším slova smyslu (např. nanotechnologie apod.). Vedle reálného světa se formuje *virtuální svět* (Chen, 2016). Uvedený nový trend se v poslední době označuje jako „*průmyslová revoluce 4.0*“. Lze však vystopovat ve výše uvedených trendech jednotící megatrend – *přeskupování moci ve světě*, projevující se ve *změnách postavění ovládajících a ovládaných*, a to nejen v pojetí ekonomickém (Mikoláš, 2016a, 2016b).

1.2. Průmyslová revoluce 4.0

1.2.1. Nástin současných přístupů k Průmyslu 4.0

Iniciativa Průmysl 4.0 je velmi často zaměňována za digitalizaci nebo napojení strojů na internet. To je velmi zjednodušující a silně deformovaný pohled na Průmysl 4.0 (Mařík, 2015). Průmysl 4.0 se liší od počítačově integrované výroby (CIM) z osmdesátých let. Zatímco počítačově integrovaná výroba počítá s výrobou téměř bez lidské práce, role člověka v Průmyslu 4.0 je významná a zásadní (Hirsch-Kreinsen, 2014). Nicméně lze očekávat, že dojde ke změně úrovně výrobního systému a tyto změny se objeví na úrovni dělníků a stejně tak na úrovni managementu. Zaměstnanci budou čelit obrovskému množství informací a dat generovaným celou infrastrukturou kyberneticko-fyzikálních systémů. Výzvou bude sumarizovat, připravovat a interpretovat data (Prinz a kol., 2014).

¹ Příspěvek se opírá o následující výzkumné aktivity VŠPP:

a) výzkumný projekt VŠPP GA AA 6_2/2016 "*Soudobá paradigmata rodinného podnikání v ČR na počátku průmyslové revoluce 4.0*"

b) Mezinárodní výzkum pod garancí Slezské Univerzity v Katovicích "*Výzkum konkurenceschopnosti - Barometer 24*" (viz praktická aplikace na www.vspp.cz, sekce "Spolupráce s praxí")

c) polský grant NCN nr. 2015/17/B/HS4/0098 "*Přístup založený na možnostech řízení inovací v malých a středních podnicích*" - VŠPP je výzkumným partnerem Polytechniky Lodž

d) Koordinovaný "*Výzkum rodinného podnikání v Polsku (zejména v Horním Slezsku) a v ČR (zejména v Moravskoslezském kraji)*" mezi Ekonomickou univerzitou v Katovicích (Ekonomická fakulta, katedra Podnikavosti a inovačního řízení) a VŠPP (katedra Podnikání a managementu)

Průmysl 4.0 má významný vliv na zaměstnance a organizace napříč technickými inovacemi ve výrobě (Block, 2015). Řídící a monitorovací činnosti budou mnohem významnější (Hirsch-Kreinsen, 2014). Lidé nebudou vykonávat fyzicky těžkou a rutinní práci, ale bude jim dán prostor pro kreativní práci (Mařík, 2015).

Významné místo v rozvíjení čtvrté průmyslové revoluce mají chytré továrny. Otevře se prostor pro nové kreativní cesty tvorby přidané hodnoty a vznik nových obchodních modelů (Mařík, Krüchkan, 2016), které by měly být úzce spojeny s kyberneticko-fyzikálními systémy (Abele, 2015) a růstem plně automatizovaného řízení výroby (Anderl, 2015). Nástup umělé inteligence a kybernetiky musí přinášet adekvátní řešení, zejména v oblasti učících se, samoučících se, samooptimalizujících se, samodiagnostikujících se, samoopravujících se a samorekonfigurujících se systémů v distribuovaném prostředí. Očekává se, že všechny tyto autonomní jednotky spolu mohou nepřetržitě flexibilně komunikovat, vyjednávat, spolupracovat (Mařík, 2015). Průmysl 4.0 představuje řízení celých výrobních (obchodních) závodů. Otázkou je, zda jsou velké podniky na území České republiky zapojené do procesu nástupu čtvrté průmyslové revoluce. A co víc, lze předpokládat zapojení malých a středních podniků v České republice do tohoto revolučního procesu? Těmito a dalšími otázkami se zabýval výzkum realizovaný na Vysoké škole podnikání a práva a.s. v Ostravě v rámci projektu č. TB95TACR999 s názvem *Návrh perspektiv tematických oblastí výzkumu, vývoje a inovací reagujících na kontext, obsah a rozsah tzv. čtvrté průmyslové revoluce (Průmysl 4.0)*.

1.2.2. Výzkum připravenosti malých a středních podniků na Průmysl 4.0

K silným stránkám lze zařadit to, že 85 % respondentů elektronického dotazníku nenaráží na nedostatek finančních prostředků pro rozšíření digitalizace. Dále 87 % respondentů se nepotýká s nedostatečnou digitální gramotností zaměstnanců. V oblasti inovací se projevuje rozdíl mezi podniky, které mají vlastníka z Německa a těmi, jejichž vlastník je tuzemský (z ČR). Inovace jsou řízeny plánovitě u 43 % subjektů, které mají vlastníka z Německa, zatímco totéž platí u 19 % subjektů, mající tuzemského vlastníka. Bez ohledu na vlastnické vazby výzkum ukázal, že inovace jsou řízeny plánovitě u 21 % subjektů z elektronického dotazníku, u 13 % oslovených podnikatelských jednotek je ve struktuře organizace útvar/zaměstnanci, kteří se zabývají vývojem/přípravou inovací. Schopnost vytvářet podnikový systém podporující vznik inovací odlišuje skutečné inovátory od ostatních firem (Peterková, 2015). Inovace jsou zaváděny nikoli pouze za účelem přežití, ale také s cílem získání významného tržního podílu. Inovace jsou považovány za nástroj získání dlouhodobé konkurenceschopnosti a je to podmínka nezbytná pro úspěšné podnikání (Peterková, Ludvík, 2015).

Dále 43 % respondentů z elektronického dotazníku uvedlo, že rozšíření digitalizace není pro jejich organizaci aktuální, dosavadní stav digitalizace je vyhovující. Velmi významné je to, že **94 %** respondentů z elektronického dotazníku a **100 %** dotazovaných z osobních interview uvedlo, že *management nepřijal strategické rozhodnutí o implementaci Průmyslu 4.0 resp. pro vývoj produktů směrem k Průmyslu 4.0*.

Navíc **72 %** respondentů *cítí ohrožení v souvislosti s čtvrtou průmyslovou revolucí*. Zejména se jedná o nedostatečné množství zakázek, nedostatek kvalifikovaných pracovníků, nedostatek finančních prostředků, které budou zapotřebí pro výzkum a vývoj produktů úrovně 4.0. Ukázalo se, že **žádná** z dotazovaných firem nemá v současnosti zákazníka, který by vyžadoval, aby produkty jemu dodávané vyhovovaly principu či úrovni 4.0.

Můžeme tedy konstatovat, že *řada malých a středních podniků v České republice není připravena reagovat na kontext, obsah a rozsah tzv. čtvrté průmyslové revoluce*. Kde hledat „revoluční“ průmyslový potenciál? Obecně platí, že mladší generace (oproti starší) překonávají averzi k virtualitě v podnikání mnohem snadněji a jsou otevřeni změnám v této oblasti. Proto

velkou šancí mají rodinné firmy, kde se ve vlastnictví a řízení podniku přirozeně prolíná několik generací.

Průmysl 4.0 pravděpodobně povede k úplné digitalizaci hodnototvorného řetězce podniku a to od návrhu produktu až po jeho likvidaci. To vyžaduje po managementu podniků značnou ochotu ke změnám, flexibilitu, přístup k plánování investičních aktivit a v neposlední řadě nový postoj k produktivitě práce. Navíc tyto soudobé procesy pronikají přímo i do rodin a do životního (podnikatelského) prostředí. Mladší nástupnická generace v rodinných podnicích může hrát důležitou roli v implementaci inovačních procesů vedoucím postupně k výrobě produktů úrovně 4.0. Lze konstatovat, že průmyslová revoluce 4.0 může přinést změny životního stylu, životního prostředí, revoluční inovace sociálního a společenského potenciálu apod. Dlouholetá tradice i hospodářský význam rodinného podnikání jsou také jedny z hlavních důvodů, proč je v zahraničí podnikajícím rodinám věnována stále větší pozornost (Hudáková a kol, 2015). V České republice však rodinnému podnikání chybí komplexnější podpora, zejména v kontextu společensko-průmyslových změn charakteru 4.0.

1.3. Rodinné podnikání

Rodinné podnikání se stává v posledních letech nejen v ČR hospodářským fenoménem, ale též nadějí obnovy české podnikatelské tradice. Je zcela zřejmé, že pokud neexistuje ve firmě „národní“ zájem (tzn. ztotožnění identity firmy s národní a státní identitou), pak nemůžeme reálně hovořit o inovačním a konkurenčním potenciálu státu (resp. národa). Historie naznačuje, že kořeny podnikavosti, inovativnosti a konkurenceschopnosti národa souvisí s rodinným podnikáním nejen v minulosti, ale i současnosti (postačí analyzovat vlastnické struktury tzv. strategických investorů a předchozí tvrzení je v naprosté většině potvrzeno). Vedle tradičních pohledů na rodinné podnikání (Keyon-Rouvinezová, 2016) přináší výzkum VŠPP a partnerů nové poznatky (Mikoláš, 2015a, 2015b, 2016c, 2016e).

Nové pohledy jsou položeny na dvou nových paradigmatech:

- a) **Rodinný podnik** je vymezen jeho obecným rysy evolučního charakteru (Hudáková, 2015, s. 63): *"Rodinným podnikem nejširším slova smyslu chápeme všechny podniky nezávisle na tom, zda jsou či nejsou vlastněny či řízeny generacemi potomků jeho původních zakladatelů, pokud tyto podniky udržují ducha a filozofii podnikání a styl řízení a vlastnění rodiny původních zakladatelů podniku."*

Tedy uvedené vymezení rodinného podniku (firmy) rozšiřuje právní definici "nového občanského zákoníku ČR" (Zákon č. 89/2012 Sb., §700-707) v souladu se soudobými trendy v podnikání, a to vzniku občanského partnerství a formování zájmových, lokálních či virtuálních komunit sdílející dobrovolně společný hodnotový systém.

Nový občanský zákoník ČR za rodinný považuje závod², ve kterém společně pracují manželé nebo alespoň s jedním z nich i jejich příbuzní až do třetího stupně nebo osoby s manžely sešvagřené až do druhého stupně a který je ve vlastnictví některé z těchto osob. Na ty z ní, kteří trvale pracují pro rodinu nebo pro rodinný závod, se hledí jako na členy rodiny zúčastněné na provozu rodinného závodu.

Výzkum VŠPP rozšiřuje právní vymezení rodiny o "adoptované" členy rodinné komunity o partnery, zaměstnance, sousedy a další dobrovolně integrované členy rodiny v široké slova smyslu.

² Od 1. 1. 2014 v legislativě ČR pojem *podnik* je nahrazen pojmem *závod*. Pojem *podnik* vychází z pojmového aparátu nauky o podniku a podnikání, resp. ekonomiky podniku. Pojem *firma* je ekvivalentem pojmu *podnik* a opírá se o terminologii ekonomie soudobého hlavního proudu.

- b) **Model rodinné firmy**, vytvořený na základě výzkumu VŠPP, se odklání od dosud publikovaných modelů (např. (Keyon-Rouvinezová, 2016; Hudáková, 2015) tím, *rodinná firma je modelována jako systém čtyřmi kruhy (podsystemy)*, a to: *rodina, firma (rodinná), výstupy (firmy a rodiny) a životní (podnikatelské) prostředí* (Mikoláš, 2016c, 2016e). Tímto modelem zcela nově definujeme evoluční potenciál rodinného podnikání. Tento model postihuje zcela přesně např. vznik a rozvoj rodiny, firmy a produkce firmy Baťa a její symbiózu s regionem Zlínska.
- c) **Následnictví v ČR** je definováno výzkumným týmem VŠPP (resp. předchůdkyně VŠP) v duchu předchozího textu (Hudáková, 2015, s. 63): "Rodinná firma je taková firma, která má sídlo na území České republiky a byla majoritně vlastněna českými občany a následně (v další generaci vlastníků) působí na území ČR a je majoritně vlastněna českými občany, přičemž si uchovává charakter rodinné firmy." Tedy nová definice následnictví připouští následnictví i formou "adopce" nerodinnými příslušníky (viz vymezení rodinné firmy výše). Praktické situace oprávněnost tohoto výzkumného poznatku potvrzují (Mikoláš, 2016d; Kurowka-Pysz, 2014a, 2014b).
- d) **Konkurenceschopnost a inovativnost** je pojata komplexně. *Rodinné podnikání je proces utváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychologických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení rodinné komunity. Z uvedeného vyplývá nutnost odvozování konkurenceschopnosti inovačního potenciálu rodinného podnikání z modelu rodinné firmy "čtyř kruhů" (viz výše bod b). Tedy rodinné podnikání nemůže se rozvíjet, pokud není konkurenceschopné. Konkurenceschopné však nemůže být, pokud není inovativní. Inovativnost pramení z kreativity a hodnotové integrity rodiny, firmy a prostředí. Tedy rozvoj konkurenceschopnosti a inovativnosti rodinného podnikání je komponován jak rodinou, firmou, výstupy rodiny a firmy a životním (podnikatelským) prostředím (Mikoláš, 2011, 2014a, 2014b, 2015c; Flak, 2016; Krašnicka, 2014).*

2. Metodika výzkumu

Metodika výzkumu je založena na *fázovém diagnostickém přístupu*. Postup výzkumu je realizován v následujících krocích: 1) *před-výzkum – nalezení rodinných firem vhodných k diagnostické misi a ustanovení diagnostického týmu*, 2) *diagnostická mise (osobní návštěva rodinné firmy)*, 3) *osobní dotazování a testování v rodinné firmě (vypracování diagnostického pasportu – „anamnéza“ a čtyř dotazníků zaměřených na rodinné poměry a situaci v rodinné firmě, podnikavost členů rodiny, konkurenceschopnost a inovační potenciál firmy)*, 4) *jednotná evidence podkladů a jejich třídění (katalogizace)*, 5) *kontrola vypovídací schopnosti pasportů a dotazníků (roztřídění podkladů na: a) zcela vyhovující, b) částečně vyhovující, c) zcela problémové)*, 6) *u zcela vyhovujících podkladů provedení diagnózy konkrétní rodinné firmy přístupem GM-TREND-RF4K³*, 7) *rodinné firmy jsou na základě provedené diagnózy roztrženy do skupin (výzkumných pilířů): A) reakce rodinných podniků na výzvy průmyslové revoluce 4.0, B) determinace problematiky nástupnictví v rodinných firmách, C) daňové aspekty předání majetkových podílů*, 8) *v jednotlivých skupinách je zpracována syntéza, návrhy na opatření, provedena diskuse a porovnání s výsledky z literárních zdrojů a výzkumů jiných řešitelů*, 9) *na základě výsledků v dílčích pilířích vypracování syntézy a synkrézy za celý projekt*.

³ Diagnostický přístup GM-TREND-RF4K je modifikací obecného diagnostického přístupu GM-TREND (viz např. Mikoláš, 2011)

V jednotlivých výzkumných krocích jsou uplatněny následující metody a techniky: dotazování, deskripce, pasportizace, porovnání s využitím teorie množin, booleovské algebry a výrokové logiky, třídění a klasifikace, selekce, dekompozice a kompozice, bodování, SWOT analýza, vztahová, kauzální a síťová analýza, syntéza, synkréza a další speciální techniky statistiky, ekonomického a sociálního výzkumu (Mikoláš, 2011, 2012, 2014a, 2014b, 2015a, 2015c, 2016a, 2016b; Flak, 2016; Kurowska-Pysz, 2014b; Pulpán, 1997, 2000, 2001, 2004; www.competitiveness.sensorium24.com/cs/).

Klíčové výzkumné otázky:

- 1) Zvyšují dobré vztahy v rodině (zejména mezi generacemi příbuzných) kvalitu podnikání a stabilitu rodinné firmy?
- 2) Zvyšují dobré vztahy v rodině (zejména mezi generacemi příbuzných) inovativnost podnikání a rodinné firmy (především díky iniciativy generace následníků)?
- 3) Zvyšují dobré vztahy v rodině (zejména mezi generacemi příbuzných) a inovativnost členů rodiny (především díky iniciativy generace následníků) konkurenceschopnost podnikání a rodinné firmy?
- 4) Kam je orientován inovační potenciál firmy - na inovace: a) v technologii, b) produktů (výrobků, služeb), c) jiné oblasti (marketing, organizace, personální práce atd.)?
- 5) Jak je hodnocena úroveň konkurenceschopnosti firmy subjektivně reprezentantem firmy? Jak je hodnocena úroveň konkurenceschopnosti firmy testem competitiveness.sensorium24 - „Barometer“?
- 6) Dosahují kvalitativní inovace ve firmě sedmého a vyššího řádu dle klasifikace prof. Valenty (viz Mikoláš, 2011, s. 146)?

Verifikace validity souboru odpovědí je provedena metodami a technikami s využitím teorie množin, booleovské algebry, výrokové logiky a statistiky.

3. Výsledky výzkumu

3.1. Statistické vyhodnocení výzkumných fází 1 až 5

Výzkumné aktivity v roce 2017 dosud trvají, proto v následujícím textu je prezentován stav poznání ke dni 8. 3. 2017.

Tabulka 1: Přehled výsledků empirického šetření

1	Celkem zkontrolovaných výsledků šetření (viz krok výzkumu 5.)	144	Kontrola výsledků šetření probíhá průběžně tak, jak jsou doručovány podklady empirických šetření.
2	Celkem firem s vyhovujícími podklady (viz krok 5.)	91	Část rodinných firem (tj. 53) neměla dostatek informací, kompetencí nebo zájmu na vypracování všech k empirickému šetření.
3	Celkem firem umožňující realizaci kroku 6 a 7A) výzkumu	8	Zbytek (tj. 83) pokladů nevyhovovaly testům racionality odpovědí na výzkumné otázky 1 až 6 (viz výše).
4	Celkem firem umožňujících výzkum potenciálu k „Průmyslové revoluci 4.0“	3	Firmy splňující podmínky v řádku 3 a mající technologické inovace 5. A vyššího řádu (dle klasifikace prof. Valenty)

Zdroj: vlastní zpracování z terénního šetření

Z tabulky č. 1 vyplývá, že kvalita podnikání rodinných firem (ze vzorku 144) je velmi diferencovaná. 36,8 % rodinných firem neměla dostatek informací, kompetencí nebo zájmu na

vypracování všech podkladů k empirickému šetření. 94,4 % podkladů nevyhovovalo testům racionality odpovědí na výzkumné otázky 1 až 6. Pouze 2,8 % firem splňuje podmínky v řádku 3 – viz Tabulka č. 1 a má technologické inovace 5. A vyššího řádu (dle klasifikace prof. Valenty).

Z uvedeného vyplývá, že jen 2,8 % ze zkoumaných rodinných firem má potenciál vstoupit v současné době do průmyslové revoluce 4.0, čímž dochází k obdobným poznatkům jako u výzkumu malých a středních firem – viz kapitola 2.2.2.

4. Diskuse

Dílčí výsledky výzkumu VŠPP Praha, realizovaného v roce 2016 a počátkem roku 2017 (výzkumný projekt pokračuje do konce roku 2017), přináší řadu zcela nových poznatků. Kromě těch, které byly uvedeny v kapitole druhé, nutno uvést další, které nebyly dosud uvedeny v dostupných literárních zdrojích – viz kapitola 6.

1. Přes 35 % rodinných firem nemá dostatek informací, kompetencí nebo zájmu zabývat se svým dlouhodobým (strategickým) rozvojem.

2. Zbytek rodinných firem (okolo 65 %) potvrzuje tezi, že dobré vztahy v rodině včetně „adoptovaných“ členů širší rodinné komunity posilují podnikavost a aktivitu členů rodiny.

3. Dobré vztahy a podnikavost rodinné komunity vedou k její inovativnosti, zejména generace následovníků (nastupující generace). To však konstatuje okolo 80 % firem uvedených v bodu 2 této diskuse (tj. cca 52 % ze všech zkoumaných rodinných firem).

4. V naprosté většině rodinných firem uvedených v bodě 3 (cca 9 %) konstatuje, že dobré vztahy v rodinné komunitě a inovační potenciál nastupující generace vedou k růstu konkurenceschopnosti firmy (tzn. Okolo 47 % ze všech zkoumaných rodinných firem).

5. Avšak tvrzení v bodu 4 přináší rozpor (v 15 % odpovědí) mezi subjektivním hodnocením konkurenceschopnosti vůdčí osoby rodinné firmy a testem konkurenceschopnosti (test Barometr) v závislosti na oboru podnikání, na stáří vůdčí osoby ve firmě a v rodině (např. patriarchální, liberální aj. klima v rodině, mimo jiné značný vliv na chod firmy má sdílení například hodnot v rodině, kupř. křesťanských) apod.

6. Značný vliv na inovativnost a konkurenceschopnost má nesystematický (tzn. Nekomplexní, iracionální, emocionální) charakter chování rodiny a firmy (vč. Komunikace s prostředím), což vede k poznatku, že jen 8 % rodinných firem (ze všech zkoumaných) můžeme označit jako podniky s racionálním (cílevědomým, strategickým) chováním.

7. Pouze necelá 3 % vyhodnocených rodinných firem v ČR má potenciál vstoupit zdárně do procesu průmyslové revoluce 4.0.

Závěr

Poznatky výzkumu jsou značně alarmující. Rodinné podnikání v České republice na počátku průmyslové revoluce 4.0 přináší nová dilemata paradigmat, která vyžadují nadále se věnovat této problematice výzkumně i prakticky, aby se výroky o průmyslové revoluci 4.0 skutečně přetavily do praxe a nestaly se jen marketingovými a politickými hesly. Jsme vděční za to, že se VŠPP podařilo rozvinout výzkum těchto aktuálních problémů. Nutno také poděkovat všem partnerům v České republice, na Slovensku a v Polsku, kteří se k této iniciativě připojili.

PODĚKOVÁNÍ

Tento příspěvek je výstupem projektu Grantové agentury akademické aliance s názvem Soudobá paradigmatá rodinného podnikání v ČR na počátku průmyslové revoluce 4.0 pod registračním číslem GA AA 6_2/2016.

REFERENCE

- [1] Abele, E. – Metternich, J. – Tisch, M. - Chryssolouris G. - Sihn, W. - El Maraghy, H. et al. 2015. Learning Factories for Research, Education, and Training. Keynote. In: *Procedia CIRP*, pp. 1–6. ISSN 2212-8271.
- [2] Anderl, R., 2015. Industrie 4.0 – technological approaches, use cases, and implementation. In at – *Automatisierungstechnik*, Vol. 63, book 10, pp. 753–765. ISSN 0178-2312.
- [3] *Barometr konkurenceschopnosti společnosti*, 2016. <http://competitiveness.sensorium24.com/cs/>, [cit. 08.03.2017].
- [4] Bauernhansl, T. – Diegner, B. - Diemer, J. – Dümmler, M. – Eckert, C. et al. 2014. *Industrie 4.0: Whitepaper FuEThemen*. Veröffentlichung der Plattform Industrie 4.0 in Zusammenarbeit mit dem Wissenschaftlichen Beirat.
- [5] Block, C. – Freith, S. – Kreggenfeld, N. - Morlock, F. – Prinz, C. - Kreimeier, D., et al. Industrie 4.0 als soziotechnisches Spannungsfeld: Ganzheitliche Betrachtung von Technik, *Organisation und Personal*. ZWF 2015, Vol 110, Issue 10, pp. 657–60.
- [6] Chen, T. - Mikoláš, Z. - Wang, Yi-Ch., 2016: Special Issue on Competitiveness Assessment and Enhancement in Virtual Organisations. *International Journal of Technology Management*. Volume: 70, Issue: 1, p. 1-3. ISSN: 0267-5730, eISSN: 1741-5276.
- [7] Flak, O. - Glod, G. - Mikoláš, Z. - Ludvík, L., 2016. Factors of competitiveness in polish and czech companies in the silesian - moravian region, results of the research. In *Aktualne problemy podnikovej sfery 2016*. Bratislava: Zborník vedeckých prác, Ekonom, 2016. ISBN: 978-80-225-4245-6.
- [8] Glód, G. - Gl, W. - Mikoláš, Z. - Wronka, M., 2014. *Innowacyjność przedsiębiorstw – koncepcje, uwarunkowania i pomiar*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, ISBN 978-83-7875-183-0.
- [9] Hirsch-Kreinsen, H., 2014. Wandel von Produktionsarbeit – Industrie 4.0'. *WSI-Mitteilungen*, Vol 6, pp. 421–9.
- [10] Hudáková M., Mižičková J., Válková D., Mikoláš Z., Fialová V., 2015. *Rodinné podnikanie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-8168-207-0.
- [11] Kagermann, H., 2013. Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0: Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0. Deutschlands Zukunft als Produktionsstandort sichern. Berlin: *Forschungsunion*.
- [12] Keyon-Rouvinezová, D. – Ward, J. L., 2016. *Rodinná firma. Jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*. Brno: Barrister&Principal, 2016. ISBN 978-807485-095-0.

- [13] Krückhans, B. – Morlock, F. - Prinz, C. – Freith, S. – Kreimeier, D. – Kuhlenkötter, B. 2016. Learning Factories qualify SMEs to operate a smart factory. In: *COMA'16 Proceedings: International Conference on Competetive Manufacturing*. 27-29 January 2016. Republic of South Africa, 2016, pp. 457–460.
- [14] Kurowska-Pysz, J. - Łodziana-Grabowska, J. - Mikoláš, Z. - Wróblewski, L., 2014a. *Perspektywy rozwoju sektora kultury w Euroregionie Śląsk Cieszyński. Wybrane zagadnienia*. Dąbrowa Górnicza: Wydawnictwo Naukowe WSB, 2014. ISBN 978-83-62897-80-3.
- [15] Kurowska-Pysz, J. - Łodziana-Grabowska, J. - Mikoláš, Z. - Wróblewski, L., 2014b. *Polsko-czeska współpraca transgraniczna w Euroregionie Beskidy. Wybrane problemy*. Dąbrowa Górnicza: Wydawnictwo Naukowe WSB, 2014. ISBN 978-83-62897-81-0.
- [16] Mařík, V. a kolektiv, 2015. *Národní iniciativa Průmysl 4.0*. Ministerstvo průmyslu a obchodu.
- [17] Mikoláš, Z., a kol., 2011. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-379-0.
- [18] Mikoláš, Z., 2012. Dilema spontánního řádu produktivního systému. In *Ekonomický časopis*, Vol. 60, issue. 8, pp. 815 – 834. ISSN 0013-3035.
- [19] Mikoláš, Z., 2013. Difúze konkurenčních potenciálů korporací. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2013*. Bratislava: Zborník vedeckých prác. Ekonom, 2013. ISBN 978-80-225-3636-3.
- [20] Mikoláš, Z. – Wozniaková, Z., 2014a. Synergic Time Effect of Intelligent Enterprise. In. *Interantional Journal of Latest Research in Science And Technology*. Vol. 3, Issue 3, pp. 7-10. ISSN 2278-5299.
- [21] Mikoláš, Z., 2014b. Potential Theory and Innovation Dynamics of Enterprise. In *Studia Ekonomiczne* 2014, nr 183, s. 197 – 204, Katowice: Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, ISSN 2083-8611.
- [22] Mikoláš, Z., 2015a: Teorie a praxe evoluce produktivních systémů. In: *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015*. Bratislava: Zborník vedeckých prác. Ekonom, 2015. ISBN 978-80-225-4077-3.
- [23] Mikoláš, Z. – Karpeta, J., 2015b. Family business – the Potential for futher Business Development in the Czech Republic. *International Journal of development Research*. Volume 5, Issue 06. pp. 4867-4871. ISSN 2230-9926.
- [24] Mikoláš, Z. – Peterková, J., 2015c. Dilemmas of Innovative Dynamism and Social Responsility. In. *Interantional Journal of Investment Management and Finacial Innovations*. Vol. 2, Issue 1, pp. 35-40. ISSN 2381-1196.
- [25] Mikoláš, Z., 2016a. The Dilemmas of the Contemporary World. *Binus Business Review*. Vol. 7, Issue 3, p. 271-275. P-ISSN: 2087-1228 E-ISSN: 2476-9053.
- [26] Mikoláš, Z. – Zamarský, V. – Fialová, V. – Nikolskaja, M, 2016b. *Jak se dívám na svět ... Soudobé projevy globalizace*. Hradec Králové: TZ-one 2016, s. 116. ISBN: 978-80-7339-022-6 (ePub verze), ISBN: 978-80-7539-023-3.
- [27] Mikoláš, Z. – Karpeta, J, 2016c. *Przedsiębiorczość rodzinna – wyniki i dalsze kierunki badań*. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, Nr 278. s. 21 – 29. ISSN 2083-8611.

- [28] Mikoláš, Z. – Karpeta, J. – Mikolášová, J., 2016d. *Biznes rodzinny – badania terenowe*. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 270, s. 209 – 218. ISSN 2083-8611.
- [29] Mikoláš, Z., 2016e. Potenciál rodinného podnikání. In *Aktualne problemy podnikovej sfery 2016*. Bratislava: Zborník vedeckých prác, Ekonom, 2016. ISBN:978-80-225-4245-6.
- [30] Peterková, J., 2015. Innovation Process and Innovation Profile of Chosen Food Company. In *Advances in Social and Behavioral Sciences. Singapore. 2015 SSR International Conference on Social Sciences and Information (SSR-SSI 2015)*. Singapore: Management & Sports Science Inst Pte Ltd, pp. 63-68. ISBN: 978-981-09-6304-0.
- [31] Peterková, J. – Ludvík, L., 2015. Approach to Innovation and Innovative Industrial Enterprise Infrastructure. In *Metal 2015: 24th International Conference on Metallurgy and Materials*. Ostrava: Tanger ltd, pp. 1757-1762. ISBN: 978-80-87294-62-8.
- [32] Prinz C, Jentsch D, Kreggenfeld N, Morlock F, Merkel A, Müller E et al. *Concept of Semi-Autonomous Production Planning and Decision Support Based on Virtual Technology*; 2014.
- [33] Půlpán, Z., 1997. *K problematice vágnosti v humanitních vědách*. Praha: Academia, 2012. ISBN 0577-3652.
- [34] Půlpán, Z., 2000. *K problematice měření v humanitních vědách*. Praha: Academia. ISBN 0577-3652.
- [35] Půlpán, Z., 2001. *K problematice hledání podstatného v humanitních vědách*. Praha: Academia. ISBN 0577-3652.
- [36] Půlpán, Z., 2004. *K problematice zpracování empirických šetření v humanitních vědách*. Praha: Academia. ISBN 0577-3652.
- [37] Schenk M, Wirth S, Müller E. *Fabrikplanung und Fabrikbetrieb: Methoden für die wandlungsfähige, vernetzte und ressourceneffiziente Fabrik*. 2nd ed. Berlin, Heidelberg: Springer Vieweg; 2014.
- [38] Zákon č. 89/2012 Sb., *Občanský zákoník*
- [39] Projekt č. TB95TACR999 *Návrh perspektiv tematických oblastí výzkumu, vývoje a inovací reagujících na kontext, obsah a rozsah tzv. čtvrté průmyslové revoluce (Průmysl 4.0)*.

CONTACT

Prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
Vysoká škola podnikání a práva, a. s.
Vltavská 585/14, 150 00 Praha, Česká republika
E-mail: zdenek.mikolas@vspp.cz

Ing. Zuzana Wozniaková, Ph.D.
Vysoká škola podnikání a práva, a. s.
Vltavská 585/14, 150 00 Praha, Česká republika
E-mail: zuzana.wozniakova@vspp.cz

CORPORATE CULTURE AND VALUES OF GENERATION Y

PODNIKOVÁ KULTÚRA A HODNOTY GENERÁCIE Y

Martina Minárová¹, Eva Poliačiková²

ABSTRACT

Values and value orientation of generation Y are the basic pillar, which greatly influences the future and the prosperity of enterprises in the times of globalization. Values and value orientation have always been the basic pillars of every culture. Through generation Y new values are being formed, and they are a source of motivation and relate to the determined objectives as well as the ways how to achieve them. To understand generation Y could be very helpful for corporations but also for managers themselves in increasing the efficiency of working with people to achieve a synergy effect and mutual cooperation of different generations. This paper presents partial results of a research concerning the value system of generation Y, and describes the identified inter-generation differences. On the basis of a survey, we are proposing how and what needs to be changed in the system of management, how to adjust the corporate culture so the enterprises are ready to accept young, talented and demanding employees, since they do not live to work but rather work to live and follow their interests.

KEY WORDS

Generation Y, values, globalization, manager, corporate culture.

JEL CLASSIFICATION

M 12, M14, M15

Úvod

Zmeny, ktoré sa odohrávajú v 21. storočí prevyšujú zmeny, ktoré sa udiali v priebehu celého posledného tisícročia, a to v dôsledkoch, rýchlosti, rozsahu a významnosti. Pod tlakom rýchlych zmien, s narastajúcou globalizáciou, intenzívnejšou konkurenciou, zvýšeným počtom sociálnych, ekonomických a environmentálnych problémov sú podniky nútené prehodnocovať svoje prístupy k ľudským zdrojom. Úspešné podniky si uvedomujú, že musia mať zmysel pre zodpovednosť nielen za svoje podnikateľské aktivity ale i za svojich zamestnancov (Musová, Musa, Huliaková, 2016.)

Malé a stredné podniky hrajú dôležitú úlohu pri vytváraní pracovných príležitostí a vo všeobecnosti pôsobia ako faktor sociálnej stability a ekonomického rozvoja krajiny (Březinová, Vrchota, 2012). Pochopenie generácie Y môže pomôcť manažérom, ale i samotným podnikom a organizáciám k zefektívneniu práce s ľuďmi. Pre dosiahnutie synergického efektu pri vzájomnej spolupráci viacerých generácií je potrebné pochopiť ich a podľa toho zvoliť prístup. Manažéri, ktorí chcú získať a motivovať generáciu Y, musia prijať generáciu Y so všetkým, čo

¹Martina Minárová, Ing. PhD. Matej Bel University in Banská Bystrica, Faculty of Economics, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovakia (martina.minarova@umb.sk).

²Eva Poliačiková, Ing. PhD. Matej Bel University in Banská Bystrica, Faculty of Economics, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovakia (eva.poliacikova@umb.sk).

prináša a požaduje. Musia jej dovoliť, aby rozvinula svoje schopnosti na maximum, v prospech podniku, čím podnik dokáže naplniť ciele a vytvoriť konkurenčnú výhodu pre v podmienkach silnejúcej globalizácie. V príspevku prezentujeme parciálne výsledky výskumu Trendy v spoločnosti a hodnoty generácie Y.

1. Hodnoty a generácia Y

Optimistická a cieľavedomá. Takto by sa dala charakterizovať generácia ľudí, ktorí sa narodili v rokoch 1980 až 1995, známa aj ako generácia Y, či mileniáni. Pri jednotlivých rokoch neexistuje stopercentná zhoda, sú experti, ktorí Generáciu Y posúvajú až do rokov 1983 – 1996, iní zase do rokov 1979 - 1991. **Eisner (2005)** uvádza, že **deti generácie Y boli narodené približne v rokoch 1980-1997 až 2000**. Niketori experti datujú Generáciu Z od roku 2000 až po súčasnosť, iní tvrdia, že zahŕňa len ľudí narodených v rokoch 1994 až 2004 a deti narodené neskôr už patria do najmladšej Generácie **alfa** (Kukelková, 2012). Myslíme si však, že roky nie sú až také dôležité. Dôležitejšie je to, čím sú jednotlivé generácie charakteristické.

Sú húževnatí, sebaistí a do pracovného procesu vstupujú s vysokými nárokmi nielen na seba, ale aj svojho zamestnávateľa. Sú na nich kladené vyššie nároky a očakávajú sa od nich väčšie vedomosti. Darí sa im v rýchlo sa rozvíjajúcom pracovnom prostredí a od prvého dňa v práci túžia meniť zaužívané pravidlá. V práci očakávajú spätnú väzbu pri akejkoľvek pracovnej úlohe alebo projekte a majú vysoké platové očakávania. Ľudia patriaci do tejto generácie chcú byť odmeňovaní za svoje úsilie a pritom chcú mať stále voľnosť. Až 93 % ľudí z generácie Y je ochotných investovať svoj čas alebo peniaze do svojho ďalšieho vzdelávania. Zároveň vítajú, keď majú možnosť využívať alternatívne spôsoby práce.

Manažéri, bez ohľadu na sektor, tak stoja pred novými výzvami, ako takéto generačne odlišné skupiny a tímy riadiť, motivovať, odmeňovať a ako s nimi adekvátne komunikovať. Kong, Sun a Yan (2016) na základe zistení ich výskumu uvádzajú, že členovia generácie Y majú záujem o flexibilný pracovný čas, prácu z domu, plánujú vyskúšať viacero pracovných príležitostí, sú kreatívni, inovatívni, zdatní v technológiách a väčšinou nemajú záujem o nadčasy, keďže sa chcú venovať aj svojim záľubám. Členovia generácie Y sú považovaní za omnoho viac zdatných v médiách ako ich predchodcovia z generácie X. Mladšia generácia Y zdieľa globálnu kultúru, a to pomocou celosvetových médií, ktoré presadzujú trendy (Ferguson, 2011). Hodnotové orientácie tvoria duchovné jadro kultúry. Preto máme za to, že porozumieť určitému obrazu človeka znamená analyzovať duchovnú kultúru, predovšetkým hodnoty istého spoločenstva ľudí. V spoločenstve sa formuje ľudské individuum, ktoré sa spätne podieľa na formovaní kultúry. Ide o recipročný vzťah, o vzájomné, teda aj spätné pôsobenie (Seilerová, Seiler, 2008).

2. Metodológia výskumu

Výskum bol zameraný na zistenie hodnotových orientácií a postojov generácie Y, ktorý sme porovnali s generáciou X, pričom sme chceli overiť súvislosť medzi týmito zmenami a spoločenskými trendmi v súčasnosti. Akceptovanie resp. neakceptovanie trendov generácie Y, má významný vplyv na budovanie každej podnikovej kultúry. Cieľom výskumu bolo zistiť, ako dokážu vybrané faktory, ktoré na ľudí dnes vplývajú, zmeniť vnímanie dôležitosti rôznych aspektov a ľudských vlastností, postoj k životu, spôsobu trávenia času a životný štýl.

Primárny výskum sme realizovali metódou dopytovania pomocou dotazníka. Pri formulácii otázok sme sa inšpirovali otázkami z tzv. HO-PO-MO dotazníka. Je to známa štandardizovaná

metodika používaná na určovanie hodnotovej orientácie, postojov k hodnotám a motivácie výkonu (Salbot, Flešková, 2008). Pre výskum hodnôt sme uplatnili rating a ranking škály. Ratingom rozumieme priradenie číselnej hodnoty jednotlivým subjektom. Prostredníctvom rankingu sme umožnili našim respondentom usporiadanie vybraných možností. S oboma metódami sa spájajú výhody i nevýhody. Argumentom pre ranking je, že hodnoty predstavujú voľby v živote a tieto sú lepšie merateľné cez ranking (McCarty, Shrum, 2000). Ranking umožňuje respondentom usporiadanie hodnôt do poradia podľa ich dôležitosti.

Oslovovanie respondentov a zber dát prebiehal v časovom období septembra 2016 do novembra 2016. Dotazníky sme distribuovali v elektronickej podobe vo forme odkazu na konkrétnu webovú adresu Google.docs. Výskumná vzorka pozostávala z oslovených respondentov v rámci celej Slovenskej republiky. Celkovo sme získali 421 respondentov, z tohto 204 respondentov generácie X, konkrétne 102 mužov, 102 žien. Naš dotazník zodpovedalo 217 príslušníkov generácie Y, konkrétne 110 mužov a 107 žien. Zabezpečením približne rovnakého pomeru mužov a žien sme eliminovali riziko prevládania maskulínneho alebo feminínneho vplyvu a skreslenia výsledkov. Zozbierané údaje nám Google.docs poskytol výstup vo forme tabuľkového xls dokumentu. Ďalšie spracovanie, porovnanie a vyhodnotenie získaných údajov sme vykonali pomocou programu Microsoft Excel z balíka programov Microsoft Office XP. Použili sme štatistické alebo matematické funkcie, predovšetkým avarege, median, count.

3. Výsledky výskumu a diskusia

V úvode výskumu sme venovali pozornosť skúmaniu hodnôt sociálneho charakteru. V tomto prípade sme žiadali o priradenie hodnoty od 1 (najmenej dôležité) do 10 (najviac dôležité). Respondenti zoradili hodnoty sociálneho charakteru do tejto podoby: (najmenej - najviac dôležité): žiť ekologicky, charita, množstvo priateľov, rešpekt a uznanie, vzťah s rodičmi, bezpečie a istota, založenie rodiny, láska a zdravie. Celkové poradie hodnôt bolo u oboch generácií zhodné. Menšie rozdiely sa aj v tomto prípade objavili vo výpočtoch mediánu a priemeru. Hodnoty manželstvo a rodina dosiahli nižšie hodnoty u generácie Y ako u generácie X (tabuľka 1).

Tabuľka 1 Hodnoty sociálneho charakteru

HODNOTA	GENERÁCIA	MEDIÁN	PRIEMER
počet priateľov	X	3	3,74
	Y	4	4,16
založenie rodiny	X	8	7,48
	Y	7	7,02
láska	X	7,5	7,20
	Y	9	7,96
rešpekt a uznanie	X	4	4,45
	Y	5	5,06
zdravie	X	9	7,73
	Y	8	7,48
bezpečie a istota	X	6	6,35
	Y	6	6,06
žiť ekologicky	X	2	2,42
	Y	2	2,29

vzt'ah s rodičmi	X	5	4,80
	Y	6	5,81
charita	X	3	3,13
	Y	2	2,52
šťastné manželstvo	X	8	7,72
	Y	7	6,65

Prameň: Vlastné spracovanie

Z výsledkov výskumu vyplýva, že z oslovených respondentov, každý tretí človek z generácie Y odpovedal, že by najradšej vynikal v inteligencii. Je to o niečo menej ako v prípade generácie X. O polovicu menej respondentov z generácie Y ako z generácie X zvolilo obranu slabšieho. Generácia X nepovažuje vynikať vo fyzickej kráse zďaleka tak za dôležité ako generácia Y. Vlastné potešenie a zmyslovú príjemnosť (hodnotový typ hedonizmus) uprednostňuje generácia Y (46 %) oproti generácii X (28 %). V prípade generácie Y sme pozorovali tendenciu ústupu potrieb tvoriť (aktívny a tvorivý spôsob života 28 %) pred potrebami konzumného charakteru v porovnaní s generáciou X (39 %).

V našom výskume sa nám potvrdila charakteristika generácie X ako najstarostlivejšej. Starostlivosť o druhých uviedlo 23 % respondentov v porovnaní s generáciou Y (2 %). Výsledky poukazujú na tendenciu uprednostňovať vlastný pôžitok pre blaho druhých. Čo sa týka spôsobu komunikácie, generácia Y preferuje komunikáciu prostredníctvom technických zariadení (email, sms, mms, chaty, a pod.), čo uviedlo 65 % respondentov, pričom uviedli, že emócie vyjadrujú prostredníctvom emotikonov. Naopak, generácia X uprednostňuje komunikáciu priamo „tvárou v tvár“ (76 %), pričom je pre nich dôležitá neverbálna komunikácia. Väčšina respondentov generácie Y považuje sebaaprezentáciu vo virtuálnom svete za dôležitú (72 %), oproti generácii X (22 %).

S narastajúcim množstvom času stráveného na internete sa objavil nový fenomén. Ľudia pri čítaní on-line textov tzv. „skenujú“ text a hľadajú v ňom kľúčové slová. Pozornosť venujú iba nadpisom alebo krátkym textom. Problémy im spôsobuje zložitá vetná skladba vo väčšine klasických diel alebo v rozsiahlych vedeckých prácach. Z toho dôvodu má generácia Y ťažkosti pri čítaní dlhších súvislých textov a ich porozumeniu. Vzniká uzavretý kruh – nemá význam dlho písať, pretože to takmer nikto nebude čítať a skracovanie objemu vyjadrených myšlienok vedie k degradácii nielen čitateľov, ale i autorov. V záujme efektívneho time manažmentu je dôležité si vyhradiť istý čas na vybavenie e-mailov a podobne. Nie je vhodné byť k dispozícii on-line väčšinu dňa. Spôsobuje to rozptýlenie sústredenia a zníženie výkonnosti, čo môže byť pre mladšiu generáciu problém.

V rámci výskumu, sme zisťovali rozhodujúce aspekty pri výbere zamestnania, profesionálne orientácie respondentov a ich očakávania na poli sebarealizácie. Voľba profesionálnej orientácie má veľký význam v živote človeka. Priamo súvisí s jeho pocitom spokojnosti a následne aj s výkonom. Podľa našich zistení sú pre príslušníkov generácie Y faktory výška platu (54 %), pružný pracovný čas (38 %), kreatívne a tvorivé prostredie (37 %) za najviac dôležité. Pomerne veľký podiel (34 %) vyjadrilo i očakávanie rýchleho kariérneho rastu, čo potvrdzuje charakteristiku generácie Y ako ambicióznejšej a netrpezlivejšej. Na prvých troch miestach označila generácia X výšku platu, pružný pracovný čas a viditeľné výsledky práce. Prekvapili nás výsledky odpovedí pri otázke nezávislosť na výkone iných.

Podľa charakteristík sú príslušníci generácie Y väčší individualisti ako ľudia patriaci do generácie X. To sa nám v prieskume nepotvrdilo, práve naopak. Spomedzi našich respondentov chce individuálne pracovať približne 23 % generácie X ale o polovicu menej, len 12 % generácie Y. Tento fakt môže byť spôsobený nižším vekom a menšími skúsenosťami v

pracovnom prostredí, teda celkovo nižším sebedomím v rámci plnenia pracovných povinností a kompetencií.

Z výsledkov nášho prieskumu vyplýva niekoľko skutočností. Výraznejšie rozdiely sa objavili v životnom štýle a predovšetkým v spôsobe komunikácie. V našom prieskume sa objavili medzigeneračné rozdiely vo vyšších preferenciách hodnôt hedonizmu u generácie Y. Naše výsledky výskumu potvrdili pozitívny vzťah generácie Y k technológiám, dlhší čas strávený on-line a frekventovanejšiu komunikáciu prostredníctvom týchto médií. Generácia Y môže byť charakterizovaná ako on-line generácia, pre ktorú je charakteristické neustále spojenie s internetom (Boughzala, 2016). Umožňuje im byť stále dostupný, plne informovaný, rýchlo odpovedať na emaily či promptne reagovať na podnety zo sociálnych sietí. Technológie nevnímajú iba ako pracovný nástroj alebo prostriedok na uľahčenie života. Pre nich sú samozrejmosťou a neodmysliteľnou súčasťou života, zdrojom informácií, zábavy, prostriedkom na seba vyjadrenie i komunikáciu. Všetky tieto uvedené faktory, ktoré sú dôležité pre generáciu Y, sú významné pri budovaní zdravej a kreatívnej podnikovej kultúry.

Významný vplyv majú informačno-komunikačné technológie (ďalej IKT) na životný štýl mladších generácií (tzv. generácie Y a generácie Millennials), ktoré s nimi už vyrastali a považujú ich za prirodzenú súčasť svojho osobného a príslušníci generácie Y i pracovného života. Na základe vlastných ale i sekundárnych výskumov môžeme konštatovať, že do príslušníkov generácie Y sa musí veľa investovať z pohľadu učenia, avšak výhodou je, že ide o tvárných ľudí, ktorí sa chcú učiť, pretože táto generácia je generáciou ambiciózných ľudí, učia sa ľahko, sú flexibilní, vedia prijímať zmeny a prispôbiť sa im. Mladí ľudia vedia oceniť vysokú prepracovanosť tréningových programov a ich prínos pre ich ďalší profesijný i osobnostný rast.

Pre manažérov je dôležité preniknúť aj do oblasti psychológie (Malá, Sedláčiková, Kaščáková, 2015). Oboznámenie sa s hodnotovým rebríčkom príslušníkov generácií môže výrazne pomôcť organizáciám zefektívniť prácu s ľuďmi. Odraziť sa to môže vo všetkom, čo práca s ľuďmi prináša. Napríklad na lepšej voľbe štýlu riadenia, výbere a delení zamestnancov, zadávaní úloh, vytváraní tímov. Môže pomôcť kariérnemu rastu a zvýšiť tak motiváciu zamestnancov. Odporúčaním je hľadanie rovnováhy medzi štandardizovanými a inovatívnymi prístupmi k vedeniu ľudí a prispôbovaním svojho prístupu tak, aby oslovil aspirácie, ambície a postoje jednotlivcov.

Pozornosť by mala byť venovaná procesom organizácie, ktoré majú priamy dosah na produktivitu a kreativitu organizácie (Benčíková, Poliak, 2016). Staršie generácie a generácia X sú zvyknutí dodržiavať pravidlá a akceptovať prísnu hierarchiu, tvrdo pracovať, aj keď ich práca nebaví. Je pre nich typická vysoká miera lojality k svojmu zamestnávateľovi. Generácia Y, sa naopak, vyznačuje vyššou mierou fluktuácie. Netvrdíme, že generácia Y nie je lojálna. Je však potrebné si jej lojalitu získať. Odporúčame spokojnosť zamestnancov zabezpečiť primeranou mzdou, pravidelným spätnou väzbou a podporou. Ak však príslušníkovi generácie Y nebude vyhovovať práca, pracovný čas alebo nadriadený, začne si pravdepodobne hľadať novú prácu skôr, ako ktorýkoľvek iný kolega zo staršej generácie alebo generácie X. Náklady spojené s výberovým a prijímacím konaním nových zamestnancov nie sú zanedbateľné. Zamestnávatelia sa nemôžu spoliehať, že za nespokojných zamestnancov nájdu na pracovnom trhu ľahko náhradu. Odporúčame hľadať spôsoby, ako si získaných a zaučených zamestnancov udržať. Vytvoriť kariérnu motiváciu s cieľom zvýšiť lojalitu u tých, ktorých nemôžu v blízkom čase povýšiť.

Niektorí manažéri volia prístup širšieho delenia kompetencií, aby mohli hierarchickú štruktúru viac rozvetvovať. Prípadne sa snažia dať zamestnancom najavo, že hoci ich zatiaľ nepovýšili, v budúcnosti s nimi rátajú. Z tohto dôvodu vytvárajú programy pre talenty. V rámci nich venujú osobitnú pozornosť perspektívnym zamestnancom. V mnohých organizáciách sa

dnes uplatňujú tzv. talent manažment programy. Ich zmyslom je pripravovať potenciálnych zamestnancov na riadiace funkcie.

Naše závery výskumu potvrdzujú aj názory Lichvárovej (www.amrop.sk), senior manažérky poradenskej spoločnosti Amrop Hever Slovakia, ktorá uvádza, že riadenie talentov je eskalujúci problém vrcholových manažérov na celom svete. Výzvou pre výrobcov je nájsť najlepších a najšikovnejších ľudí, ktorí obsadia funkcie s vyššou kvalifikáciou, pričom sa nebudú držať tradičného ponímania výroby ako zaostávajúceho odvetvia. Podľa novej analýzy úseku výrobných odvetví spoločnosti Deloitte (www2.deloitte.com), výrobcom pri riadení talentov chýba „faktor Y“. „Faktor Y“, alebo generácia Y je práve tým faktorom, na ktorom bude stáť budúci úspech alebo zlyhanie výrobcov. Generácia Y bude v nadchádzajúcich rokoch tvoriť významnú časť produktívnej časti populácie. Deloitte túto skupinu definuje ako ľudí narodených v období rokov 1982 - 1993, ktorí sa stávajú pracovnou silou prvýkrát po dosiahnutí základného, stredoškolského, vysokoškolského alebo vyššieho stupňa vzdelania. Správa predpokladá, že do roku 2025 bude vo vyspelých a nových trhoch generácia Y a mladšia tvoriť 40 až 60 percent pracovníkov krajín s najväčším počtom populácie na svete.

Pre generáciu Y je dobré vytvoriť priestor, aby mali možnosť skúšať nové veci. Manažéri by mali podporovať zavedenie nových procesov manažmentu znalostí, zaviesť nové nástroje a praktiky. Nasadiť ich na projekty, na ktorých sa môžu niečo naučiť, pretože generácia Y má rada výzvy. Generácia Y sa veľa pýta a od svojich manažérov očakáva spätnú väzbu i pochvalu. Na pochvaly sú zvyknutí a vedia sa presadiť.

V našom prieskume sme zisťovali aj preferencie generácie Y v oblasti materiálnych hodnôt. Na základe výsledkov konštatujeme, že v práci ich zaujmú benefity v podobe možnosti využívať najnovšie technológie, ktoré uľahčujú a zefektívňujú pracovný proces. Dovolíme si však upozorniť aj na negatíva s tým spojené. Rozširujúci sa fenomén tzv. digitálnej amnézie – spoliehanie sa na pamäť počítača a nepoužívanie vlastnej, by manažéri mali brať na vedomie pri práci s generáciou Y.

Záver

Generácia Y vyrastala už spolu s digitálnymi technológiami a v čase rozvoja sociálnych médií. Títo ľudia dokážu byť 24 hodín, 7 dní v týždni online. Existuje niekoľko dôvodov, pre ktoré sa oplatí venovať pozornosť generácii Y z rôznych uhlov pohľadu. Jedným je príchod generácie Y na trh práce, ktorá sa stane v budúcnosti dominantnou generáciou. Druhým dôvodom je, že ide o početnú generáciu, ktorú je potrebné vnímať ako odlišnú v porovnaní s predchádzajúcimi generáciami.

Dôležitosť vplyvu prostredia na správanie a postoje nových generácií je nesporná. Na každej generácii je možné pozorovať vplyv doby, v ktorej žila. V globálnom svete, svete rýchleho životného tempa a stupňujúceho sa konkurenčného tlaku sa objavujú nové znaky typické pre súčasné generácie. Na generáciu Y majú významný vplyv faktory ako technologický pokrok, nastolené trendy v médiách a reklame. Formujú sa nové hodnoty, ktoré predstavujú zdroj motivácie, súvisia s vytýčenými cieľmi a spôsobmi ako ich dosiahnuť.

Žiadnej inej generácii sa neponúkalo toľko možností dobrého vzdelania, zahraničných pobytov a cestovania po svete. Nie je nič prekvapujúce, že generácia Y je sebaistá, citlivosť, ovládajúca cudzie jazyky a orientovaná na výkon. Od svojho zamestnávateľa má vysoké očakávania a túžia po zmysluplných projektoch. Sú pragmatickí a schopní multitaskingu, ale menej sa zaujímajú o politiku a životné prostredie ako ktorákoľvek generácia pred nimi. Generácia Y nemá problém pracovať nadčas, pokiaľ je za to patrične ohodnotená.

POĎAKOVNIE

Tento príspevok bol spracovaný v rámci dvoch projektov (1) „Kultúrna inteligencia ako dôležitý predpoklad konkurencieschopnosti Slovenska v globálnom prostredí“, VEGA č. 1/0934/16 – podiel projektu je 50 %, riešený na Ekonomickej fakulte UMB v Banskej Bystrici; (2) „Vplyv inovatívnych marketingových koncepcií na správanie vybraných trhových subjektov na Slovensku“, VEGA č. 1/0802/16 – podiel projektu 50 %, riešený na Ekonomickej fakulte UMB v Banskej Bystrici.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- [1] Benčíková, D. – Poliak, P. 2016. Intercultural competences in international organizations. In: Globalization and its socio-economic consequences: proceedings of 16th international scientific conference, Rajecké Teplice, Žilina: Žilinská univerzita, pp. 151-158. ISBN 978-80-8154-191-9.
- [2] Boughzala, I. 2016. Social media and value creation: Exploring the perception of generation Y toward corporate social networking applications use. Journal of organizational and end user computing. Vol. 28, Issue 2, pp. 107-123. ISSN 1546-2234.
- [3] Březinová, M. – Vrchota, J., 2015. Current situation and future trends in the marketing process from the perspective of small and medium-sized enterprises in the south bohemian region. In Proceedings of the 15th international colloquium of regional sciences. Valtice, Czech Republic, Brno: Masarykova Univerzita, pp. 374-378. ISBN 978-80-210-5875-0.
- [4] Eisner, S. P. 2005. Managing generation Y. S.A.M. Advanced management journal. Vol. 70, Issue 4, pp. 4-15. ISSN 0749-7075.
- [5] Ferguson, S. 2011. A global culture of cool? Generation Y and their perception of coolness. Young Consumers. Vol. 12, Issue 3, pp. 265-275. ISSN: 17473616.
- [6] Generácia Y: komplikovaný nástup. [online]. 2015. Bratislava : Amrop Slovakia, s.r.o. [cit. 2017-03-21]. Dostupné na internete: <http://www.amrop.sk/en/article/?clanok=554>.
- [7] Kong, H. Y. – Sun, N. – Yan, Q. 2016. New generation, psychological empowerment. Can empowerment lead to career competencies and career satisfaction? International journal of contemporary hospitality management. Vol. 28, Issue 11, pp. 2553-2569. ISSN 0959-6119.
- [8] Kubátová, J. - Kukelková, A. 2013. Interkultúrní rozdíly v pracovní motivaci generace Y. Olomouc: Univerzita Palackého, Filozofická fakulta, 2013. ISBN: 978-80-244-3961-7.
- [9] Kukelková, A. 2012. The impact of a national culture on the work motivation of the emerging generation of talent workers. In: Proceeding of International Scientific Conference on Knowledge for Market Use - Significance of Knowledge at the Current Phase of Economic Cycle, Olomouc, Czech Republic, Olomouc: Societas Scientiarum Olomucensis Li, pp. 248-257, ISBN 978-80-87533-04-8.
- [10] Malá, D. - Sedláčiková, M. - Kaščáková, A. 2015. Profound knowledge in small and medium enterprises in Slovakia. In Globalization and its socio-economic consequences: proceedings of 15th international scientific conference, Rajecké Teplice, Žilina: Žilinská univerzita, pp. 400-407. ISBN 978-80-8154-145-2.
- [11] McCarty, J. A. – Shrum, L. J. 2000. The measurement of personal values in survey research: A test of alternative rating procedures. Public Opinion Quarterly. Vol. 64, Issue 3, pp. 271-298. ISSN 1537-5331.

- [12] Musová, Z. – Musa, H. – Huliaková, Z., 2016. Innovative approaches in a social responsible marketing in a Global environment. In Globalization and its socio-economic consequences: proceedings of 15th international scientific conference, Rajecké Teplice, Žilina: Žilinská univerzita, pp. 1466-1473. ISBN 978-80-8154-191-9.
- [13] Prieskum spoločnosti Deloitte vyvracia mýty o názoroch "Generácie Y". [online]. 2013. Bratislava : Deloitte. [cit. 2017-03-22]. Dostupné na internete: <https://www2.deloitte.com/sk/sk/misc/press-releases-archive/deloittes-survey-shatters-myths.html>.
- [14] Salbot, V. – Flešková, M. 2008. Value orientation of university students and personal values related to the domain of education. New education review. Vol. 16, Issue 3-4, pp. 227-241. ISSN 1732-6729.
- [15] Seilerová, B. - Seiler, V. 2008. Človek – masmédiá – realita. K filozofickému „medial turn“. Bratislava: Iris, 2008. ISBN 978-80-89256-29-7.

CONTACT

Ing. Martina Minárová, PhD.

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta
Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovakia
E mail: martina.minarova@umb.sk

Ing. Eva Poliačiková, PhD.

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta
Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovakia
E mail: eva.poliacikova@umb.sk

EVALUATION OF APPROACHES TO DETERMINE THE VAT GAP

EVALUACE POSTUPŮ KE STANOVENÍ MEZERY DPH

Lukáš Moravec¹, Jana Hinke², Stanislav Kaňka³

ABSTRACT

In recent years, the taxes and related problems have become a society-wide issue, a topic being only a professional one previously, became a political and medial point of interest. The tax evasion and issues closely associated with the tax gap and tax optimization become highlights topics. The lower the tax gap indicators, the higher revenues for the state budget and the state can support additional activities, left behind without these additional revenues. This paper aims to evaluation of different approaches serving to determine the gap on VAT as the difference between the theoretical potential of taxes collected and the actual return value added tax. The evaluation analysis considers a number of domestic and foreign approaches dealing with the issue from different points of view. The variability of results estimating the VAT GAP in the Czech Republic was assessed through statistical indicators measures of variability, especially the analysis of annual changes in estimates of the VAT GAP.

KEY WORDS

Tax evasion, tax collection, tax revenue, tax authority, VAT GAP.

JEL CLASSIFICATION

H21, H71, L51, K34, P52

Úvod

Za účelem vedení seriózní diskuse na téma nevybírání daní, je třeba mít představu o tom, kolik daní se nevybere a vybrat by se mělo. K tomuto účelu se nejčastěji používá koncept daňové mezery. Tato mezera představuje rozdíl mezi skutečně zaplacenou daní a daní, která by byla zaplacená, za předpokladu, že by všichni jednotlivci a podniky přiznali všechny své aktivity a transakce správně, v souladu s platnou legislativou a záměry zákonodárců. Je třeba zmínit, že daňová mezera není totožná s daňovými úniky, mezera může vznikat i z jiných důvodů, například díky legálnímu snižování daňové povinnosti, chybám a nepřesnostem uvedeným v národních účtech, insolvenčním. U daňové mezery na dani z přidané hodnoty není ani tak důležitá její absolutní velikost v jednotlivých zkoumaných letech, ale vývoj v čase, který naznačuje efektivnost daňového systému a státní správy při vymáhání dodržování daňových předpisů.

¹Ing. Lukáš Moravec, Ph.D., Katedra obchodu a financí, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita v Praze, Kamýcká 129, Praha 6 – Suchbátka, e-mail: moravec@pef.czu.cz

²Ing. Jana Hinke, Ph.D., Katedra obchodu a financí, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita v Praze, Kamýcká 129, Praha 6 – Suchbátka, e-mail: jana.hinke@centrum.cz

³Ing. Stanislav Kaňka, Katedra obchodu a financí, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita v Praze, Kamýcká 129, Praha 6 – Suchbátka, e-mail: standakanka@seznam.cz

Na celoevropské úrovni je v popředí mezera na dani z přidané hodnoty a to ze dvou důvodů. Prvním je ten, že daň z přidané hodnoty tvoří velkou část celkových daňových příjmů jednotlivých zemí Evropské unie a tím druhým je přispívání do rozpočtu EU podle národních příjmů z DPH. V České republice se odhadům daňové mezery na dani z přidané hodnoty věnuje Ministerstvo financí České republiky, které však veřejně nepublikuje své odhady. Odhady provádí také Český statistický úřad v rámci stanovení harmonizovaného základu vlastního zdroje EU založeného na dani z přidané hodnoty, ani on nezveřejňuje své odhady. V roce 2015 provedl odhad Nejvyšší kontrolní úřad a to pro roky 2007 až 2013.

Tento příspěvek vznikl jako reakce na absenci konkrétních dat a postupů ke stanovení mezery na DPH v České republice.

1. Cíl a metodika

Tento příspěvek si klade za cíl provést deskripci přístupy ke stanovení mezery na DPH jako rozdílu mezi potenciálním výběrem daně a skutečným výnosem daně z přidané hodnoty a porovnat variabilitu výsledků jednotlivých přístupů.

Deskripce bude obsahovat řadu tuzemských i literárních zdrojů zabývajících se danou problematikou z různých úhlů pohledu. Variabilita bude hodnocena prostřednictvím statistických ukazatelů měř variability, zejména však analýzou meziročních změn v odhadech mezery na DPH v ČR.

Analyzovány budou výpočty odhadů mezery na DPH institucí a autorů prováděných pro roky 2006 – 2014.

2. Definice daňové mezery a význam jejího odhadování

Inštitút finančnej politiky [11] definuje daňovou mezeru na DPH jako rozdíl mezi potenciálním DPH, které by bylo vybráno, pokud by se všechny ekonomické subjekty chovaly v souladu se zákonem a jeho výkladem ve znění, v jakém byl přijatý, a skutečně vybranou daní. Tuto definici HM Revenue & Customs [7], který definuje daňovou mezeru jako rozdíl mezi daní, kterou měl poplatník zaplatit a daní, kterou včas skutečně zaplatil. Skládá se ze tří složek – nepodání daňového přiznání (měl ho podat a nepodal), nižší přiznání (podhodnocení výnosů, nadhodnocení nákladů) a nezaplacení (nezaplacení celé přiznané částky daně).

Reckon [17] uvádí, že není možné zaměňovat pojmy mezera na DPH a podvod na DPH a uvádí tři příklady:

- a) Mezera na DPH může obsahovat DPH nezaplacené z důvodu legálního snižování daňové povinnosti (tax avoidance).
- b) Mezera na DPH je primárně stanovena na údajích z národních účtů a je tedy závislá na přesnosti a úplnosti těchto dat. Nemůže tedy zahrnovat transakce, které nejsou obsaženy v národních účtech.
- c) Kvůli nedostatku dat není možné odečíst DPH, která není vybráno díky insolvenčním.

Většina Evropských států se zabývá mezerou na DPH ze dvou hlavních důvodů. Prvním z nich je financování rozpočtu EU na základě zdroje založeného na DPH (aktuálně např. výdajů pro bezpečnost a občanství – tzn. řízení migrace, jak uvádí [6]). Velké daňové úniky automaticky znamenají vyšší sazby daně z přidané hodnoty v jednotlivých zemích. Současně platí, že pokud jsou daňové úniky v jednotlivých státech Evropské unie rozdílné, některé země by platily relativně vyšší odvody než by měly. [10]

Druhým důvodem je zásadní podíl daně z přidané hodnoty na všech vybíraných daních. V následující tabulce je zobrazena absolutní hodnota a poměr daně z přidané hodnoty oproti ostatním daním v případě České republiky.

Tabulka 1: Podíl DPH na celkových daňových příjmech (v %)

Inkaso DPH dle GFŘ v mil. Kč							
rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Daň z přidané hodnoty	151 886	155 209	164 856	184 320	208 413	217 784	236 385
Celkem	363 902	394 286	423 517	455 547	517 870	514 079	577 014
Podíl DPH na celkových daňových příjmech v %	41,74	39,36	38,93	40,46	40,24	42,36	40,97
rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Daň z přidané hodnoty	255 190	253 612	269 547	275 394	278 231	308 462	322 662
Celkem	606 896	522 950	548 432	561 388	583 746	610 759	638 982
Podíl DPH na celkových daňových příjmech v %	42,05	48,50	49,15	49,06	47,66	50,50	50,50

Poznámka: Finanční správa do statistik nezahrnuje spotřební daně a cla, která nevybírání

Zdroj: http://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/d-udaje-z-vyberu-dani/Inkasa_dani_1993-2014.xls [3]

Na daních vybíraných Finanční správou je poměr DPH kolem 50 %, avšak Finanční správa nevybírání všechny daně (spotřební daně vybírání Celní správa), proto reálný poměr DPH na všech vybíraných daních prezentuje Český statistický úřad [2] ve výši 30-40 % (konkrétně od hodnoty 30,71 v roce 2003 až po 39,04 v roce 2014).

3. Přístupy k měření daňové mezery na DPH

Daňová mezera je měřena ve dvou krocích. V prvním kroku se musí určit teoretická DPH povinnost (zahrnující povinnost stanovenou dle zákona) a ve druhém se od takto zjištěné povinnosti odečte skutečně akruálně vybrané DPH. Ke stanovení teoretické DPH povinnosti se mohou použít přímé (mikroekonomické) nebo nepřímé (makroekonomické) metody. Mezi přímé metody patří daňové audity nebo anonymní průzkumy, mezi nepřímé patří metody vycházející z národních účtů.

Literatura [12, 13, 14, 15] označuje přímé metody také jako mikroekonomické nebo bottom up/zezdola nahoru. Tyto metody spočívají ve využívání individuálních údajů za jednotlivce a podniky. Získané výsledky se následně aplikují na celou populaci a všechny podniky, případně na skupiny daňových poplatníků se stejnými charakteristikami. Mezi nejběžnější přímé metody patří:

- výběr náhodného vzorku daňových poplatníků – metoda spočívá v náhodném výběru vzorku daňových poplatníků a po jejich analýze se výsledky aplikují na celou populaci,
- cílené kontroly na základě rizikové analýzy – na základě specifických charakteristik je možné identifikovat různé skupiny daňových poplatníků nebo sektorů. Výsledky z této analýzy není možné plně aplikovat na všechny daňové poplatníky ani celou ekonomiku, neboť by pravděpodobně došlo k nadhodnocení. Na rozdíl od předchozí metody nejde o reprezentativní vzorek. [10]

Reckon [17] k tomuto postupu uvádí, že v případě použití mikroekonomického postupu je nutné v prvním kroku identifikovat různé typy daňových podvodů a následně odhadnout

velikost každé kategorie podvodů. Tento postup vyžaduje operativní data, kterými obvykle disponují národní daňové správy a jsou tajné.

Oficiální odhad mikroekonomickými metodami v České republice prozatím neproběhl, ale dá se předpokládat, že Finanční správa v rámci řízení rizik s konkrétními údaji pracuje a má určité odhady toho, jak by mohly být jednotlivé podvody velké.

Jediní autoři, kteří v ČR použili mikroekonomickou metodu pro odhad stínové ekonomiky a zjišťování důvodů, proč se lidé vyhýbají placení daní, jsou Hanousek a Palda. [4, 5]

Nepřímé metody se označují také jako makroekonomické nebo top down/shora dolů. Tyto metody ke svým odhadům vycházejí z jiných údajů, než jsou údaje daňových správ, hlavním zdrojem dat jsou národní účty. Tyto metody použily například Reckon [17], Inštitút finančnej politiky [10], CASE [1] a Stavjaňová [18].

Obecně existují dva přístupy ke stanovení teoretické DPH povinnosti: první očišťuje HDP o položky, které DPH nepodléhají a druhý vychází z tabulek dodávek a užití.

V případě očišťování HDP se používá HDP v běžných cenách a to z toho důvodu, že HDP reprezentuje celkový součet přidaných hodnot výrobků a služeb, které se vyprodukovaly v ekonomice. Běžné ceny jsou použity z důvodu, že DPH zdaňuje výrobek stanoveným procentem z jeho běžné ceny. Podstatou je postupné očišťování základního agregátu HDP o ty položky konečné spotřeby, které nepodléhají DPH a naopak přičtení položek, které DPH podléhají. [10]

Autoři upozorňují, že teoretická základna DPH je včetně DPH, takže se k ní přistupuje jako ke konečné ceně a teoretický výnos DPH se získá jejím oddaněním průměrnou sazbou DPH. Autoři se však již setkali i s alternativním postupem, kdy se v prvním kroku od HDP odečte DPH (např. Stavjaňová použila průměrnou sazbu DPH, jiní skutečně akruálně vybrané DPH).

Metoda tabulek dodávek a užití vychází z toho, že se identifikují všechny transakce, které podléhají DPH. Z tabulek dodávek a užití je možné získat tyto kategorie:

- konečná spotřeba,
 - o konečná spotřeba domácností,
 - o konečná spotřeba vlády,
 - o konečná spotřeba neziskových organizací,
- tvorba hrubého fixního kapitálu – domácností, vlády a všech osvobozených sektorů,
- mezispotřeba – plnění poskytující neosvobozené sektory osvobozeným.

Veškeré takto uváděné údaje jsou včetně DPH, je tedy potřeba očistit je o DPH. K očištění dat z tabulek dodávek a užití se používá příslušná sazba DPH. V případě, že není možné přesně určit konkrétní sazbu, použije se sazba průměrná, což platí i o ostatních položkách, u kterých nelze přesně určit příslušnou sazbu DPH. Po získání teoretického základu DPH dojde k jeho vynásobení průměrnou sazbou DPH a tím se získá teoretická DPH povinnost. [17, 10, 18]

Dále od takto získaných teoretických DPH povinností dojde k odečtení skutečně akruálně vybraného DPH v jednotlivých letech a tím je získán výpočet mezery na DPH.

4. Výpočty odhadu mezery na DPH a zhodnocení jejich variability

Odhad daňové mezery na DPH provedlo Ministerstvo financí ČR v roce 2013. Dle Hrdličky [8] sloužily odhady v té době pouze pro interní potřeby a nebyly tedy veřejně publikovány. Zveřejňované nejsou tyto odhady ani v současné době, autoři je však získali korespondencí s MF ČR (a uvádí je v následující komparační tabulce).

Výpočty daňové mezery MF ČR byly zpracovány podle metodiky vypracované Inštitútem finančnej politiky při Ministerstvu financí Slovenské republiky [10], ve které jsou popisovány dvě metody odhadu mezery – a to odhad na základě tabulek užití a odhad na základě očišťování

nominálního HDP. MF ČR dosud nezveřejnilo, jakou metodu při odhadu metody použilo, neboť toto ministerstvo nedisponuje žádnou závěrečnou zprávou, ani jinak nazvaným dokumentem, který by shrnoval metodiku, použitá vstupní data a další potřebné údaje.

Český statistický úřad provádí odhady mezery na DPH v rámci stanovení harmonizovaného základu vlastních zdrojů EU založeném na DPH. Autoři se domnívají, že tyto výpočty jsou nejpresnější, avšak tyto údaje nejsou autorům z důvodu nevěřejnosti dat známy.

Další odhad provedl v roce 2014 Nejvyšší kontrolní úřad kontrolní akci číslo 14/17 s cílem prověřit postup finančních orgánů při správě daně z přidané hodnoty v souvislosti se zavedením nových mechanismů do zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, a ověřit jejich dopady do příjmů státního rozpočtu. V rámci této kontrolní akce provedl Nejvyšší kontrolní úřad také výpočet mezery DPH.

NKÚ při výpočtu mezery DPH postupoval podle metodiky vypracované Ministerstvem financí, přičemž základními datovými vstupy byly příjmy z DPH podle aktuálního principu a roční národní účty ČSÚ. Rozdíl výpočtu NKÚ oproti starším výpočtům Ministerstva financí, příp. Evropské komise, vyplývá z faktu, že NKÚ použil pro výpočet data ČSÚ, která byla již aktualizována podle metodiky ESA 2010. [16]

Stavjaňová ve svém článku Value Added Tax Gap in the Czech Republic [18] provedla odhad daňové mezery na DPH pro Českou republiku pro roky 2006 až 2012. Využila k tomu dvě metody popsané v „Odhad straty příjmů z daně z přidané hodnoty“ [10], přičemž pro odhad teoretického základu DPH využila jednak metodu vycházející z input-output tabulek a dále metodu založenou na úpravách HDP. Jako jediná autorka popisuje alespoň rámcově postup, kterým se dopočítala k výsledkům.

V roce 2009 Evropská komise zadala zpracování odhadů daňové mezery na DPH poradenské společnosti Reckon, a to pro všechny členské státy Evropské unie (kromě Kypru, pro který nebyly dostupné tabulky dodávek a užití) za roky 2000 – 2006. Reckon vyšel z makroekonomických údajů a identifikace transakcí obsahujících DPH. Uvádí, že se jedná o příbuznou metodu metodě použité při výpočtu vlastního zdroje založeného na dani z přidané hodnoty.[17]

Na studie provedené společností Reckon navazuje činnost Center for Social and Economic Research (CASE), které v roce 2013 provedlo odhad daňové mezery na DPH pro 27 členských států Evropské unie a svou zprávu následně aktualizovalo v roce 2014 a 2015. Odhady mezery na DPH se v těchto zprávách se mezi sebou lišily kvůli změně použitých vstupních dat a drobným změnám v metodice a přímé komunikaci s členskými státy.

Prezentované výpočty odhadu mezery na DPH uvádí následující tabulka:

Tabulka 2: Odhad mezery na DPH - Komparace výsledků studií (v mld. Kč)

VAT GAP	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
MF ČR	70	60	92	95	109	107	x	x	x
NKÚ	x	57, 116	84,634	90,937	102,849	91,978	100,634	104,936	x
Stavjaňová 1. metoda	63	53	88	92	107	107	127	x	x
Stavjaňová 2. metoda	76	68	95	97	111	107	121	x	x
Reckon	47,468	x	x	x	x	x	x	x	x
CASE ²	1,396	2,023	3,165	2,852	3,571	2,876	3,506	3,375	x

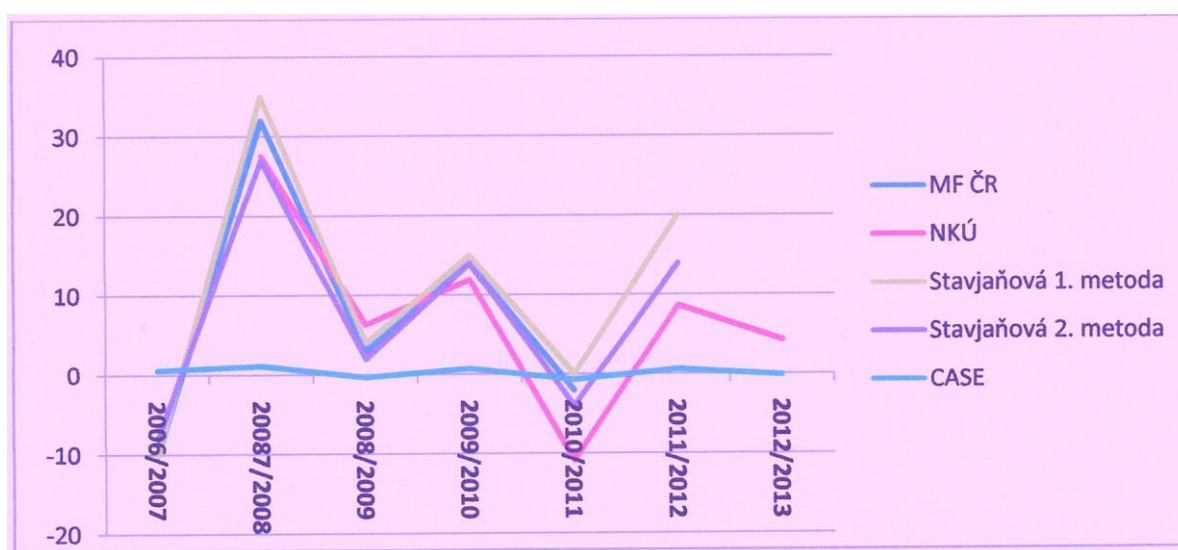
Zdroj: vlastní zpracování (2017) s využitím dat ČSÚ [2], MF ČR [8, 9], NKÚ [16], Reckon [17], CASE [1] a Stavjaňová [18]

² CASE na rozdíl od Reckonu uvádí veškeré hodnoty v mil. Eur

Výpočty uvedené v tabulce nelze replikovat, neboť (s výjimkou Stavjaňové) není uváděno, jakým způsobem byla daňová mezera odhadnuta, ani jaká vstupní data byla použita. Jediný aspekt sloužící k analýze je tedy zjišťování variability výsledků jednotlivých institucí a autorů.

Variabilita byla analyzována na časové ose let 2006 až 2014 s pomocí základních statistických operací, dle kterých lze dedukovat, že s výjimkou společnosti Reckon, jehož časová řada nelze analyzovat z důvodu pouze jediného údaje, vykazují veškeré způsoby výpočtu obdobnou výši mediánu (v rozmezí 92 až 97 mld. Kč) a obdobnou výši variačního rozpětí a variačního koeficientu (včetně přepočtu výsledků CASE průměrnou výší měnového kurzu). Analýza meziročních změn je uvedena v následujícím grafu:

Graf 1: Analýza meziročních změn jednotlivých variant výpočtu (v mld. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování (2017) s využitím dat ČSÚ [2], MF ČR [8, 9], NKÚ [16], Reckon [17], CASE [1] a Stavjaňová [18]

Graf ukazuje nejpodobnější průběh vývoje hodnot u výpočtů MF ČR a Stavjaňovou v případě 1. metody výpočtu pomocí input-output tabulek, který pracuje s více desagregovanými údaji a dává proto přesnější odhady. Naopak nejméně shodný trend vykazují výpočty společnosti CASE, které na rozdíl od snižování odhadu mezery na DPH mezi léty 2006/2007 vykazují snížení až mezi rok 2008/2009. Rovněž růst hodnoty odhadu mezery na DPH mezi léty 2009/2010, který byl u ostatních časových řad skokový, vykazuje u společnosti CASE obvyklou hodnotu. Dále je z grafu patrné, že každá z metod použitých Stavjaňovou vyazuje nepatrně jiné výsledky, avšak oba postupy poskytují stejný trend vývoje hodnot.

Na obtížnost porovnatelnosti hodnot v odhadech mezery na DPH České republiky však upozorňuje samo Ministerstvo financí ČR, dle kterého jsou odhady z velké části založeny na statistických údajích, které podléhají revizím (v tomto ohledu lze zmínit mimořádnou revizi národních účtů souvisejících s přechodem na evropský standard ESA 2010, která proběhla v roce 2014).

Dle autorů by však bylo žádoucí, aby MF ČR zveřejňovalo zprávu, která by shrnovala metodiku, použitá vstupní data a další potřebné údaje k výpočtu mezery na DPH, tak jako je tomu např. ve Velké Británii [7].

Závěr

Odhad daňové mezery na DPH pro Českou republiku provedli v analyzovaném období let 2006 - 2014 Ministerstvo financí ČR, Český statistický úřad, dále Nejvyšší kontrolní úřad, společnosti Reckon, Case a autorka Stavjaňová. S výjimkou autorky Stavjaňové, která vysvětluje obecný způsob výpočtu metodou vycházející z input-output tabulek a metodou založenou na úpravách HDP, nejsou ostatními institucemi či společnostmi zveřejňovány metodiky výpočtu či zdroje dat pro odhad mezery na DPH.

Příspěvek prezentoval veškeré veřejně publikované výsledky odhadu mezery na DPH. Rozdíly mezi jednotlivými odhady jsou způsobeny použitím jiných vstupních dat (neboť dochází k neustálému doplňování národních účtů) a drobnými změnami v použité metodice.

Analýza meziročních změn ve výpočtech ukázala podobný trend vývoje hodnot u výpočtů MF ČR a Stavjaňovou v případě 1. metody výpočtu pomocí input-output tabulek.

Z výše uvedeného je však patrné, že největší slabinou všech uvedených odhadů je absence veřejně dostupné metodiky a konkrétních použitých vstupních dat.

PODĚKOVÁNÍ

Tento dokument je dílčím výsledkem výzkumného projektu IGA PEF ČZU 20171032.

LITERATURA

- [1] CASE., 2015. Study to quantify and analyse the VAT Gap in the EU Member States 2015 Report. http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/common/publications/studies/vat_gap2013.pdf, [accessed 20.01.2016].
- [2] Český statistický úřad., 2015. *Tabulky dodávek a užití*. https://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenkaout.dod_uziti?mylang=CZ, [accessed 7.1.2016].
- [3] Finanční správa ČR., 2015. *Přehled vývoje inkasa uvedených daní v ČR v letech 1993 až 2014*. http://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/d-udaje-z-vyberu-dani/Inkasa_dani_1993-2014.xls, [accessed 15.2.2016].
- [4] Hanousek, J., Palda, F., 2001. *Why People Evade Taxes in the Czech and Slovak Republics: A Tale of Twins*. Working paper CERGE-EI. <http://econwpa.repec.org/eps/pe/papers/0205/0205003.pdf>, [accessed 15.1.2017].
- [5] Hanousek, J., Palda, F., 2006. Vývoj daňových úniků v ČR: analýza pomocí markovských řetězců. *Finance a úvěr - Czech Journal of Economics and Finance*, Vol. 56, Issue 3-4, pp. 127-151. ISSN 2464-7683.
- [6] Hejduková, P., Kurekova, L., 2016. The Globalized World and Migrants: Impacts on Healthcare Markets. *Globalization and its Socio-economic Consequences*, 16th International Scientific Conference Proceedings, PTS I-V. Rajecke Teplice: University of Žilina, pp. 628-635. ISBN: 978-80-8154-191-9.
- [7] HM Revenue & Customs. *Measuring tax gaps*. https://www.gov.uk/search?q=Measuring+tax+gap&show_organisations_filter=true, [accessed 15. 12. 2016].
- [8] Hrdlička, Z., 2015a. *Průměrné sazby Ministerstva financí ČR za roky 2010 – 2014*. Dopis č.j.: MF-50530/2015/2501-2.

- [9] Hrdlička, Z., 2015b. *Daňová mezeira MF ČR, kontrolní akce NKÚ č. 14/17 II. VAT GAP*. Dopis č.j.: MF-31068/2015/2501-2.
- [10] Inštitút finančnej politiky., 2012. *Odhad straty príjmov z dane z pridanej hodnoty*. http://www.finance.gov.sk/Components/CategoryDocuments/s_LoadDocument.aspx?CategoryId=8181&documentId=7171, [accessed 12.12.2016].
- [11] Inštitút finančnej politiky., 2015. *Daňový report Slovenskej republiky 2015*. http://www.finance.gov.sk/Components/CategoryDocuments/s_LoadDocument.aspx?categoryId=10490&documentId=13896, [accessed 13.12.2016].
- [12] Keen, M., Smith, S., 2006. VAT fraud and evasion: What Do we know and what can be done? *National Tax Journal*, Vol. 59, Issue 4, pp. 861-887. ISSN 0028-0283.
- [13] Košťáková, T., Židková, H., 2015. VAT Gap in the Czech Republic and Slovak Republic. *Ekonomický časopis*, Vol. 63, Issue 7, pp. 705-717. ISSN 0013-3035.
- [14] Majerová, I., 2016. The Impact of Some Variables on the VAT Gap in the Member States of the European Union Company. *Oeconomia Copernicana*, Vol. 7, Issue 3, pp. 339-355. ISSN 2353-1827.
- [15] Mihóková, L., Andrejovská, A., Buleca, J., 2016. Estimation of vat gap in Slovak Republic. *Actual Problems of Economics*, Vol. 180, Issue 6, pp. 327-336. ISSN 1993-6788.
- [16] Nejvyšší kontrolní úřad., 2015. *Kontrolní akce č. 14/17 Správa daně z přidané hodnoty a dopady legislativních změn na příjmy státního rozpočtu*. <http://www.nku.cz/kon-zavery/K14017.pdf>, [accessed 07.1.2017].
- [17] Reckon., 2009. *Study to quantify and analyse the VAT gap in the EU-25 Member States*. http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/taxation/tax_cooperation/combating_tax_fraud/reckon_report_sep2009.pdf, [accessed 5.12.2016].
- [18] Stavjaňová, J., 2014. Value added tax gap in The Czech Republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, Vol. 62, Issue 6, pp. 1427-1436. ISSN 2464-8310.

CONTACT

Ing. Lukáš Moravec, Ph.D.
Czech University of Life Sciences Prague,
Faculty of Economics and Management,
Department of Trade and Finance
Kamýcká 129, 165 21 Prague, Czech Republic
Tel.: +420 602 821 995
Fax.: +420 234 381 804
e-mail: moravec@pef.czu.cz

Ing. Jana Hinke, Ph.D.
Czech University of Life Sciences Prague,
Faculty of Economics and Management,
Department of Trade and Finance
Kamýcká 129, 165 21 Prague, Czech Republic
Tel.: +420 737 160 037
Fax.: +420 234 381 804
e-mail: jana.hinke@centrum.cz

Ing. Stanislav Kaňka
Czech University of Life Sciences Prague,
Faculty of Economics and Management,
Department of Trade and Finance
Kamýcká 129, 165 21 Prague, Czech Republic
Tel.: +420 224 382 178
Fax.: +420 234 381 804
e-mail: standakanka@seznam.cz

CHALLENGES OF EMPLOYEE MOTIVATION IN SMES

Ladislav Mura¹

ABSTRACT

Highly qualified approach to human resource management is required to meet the mission of the business organization. The manager can fulfil strategic tasks with the help of employees. Effective human resource management requires mastering the theory and motivation techniques in order to apply them adequately in relevant situations. The current competitive environment forces HR managers to choose effective forms of motivation in order to motivate their employees to achieve the business objectives. Managers can often find themselves in situations where decision making is not considered to be as problematic as getting people to do that. Their task is to harmonize business objectives with the objectives of individuals. This paper is presenting selected theories of motivation. Classical theories of motivation have become outdated and managers face a challenge which theory of motivation to apply. The application of these theories in business practice can result in higher level of commitment of human resources and this way can bring benefits to business organizations. The aim of this paper is to analyse issues related to the selection of the appropriate form of motivation. Logico-cognitive method, descriptive statistics and graphical presentation is used to process the relevant data.

KEY WORDS

motivation, human resources, human resource management, manager, small and medium enterprises

JEL CLASSIFICATION

L21, L26, M13

Introduction

Businesses play an important role in market-oriented economy, which is based on different forms of ownership, competitors and the existence of various types of businesses. The existence of private enterprises is in line with the globalization of economic processes and trends in the world economy. The business sector has significant contribution to the country's GDP, development of regions, increasing and maintaining employment in each country. Small and medium-sized enterprises are characterized by high flexibility, creativity and compared to large enterprises they are able to react quickly on market changes and meet different individual requirements of the market. An essential step to economic recovery and growth after crisis is the support of business activity. Therefore, small and medium-sized enterprises deserve attention not only from politicians and economists, but scientists and researchers as well.

The issue of business development is a subject to be monitored by professionals, academics and senior politicians. Viable and developing businesses contribute to the development of market economy. According to Šubertová (2012), Musová, Musa and Huliaková (2016), and also Belás, Ključnikov, Vojtovič and Sobeková-Majková, (2015) business development depends not only on economic and financial, but also legal, demographic, political and other

¹ doc. Mgr. Ing. Ladislav Mura, PhD., Pan-European University in Bratislava, Faculty of Economics and Business, e-mail: ladislav.mura@gmail.com

conditions. In a highly competitive environment only the most successful businesses can grow and survive by increasing their competitiveness on the market. Sobeková-Majková and coll. (2015), Gajdová (2011) can see a possibility of strengthening in development of active cooperation of businesses and financial schemes supporting innovation. According to Kordoš (2016) and the team of authors Bencsik-Juhász (2014), proper knowledge of the market and customer needs is essential to create innovative products. The constant market changes require from managers and other employees of the company more efficient use of information technology to collect and store information relevant for decision making. Bačík, Mihal and Fedorko (2015) find the appropriate communication strategy essential to identify the needs of customers and conduct market research.

Bejtkovský (2016) emphasize the importance of human capital reproduction and the need to train the next generation of entrepreneurs to maintain competitiveness. Further important issue regarding the development of small and medium-sized enterprises is closely connected to family businesses. Urgent solution should be found for generation change in these types of businesses. According to Dubcová, Gajdová and Grančičová (2016) a big advantage of family-owned businesses is the social and financial security provided for family members. A big advantage of ensuring employment in family businesses is also emphasized by foreign experts e.g. Bilevičienė, Bilevičiūtė, a Drakšas (2016).

A business can succeed only with motivated employees, who are loyal to company and work to reach the objectives set by the company. This is why we focus our attention on analysing the possibilities of motivation. The business practice shows that motivational theories and strategies used until now are obsolete and cannot react on new challenges faced by businesses. Enlargement of the EU brought new challenges businesses had to adapt to, not only in terms of production, sales and marketing, but also had to take into consideration the human resources management. This fact is emphasized by Zaušková, Madleňák and Švec, (2013). Authors focused their attention on new circumstances in the EU. Other authors, Berber and Slavic (2016) examined the current situation in the field of human resources and motivation of employees with a particular focus on Central Europe. The new circumstances introduced not only new types businesses, but new organization culture of existing businesses and social responsibility of managers as well. Businesses face a variety of cultures their employees come from and form new, qualitatively different interpersonal relationships with other employees (Lazányi, 2016).

Human resources contribute to creation of new values, innovation and prosperity of the business. The contribution of human capital to the success of domestic and foreign companies is increasingly important, but also a demanding task, the managers and HR specialist have to cope with. Šimo and Mura (2015) emphasize, that successful implementation of strategic tasks requires contribution of enthusiastic employees. If managers would like to achieve higher quality, meet business objectives and gain support for innovation, they have to be familiar with the behaviour and values of their employees and motivational factors. Motivation acts as a “soft approach” aimed at people.

Employees represent a priority source of the business. To achieve objectives and fulfil company mission, effectively functioning businesses need qualified workforce as a basic pillar of successfully operating company (Jeřábek and Čapošová, 2016). The qualified workforce means completed studies with proper qualification, but also appropriate skills and experience. According to Gurská, Chladková and Vranová (2010), time management plays an important role in hiring the appropriate employee. The timing of recruitment and training employees must be targeted in order to avoid time and financial losses.

Selecting the most appropriate candidates for various positions does not mean the end of work with human resources. To achieve work efficiency, employees must be motivated by

applying various motivational tools to obtain their trust, loyalty and commitment to meet the business objectives (Karácsony and Machová, 2015).

To apply the appropriate motivational tools, thorough analysis of factors is necessary, which can affect the employee motivation. Lorincová and coll.(2016) found that there are various incentives affecting employees differently and not only in certain positions, but this diversity is reflected differently in case of managers, depending on their position and age. Hitka and Balážová (2015) defined different motivational levels in the company. Diversity of motivation and human resources management arises from the interdependence with other business activities, e.g. strategic objectives of the business.

Phenomena of outsourcing (Potkány, 2008) and implementation of flexible employment patterns (Švec, 2011) have become issues to discuss. Outsourcing and flexible employment patterns provide multiple benefits for enterprises in form of cost savings (economization of costs) or getting rid of responsibility. These employment patterns do not have such an impact on employees, including implementation of motivational strategy. Businesses apply different patterns to employ staff and manage them on the basis of size, activity, sector and the market they operate on. Motivation is becoming a strategic issue as an integral part of a comprehensive concept of corporate strategy, which is based on the vision of the company.

Some principles of motivation and choice of motivational strategies have a universal character and can be applied in any size of business and any sector they operate in. The company approach to motivate employees has its own features, which are primarily based on the market the business operates on, labor market trends, regional characteristics etc.

We can talk about universal and specific motivational strategies. Under the current market conditions supply is exceeding demand. The activity of businesses on the market is influenced not only by local but global tendencies as well. Globalization, internationalization, the choice of appropriate motivation tools and strategies is becoming a key issue of management. The second part of this study will focus on evaluation of innovative motivation theories and strategies, which reflect current trends on the market and help businesses to motivate their employees to reach business objectives set by the company.

1. Material and Methods

The present paper focuses on the issue of human resource motivation regarding small and medium-sized enterprises. The main objective is to point out the possibility of applying some of the motivational theories and strategies in business practice, which are more effective than other theories and provide better results for companies in human resource management. Processing the issue required collection of primary and secondary data. Primary data was obtained through theoretical research of the problem based on two research projects, primarily on project VEGA 1/0537/16, which focuses on research of methods and models of strategic management of performance in SMEs in comparison to multinational enterprises. Secondary sources are based mainly on scientific literature, where authors present their findings related to the research field. The chosen methodology was subordinated to research objectives. The methodological steps were the following:

- setting objectives,
- access to relevant scientific literature in scientific databases and other sources,
- selection of current findings and theoretical approaches regarding the issue,
- processing literary resources,
- presentation and evaluation of innovative forms of motivational theories and strategies ,

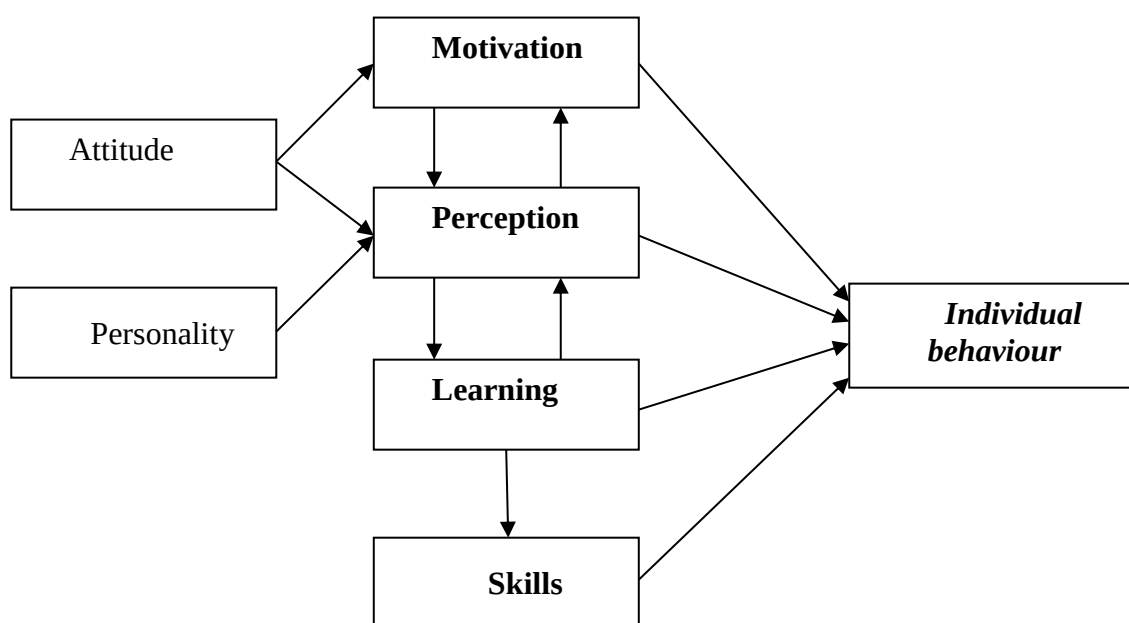
- evaluate the benefits of selected theories,
- graphical presentation and implementation of theory in practice,
- summary of findings, results.

Logico-cognitive approach, descriptive statistics and graphical visualisation were used to present our findings. Recommendation and suggestions for businesses are presented in part “Conclusion”.

2. Research results

The behaviour of people is always specific and represents an interaction between a particular person and a particular environment in which they can be found. Understand the behaviour of people in different organizations assumes to understand the interconnectedness of behaviour and the individual determinants. These are important factors, which determine the human behaviour and can lead it to different directions. For better understanding we can check Figure 1, where we can see that individual behaviour is co-determined by four basic factors: motivation, perception, learning and skills. Motivation and perception are affected by attitude and personality of the individual. This model was introduced by Robbins and Coulter in response to several psychologico-managerial issues to understand the behaviour of employees in companies resp. organization.

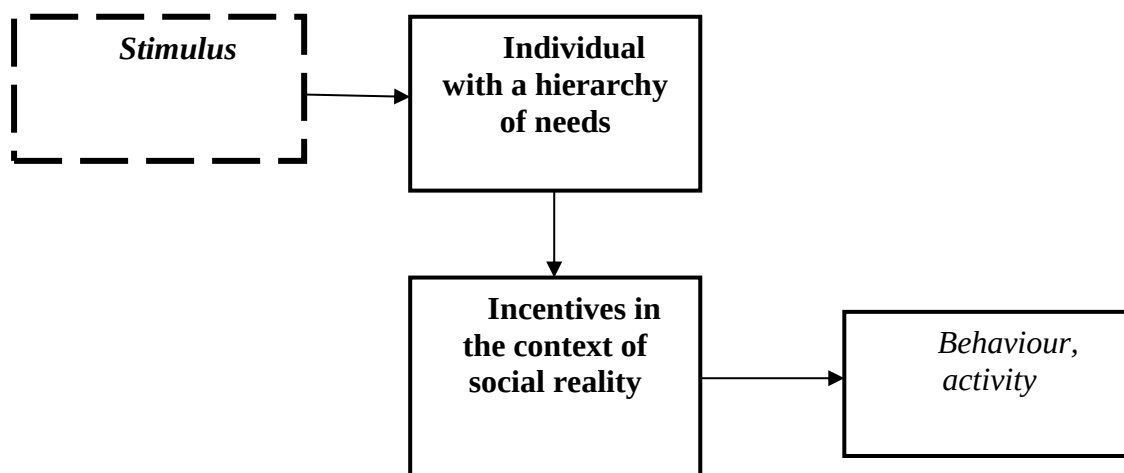
Figure 24: Model of Individual Behaviour



Source: own processing based on Robbins and Coulter In: Šimo – Mura (2015)

In order to understand the behaviour of an individual (employee), it is desirable to analyse the stimuli that elicit a certain type of behaviour. This is a method which can reveal the root of the problem.

Figure 2: Relation between the stimuli and human behaviour



Source: own processing based on Quinn et al. In: Šimo – Mura (2015)

According to Figure 2, the individual's hierarchy of needs is drawn up on the basis of stimuli of the external environment. Satisfying the needs at lower level will result in need to satisfy them at higher hierarchical level which correlates with the concept of Abraham Maslow's hierarchy of needs. Certain motives will provoke individuals to act and understand the external environment through these acts. These mental processes of employees are important to monitor and analyse, because these will provide valuable information about ongoing processes. We can reveal important information for the company management, as well as can understand what incentive and motivation employees need to work effectively and efficiently in favour of achieving business objectives.

The scientific literature provides a relatively comprehensive and broad insight into the issue of employee motivation. We have to find an answer which motivational theory to apply to achieve the business objectives, as well as to maintain employee motivation. In fiercely competitive environment classical theories of motivation prove to be less effective. It is more desirable to seek other options to enhance employee motivation. In our opinion it is necessary to focus attention on theories of motivation with a focus on steps of motivation process-how to motivate employees. Concerned group of motivational theories helps us explain and describe processes by which the human behaviour is motivated, what the incentive is, how to maintain and what should be the outcome? These theories are identified as process theories. The basic process theories are the following: Adams' Equity Theory, expectancy theory, incentive theory. This paper will mainly focus on Adams' Equity Theory.

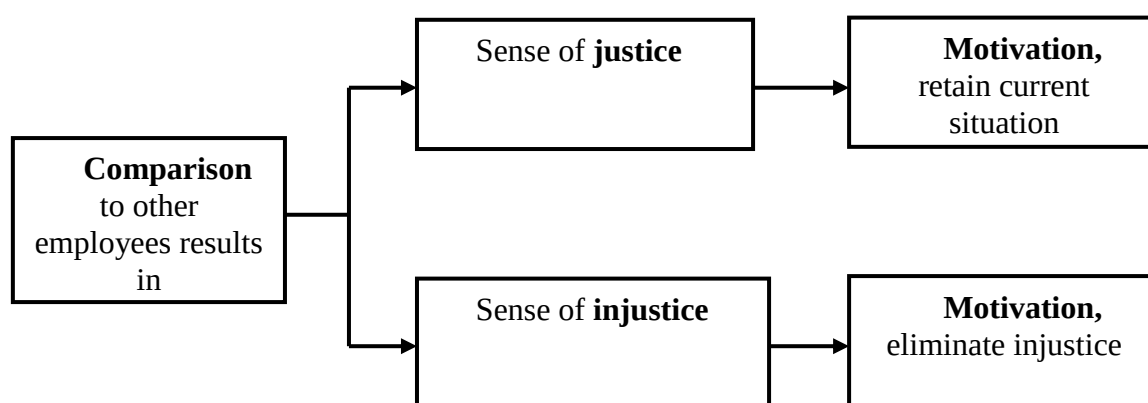
Adams' Equity Theory is also referred to as one of the justice theories. Employees want to be compared to others on the basis of fair distribution of their remuneration. Remuneration is a form of output an employee obtains after his performance, including his salary (wage), recognition, promotion and other benefits of employment. Work done by an employee, i.e. effort, education, experience, physical effort and extraordinary abilities are considered to be an input. Adams' Equity Theory can be also expressed quantitatively. Results of comparing an employee (e) to other employee (oe), performing a work of similar character and complexity derives from remuneration and work done by an employee is expressed as the following:

$$\frac{R_e}{W_e} \leq \frac{R_{oe}}{W_{oe}}$$

where R_e - remuneration of an employee,
 R_{oe} – remuneration of other employee,
 W_e – work completed by an employee,
 W_{oe} – work completed by other employee.

The results of comparison and subjective evaluation of employees will lead to a sense of equity, which can be marked as a sense of justice or a sense of inequality, also described as a sense of injustice. Figure 3 illustrates the comparison of sense of justice and injustice.

Figure 3: Comparison of a sense of justice and injustice



Source: own processing based on Majtán (2008) In: Šimo – Mura (2015)

Figure 3 illustrates two possible scenarios an employee can experience. Sense of justice, connected with fair remuneration (salary, other forms of remuneration) provides internal satisfaction. Fair remuneration will develop a positive motivation of an employee to continue the achieved level of professional activity and maintain it. Sense of injustice, which is caused by insufficient level of remuneration (salary, other forms of remuneration) provides internal dissatisfaction. The primary objective of an employee will be the elimination of injustice, which will be a motivating factor to improve work efficiency and willingness to participate in achieving company objectives. This situation is accompanied with negative emotions. It is up to an employee whether he has enough effort to tackle the unsatisfactory situation or the situation has already reached an unsustainable level and he decides to leave the company. Rational thinking without emotional influence should be applied in a situation like this. Businesses and workers have to admit that trying to find tools and methods to achieve objectives must be a collective effort of an employee and business.

To establish a fair system of remuneration is not only the question of motivation, but it is important to ensure proper workplace climate. Company culture and strategic management of the company are also important. Only the properly motivated staff can provide success for the

company on the market. It is often very difficult to conduct an objective evaluation of staff. Skilled work of a manager is usually manifested later. Therefore, comparison of remuneration and work performance may be overvalued or undervalued. A successful manager should communicate with subordinates and other employees in order to paralyze or minimize the possibility of unfair treatment and contribute to standard relations in the workplace. A common problem is a lack of communication between the manager and employees. Companies rely on self-motivation, a condition when insufficient evaluation evokes a pressure to improve the quality of work. A regular two-way communication between superiors and subordinates is an essential part of employee evaluation. This is the only way to contribute to improvement of employee performance, which is reflected in improved evaluation and internal satisfaction.

Conclusion

Employee motivation has an important and irreplaceable role in corporate management. If managers would like to achieve higher quality performance, fulfil business objectives and gain support for innovation have to be familiar with the values of their employees and the appropriate factors to motivate them. Motivation is often associated with benefits e.g. finances, career, above standard work conditions and other benefits provided by employer. Performance is not equal with motivation. Work performance is influenced by further factors e.g. skills and competencies, machine technology systems and other factors. The company management is responsible to create appropriate conditions to increase employee performance.

The current business environment offers a wide range of incentive programmes for company managers. Considerable number of managers use theoretical approaches to motivation. Process theories as a new approach are also applied. Current motivation programmes include the following:

- remuneration in relation to performance (individual or team motivation in relation to quality, term, amount, creativity etc. under the conditions of already specified criteria)
- profit sharing (based on specified criteria),
- company events for employees,
- remuneration based on knowledge and nature of work,

flexible work arrangements based on sector, work position, innovation, language skills, physical condition etc.

ACKNOWLEDGEMENT

The submitted paper is a partial output of the VEGA grant 1/0537/16 “Methods and Models of Strategic Management of Performance and its Comparison in Businesses and Multinational Enterprises “ and KEGA grant 001UCM-4/2016 ”Creating Innovative Study Materials for the newly accredited Programme Management in Public Administration” financed by the Ministry of Education, Science, Research and Sports of the Slovak Republic.

REFERENCES

- [1] Bačík, R., Mihal, J., Fedorko, R. 2015. The analysis of the impact of selected communication channels on the selected city population’ opinion. In *Polish Journal of Management Studies*, Vol. 12, Issue 2, pp. 7-14. ISSN 2081-7452

- [2] Bejtkovský, J., 2016. The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporation. In *Journal of Competitiveness*, Vol. 8, Issue 4, pp. 105-123. ISSN 1804-171X
- [3] Belas, J., Kljucnikov, A., Vojtovic, S., Sobekova-Majkova, M., 2015. Approach of the SME Entrepreneurs to Financial Risk Management in Relation to the Gender and Level of Education. In *Economics & Sociology*, Vol. 8, Issue 4, pp. 32 – 42. ISSN
- [4] Bencsik, A., Juhasz, T., 2014. Knowledge Management Strategy as a Chance of Small and Medium-Sized Enterprises, 2014. In *International business strategy and entrepreneurship: An information technology perspective*, pp. 52-81. ISBN 978-1-4666-4754-1; 978-1-4666-4753-4
- [5] Berber, N., Slavic, A., 2016. Human Resource (HR) Outsourcing in European Compensation Management in the Light of CRANET Research. In *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 13, Issue 3, pp. 207-225. ISSN 1785-8860
- [6] Bilevičienė, T., Bilevičiūtė, E., Drakšas, R., 2016 Employment as a Factor of Life Quality. In *Journal of International Studies*, Vol. 9, Issue 3, pp. 203-216. ISSN 2071-8330
- [7] Dubcova, G., Gajdova, D., Grancicova, K., 2016. Evaluation of the Functioning System of the Social and Solidarity Economy in Slovakia. In *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 230, pp. 254-263. ISSN 1877-0428
- [8] Gajdova, D., 2011. The commitment of the facilitator in the creation of the cooperation among small and medium sized enterprises. In *Aktualne pohľady na konkurencieschopnosť a podnikanie - nove vyzvy*, pp. 124-129. ISBN 978-80-225-3200-6
- [9] Gurska, S., Chladkova, H., Vranova, H., 2010. "Activity analysis" - One of the basic tools of time management. In *Podnikanie a konkurencieschopnosť firiem 2010*, pp. 97 – 101. ISBN 978-80-225-2978-5
- [10] Hitka, M., Balazova, Z., 2015. Comparison of Motivation Level of Service Sector Employees in The Regions of Slovakia and Austria. In *Procedia Economics and Finance*, vol. 23, pp. 348-355. ISSN 2212-5671
- [11] Jeřábek, Z., Čapošová, E., 2016. Institutional changes and qualification requirements of a company. In *Polish Journal of Management Studies*, Vol. 14, Issue 2, pp. 93 – 103. ISSN 2081-7452
- [12] Karacsony, P., Machova, R., 2015. Comparison of the Employee Motivational Tools in Industrial Companies. In *CERS 2014: 5th Central European Conference in Regional Science, International Conference Proceedings*, pp. 346-350. ISBN 978-80-553-2015-1
- [13] Kordos, M., 2016. Knowledge Economy Development in Global Economy Environment. In *2016 2nd International conference on education and management science (ICEMS 2016)*, pp. 142-146. ISBN 978-1-60595-359-5
- [14] Lazanyi, K., 2016. Who do You Trust? - Safety Aspect of Interpersonal Trust among Young Adults with Work Experience. In *2016 IEEE 11th International Symposium on applied Computational Intelligence and Informatics (SACI)*, pp. 349-353. ISBN 978-1-5090-2380-6

- [15] Lincényi, M., 2014 Management of organizational culture in the political system in Slovakia. In *Upravenije človečeskimi resursami - osnova razvitija inovacionnoj ekonomiki : Materialy V. meždunarodnoj naučno-praktičeskoj konferencii*. Krasnojarsk: Sib. gos. aerokosmič. un-t., pp. 267-270.
- [16] Lorincova, S., Hitka, M., Cambal, M., Szabo, P., Javorcikova, J., 2016. Motivational Factors Influencing Senior Managers in the Forestry and Wood-Processing Sector in Slovakia. In *Bioresources*, Vol. 11, Issue 4, pp. 10339-10348. ISSN 1930-2126
- [17] Majtán, M. Manažment. 2008. Bratislava: Sprint, 2008, 426 p. ISBN 80-8908-572-9
- [18] Musova, Z., Musa, H., Huliakova, Z., 2016. Innovative approaches in a socially responsible marketing in a global environment. In *Globalization and its socio-economic consequences, 16th International scientific conference proceedings*, PTS I-V, pp. 1466-1473. ISBN 978-80-8154-191-9
- [19] Potkany, M., 2008 Personnel processes outsourcing. In *E & M Ekonomie a Management*, Vol. 11, Issue 4, pp. 53-62. ISSN 1212-3609
- [20] Sobekova-Majkova, M., Solik, J., Sipko, J., 2015. Problems with financing of SMEs as one of the business risks in the conditions of Slovakia. In *Finance and performance of firms in science, education and practice*, pp. 1374-1389. ISBN 978-80-7454-482-8
- [21] Šimo, D., Mura, L., 2015. *Manažment organizácií*. Bratislava: Wolters Kluwer, 264 p. ISBN 978-80-8168-242-1
- [22] Subertova, E., 2012. The activities of slovak entrepreneurships in SMEs and their actual practice problems. In *Aktualne problemy podnikovej sfery 2012*, pp. 532-538. ISBN 978-80-225-3427-7
- [23] Svec, M., 2011. Bridget Jones - the social risks of flexible forms of employment. In *Pravo v umeni a umeni v pravu*, pp. 242-248. ISBN 978-80-87576-14-4
- [24] Zauskova, A., Madlenak, A., Svec, M., 2013. Legal aspects of corporate social responsibility in conditions of the European Union and the Slovak Republic. In *Marketing Identity: Design that sells*, pp. 437-452. ISBN 978-80-8105-546-1

CONTACT

Doc. Mgr. Ing. Ladislav Mura, PhD.

Pan-European University in Bratislava, Faculty of Economics and Business, Department of International Entrepreneurship,

Tematínska 10, 851 01 Bratislava, Slovakia

E-mail: ladislav.mura@gmail.com

THE ISSUE OF SMES THROUGH THE PRISM OF CLUSTER POLICY IN THE CZECH REPUBLIC

PROBLEMATIKA MSP PRIZMATEM KLASTROVÉ POLITIKY V ČR

Monika Mynarzová¹, Hana Štverková²

ABSTRACT

The small and medium-sized enterprises (SMEs) do not have the sufficient potential or financial background to build the strong and technologically advanced platform for a research, an education and a creating the innovations, it is therefore under certain conditions useful to consider their connection. The clusters are considered as a significant tool for development of the competitive economies. The concept of clusters is nowadays further than the networking companies. The clusters, as well as the SMEs, are globally considered as the driving force for the regional and national development. The aim of this paper is based on the analysis to evaluate the options of supporting the SMEs using the tools for the cluster support in the Czech Republic in 2014-2020.

KEY WORDS

Cluster, SMEs, cluster support, cluster policy, competitiveness.

JEL CLASSIFICATION

M1, M14, M21, C38, F6, R10.

Úvod

Problematika klastrů je v posledních letech často diskutovaným tématem a zabývají se jí tvůrci strategických rozvojových dokumentů nejen v České republice, ale na celém světě. Pojem klaster se dle Skokana (2004) významněji prosadil až v 90. letech 20. století a velice rychle se klastery staly „světovým objevem“ v ekonomickém a regionálním rozvoji. Koncept klastrů a klastrové politiky se vyvíjí v České republice zejména v souvislosti se vstupem země do Evropské unie.

A. Marshall již v roce 1890 konstatoval, že podniky či průmyslová odvětví, která jsou místně koncentrována, získávají přínosy plynoucí z externalit z těchto uskupení. Byla tak objevena ekonomická efektivnost svazků podniků, tj. klastrů. Marshallova analýza se týkala koncentrací průmyslu vytvořených v období průmyslové revoluce. V současnosti jsou jak klasická průmyslová odvětví, tak inovativní odvětví (automobilový průmysl, nanotechnologie aj.) koncentrována do silných místních klastrů.

¹ Ing. Monika Mynarzová, Ph.D., Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava, Katedra evropské integrace, spoluautorský podíl 50%, monika.mynarzova@vsb.cz.

² Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA, Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava, Katedra podnikohospodářská, spoluautorský podíl 50%, hana.stverkova@vsb.cz.

Granovetter (1985) tvrdí, že celý ekonomický prostor je sítí kontaktů, vazeb a spolupráce mezi jednotlivými aktéry regionálního rozvoje. Každý subjekt je v těchto sítích určitým způsobem zahrnut „embedded“ a z této pozice v sítích je odvozena možnost regionu ovlivňovat nejen svůj rozvoj. Přestože v pojetí klastrů dochází k chápání vazeb a sítí v pozitivním smyslu, existují i kritické pohledy na tato uskupení, která upozorňují i na negativní aspekty plynoucí z těchto uskupení (Piperopoulos, 2012). Synergie neboli efekt společného působení, bývá obvykle větší nebo kvalitativně lepší než prostý součet efektů samostatného působení jednotlivých prvků. Výhody ze spojení podniků neplynou jen pro členy uskupení, ale vznikají i pro daný region, kdy působí jako hybná páka pro jeho rozvoj a růst (Stejskal, 2011; Havierníková, 2015). Je tudíž možné konstatovat, že klastry vytvářející synergický efekt a bývají považovány za významný nástroj pro rozvoj konkurenceschopných odvětví, regionů a potažmo ekonomik a proto dochází k široké podpoře vzniku klastrů a klastrových iniciativ a to jak od státu, tak ze strany Evropské unie.

V rámci Evropské unie je problematice klastrů věnována pozornost zejména ve spojitosti s podporou malých a středních podniků (MSP), které bývají považovány za páteř národních ekonomik (Havierníková, Okreglicka, Lemańska-Majdzik, 2016). Podporu podnikání lze chápat jako souhrn různých ekonomických a právních nástrojů sloužících k rozvoji podnikatelského prostředí, stávajících podniků a ke vzniku nových podniků a to jak přímo, tak nepřímo (Mynarzová a Štverková, 2015). Jak uvádí Gajdová (2014) podpora klastrových aktivit začala celosvětově od začátku 90. let 20. století. Tvorby síťového charakteru podnikání a jejich podpora je zejména pro malé a střední podniky jednou z mála cest, jak být konkurenceschopnými vůči silným a v mnoha případech vysoce integrovaným partnerům.

Cílem příspěvku je na základě analýzy vyhodnotit možnosti podpory malých a středních podniků prostřednictvím nástrojů podpory klastrů v České republice v současném programovacím období Evropské unie, tj. v období 2014-2020.

1. Klastry, klastrové politiky, iniciativy a organizace

Klastry se mohou utvářet v různých odvětvích a mohou zahrnovat různé úrovně hodnotového řetězce. Lze hovořit o odvětvových, průmyslových, podnikových, inovačních, na znalostech založených a dalších klastrech (Skokan, 2004). Již A. Marshall se na konci 19. století zabýval problematikou seskupování firem určitých odvětví do specifických geografických oblastí, a to z důvodu lokalizačních úspor. V průběhu 20. století se problematikou vztahů koncentrace podniků (v průmyslu) a ekonomickou výkonností zabývalo mnoho autorů (M. Weber, J. Schumpeter, F. A. Hayek, M. Olson, W. Nordhaus, R. H. Coase, R. Cowan, O. E. Williamson aj.).

M. E. Porter shrnul dosavadní historické poznatky a vytvořil první známou definici klastru v roce 1990 v knize *Konkurenční výhoda národů: „geografické soustředění vzájemně provázaných firem, specializovaných dodavatelů, poskytovatelů služeb, firem v příbuzných odvětvích a přidružených institucí, jako jsou univerzity, agentury a obchodní asociace různých směrů, které soutěží, ale také spolupracují“*. Vytvořil hypotézu, že klastry jsou hnací silou národního, regionálního a místního vývoje. Definici klastrů Porter aktualizoval v roce 1998: *“Klastry jsou místní koncentrace vzájemně propojených firem a institucí v konkrétním oboru. Klastry zahrnují skupinu provázaných průmyslových odvětví a dalších subjektů důležitých pro hospodářskou soutěž. Obsahují např. dodavatele specializovaných vstupů, jako jsou součásti, stroje a služby, poskytovatele specializované infrastruktury. Klastry se často rozšiřují směrem dolů k odbytovým kanálům a zákazníkům a do stran k výrobcům komplementárních produktů a společností v průmyslových odvětvích příbuzných z hlediska dovedností, technologií nebo*

společných vstupů. Mnoho klastrů také zahrnuje vládní či jiné instituce - jako např. univerzity, normotvorné agentury, výzkumné týmy či obchodní asociace - které poskytují specializovaná školení, vzdělávání, informace, výzkum a technickou podporu.”(CzechInvest, 2007).

V dokumentech OECD, jsou klastry vymezeny, jako: *„sítě vzájemně závislých firem, institucí produkujících znalosti, přemostujících institucí a zákazníků propojených do výrobního řetězce, který přináší přidanou hodnotu. Koncept klastrů jde dále než síťová spolupráce firem, jelikož postihuje veškeré formy sdílení a výměny znalostí a jde dále než tradiční sektorová analýza.“* (OECD, 2004). Dle Skokana (2004) jsou klastry odvětvové a geografické koncentrace podniků, specializovaných dodavatelů, poskytovatelů služeb a institucí (univerzity, výzkumné ústavy a obchodní svazy) provázaných společnými sítěmi (přenos znalostí, informací atd.) využívající této blízkosti k externím úsporám, což vede k posilování konkurenceschopnosti spolupracujících firem.

Z hlediska vymezení podpory klastrů jsou na úrovni Evropské unie klastry definovány jako: *„uskupení nezávislých podnikatelských subjektů – inovativních start-ups, malých, středních a velkých podnikatelských entit a výzkumných organizací – operujících v určitém sektoru a regionu a navržené ke stimulaci inovativní činnosti podpořené intenzivním propojením a vzájemností aktivit, spolupůsobením, sdílením facilit a výměnou znalostí a expertízy a efektivním přispíváním technologickému transferu, vytvářením účelových sítí (networkings) a šířením informací mezi podnikatelskými subjekty a dalšími entitami v klastru“* (ČS, 2012). V České republice byla Agenturou pro podporu podnikání a investic přijata následující definice: *„Klaster je soubor regionálně propojených společností (podnikatelů) a přidružených institucí a organizací – zejména institucí terciárního vzdělávání – jejichž vazby mají potenciál k upevnění a zvýšení jejich konkurenceschopnosti.“* (CzechInvest, 2007).

Často není rozlišováno mezi klastry jakožto reálným ekonomickým fenoménem a klastrovými politikami a iniciativami, které zaujímají a realizují spíše normativní funkci. Klastrové politiky lze definovat jako specifické vládní úsilí na podporu klastrů. Z teritoriálního hlediska lze klastrovou politiku vnímat v několika rozměrech: regionální klastrová politika, národní klastrová politika, Evropská klastrová politika a globální klastrová politika. Jak je uvedeno v Národní klastrové politice (2013), realizátorem tohoto úsilí a příjemcem výsledné podpory je v České republice a v souvislosti s životním cyklem klastru: klastrová iniciativa a klastrová organizace. Jak uvádí Sölvell, Lindqvist, Ketels (2006) klastrová iniciativa je: *„organizované úsilí zaměřené na zvýšení růstu a konkurenceschopnosti klastrů v rámci regionu za účasti klastrových firem, vlády a/nebo výzkumných komunit“*. Úsilí o sjednocení pohledu na problematiku klastrů a podpory jejich vzniku a rozvoje existuje také na úrovni politik EU. Tyto mohou nabývat různých forem a sledovat různé cíle, např. politiku podpory MSP, výzkumnou a inovační politiku či průmyslovou politiku. Jsou podporovány a implementovány specifickými klastrovými programy vlád nebo iniciativami. Dle Pavelkové et. al (2013) je klastrová organizace: *„organizovaným úsilím k facilitaci rozvoje klastru, které může mít různé formy od neziskových sdružení přes veřejné agentury až po firmy“*. Klastrová organizace často hraje důležitou roli jako poskytovatel služeb na podporu klastrů.

Z hlediska zákonitostí, které fungují v klastrech, se jedná o vzájemnou nezávislost, kdy se klaster skládá z nezávislých firem, mezi nimiž existují mnohostranné obchodní vazby. Vzájemná preference, dobrovolnost členství a nevykořisťování. Existují tři základní typy klastrů a to horizontální, vertikální a laterální. Horizontální klastry jsou charakteristické šíří a jsou tvořeny řadou výrobců. Vertikální klastry jsou charakterizovány svou hloubkou a nejsou závislé na dodání vstupních zdrojů z okolí. Laterální neboli boční klaster bývá nejčastěji v automobilovém průmyslu a princip spočívá v síti řady firem, které doplňují či upravují standardní výrobky velkých firem na mírně jiné verze, které by se velké firmě nevyplatily, kdežto malá firma může být pružnější v detailech (Leeder, Sysel, Lodl, 2004; Pavelková, 2009). Dalším možným

členěním bývá taxonomie fungujícího, latentního a potenciálního klastru. Fungující již byly identifikovány, latentní představují příležitosti do budoucna a potenciální splňují již nyní podmínky své existence, ale postrádají vstupy a některé potřebné faktory (Pavelková, 2009; Rosenfeld, 2002). Enright (2000) doplňuje tuto taxonomii o politikou řízené klastry, které byly vybrány vládou k podporování z důvodu chybějících kritických faktorů nebo nepříznivých přirozených podmínek pro rozvoj. Tato typologie je důležitá z hlediska podpory klastrů a klastrových iniciativ.

1.1. Problematika klastrů a jejich podpory v Evropské unii

Pokud Evropská unie chce dostát svým závazkům obsaženým v Lisabonské strategii a v následně závazkům klíčového dokumentu Evropa 2020 – Strategii pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění³ – stát se nejkonkurenceschopnější a nejvýkonnější ekonomikou světa založenou na znalostech a inovacích, musí být rozvoj klastrů v Evropské unii prioritou. Rozvoj klastrů je intenzivně podporován jak v jednotlivých členských zemích EU, tak i v jejich orgánech. Evropská unie disponuje řadou programů na podporu výzkumu a vývoje k posílení inovací. Evropská komise zahájila nové iniciativy, které mají za cíl napomáhat národním a regionálním vládám efektivněji podporovat klastry a využívat přínosy vzniklé ze spolupráce soukromého, veřejného a výzkumného sektoru (Národní klastrová asociace, 2017).

Kroky potřebné k dosažení cílů strategie Evropa 2020 jsou primárně předmětem nastavení mechanismů pro čerpání finančních prostředků ze strukturálních a investičních fondů Evropské unie v aktuálním programovém období let 2014 - 2020 ve smyslu příslušných sdělení, nařízení a doporučení: Strategie Evropa 2020 a navazujících stěžejních iniciativ (Inovace v Unii, Průmyslová politika pro éru globalizace); integrovaných hlavních směrů (IHS 4); nařízení Evropské komise relevantních pro strukturální fondy (tematický cíl Posílení výzkumu, technologického rozvoje a inovací a navazující investiční prioritě Podpora podnikových investic do výzkumu a inovací, vývoje produktů a služeb, přenosu technologií, sociálních inovací a aplikací veřejných služeb, stimulace poptávky, vytváření sítí, klastrů a otevřených inovací prostřednictvím inteligentní specializace) a společného strategického rámce (strategie podpory v rámci tematického cíle Posílení výzkumu, technologického rozvoje a inovací).

Evropská komise připravila pro stávající programové období další nástroj podpory klastrů - komunitární program COSME 2014-2020 (oblast podpory Cluster Go International). Tento rámcový program pro konkurenceschopnost a zaměstnanost s důrazem na malé a střední podniky je nástupcem Programu pro konkurenceschopnost a inovace (CIP 2007-2013) a cílí zejména na MSP s podporou jejich konkurenceschopnosti a udržitelnosti. Hlavním cílem této podpory je větší intenzita přeshraniční spolupráce firem a podpora rozvíjejících se průmyslových odvětví zřizováním evropských strategických partnerství – klastrů. Celková alokace na období 2014-2020 činí 2,3 mld. EUR (Eurogrant Consulting, 2015).

Jak uvádí Pavelková et al. (2013) je v Evropské unii problematika klastrů primárně spojována s rozvojem založeným na znalostech a inovacích a konceptem tzv. inteligentní specializace. Problematika klastrů vykazuje tematicky integrující vazby, a to zejména k tématům: výzkum, vývoj a inovace, vzdělávání, dovednosti, celoživotní učení a konkurenceschopnost malého a středního podnikání.

³ Strategie Evropa 2020, sdělení EK schválené rozhodnutím Evropské rady dne 3. 3. 2010, je hlavní hospodářskou strategií EU do r. 2020. Strategie s podtitulem „pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění“ vychází z konzultačního dokumentu Komise vydaného dne 24. 11. 2009.

1.2. Klastrová politika v České republice

Problematika klastrů je obsažena v relevantních rozvojových dokumentech České republiky: Strategii mezinárodní konkurenceschopnosti České republiky pro období 2012 – 2020 (klíčové iniciativy 9.40 a 9.41); Národní inovační strategii České republiky 2012 – 2020 (strategický cíl zlepšit klíčové vazby mezi jednotlivými prvky inovačního systému včetně horizontálních odvětvově založených klastrů, tak vertikálních klastrů založených na hodnotovém řetězci) a Koncepci podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014 – 2020 (strategická priorita č. 2: Rozvoj podnikání založeného na podpoře výzkumu, vývoje a inovací, včetně inovační a podnikatelské infrastruktury).

K zařazení klastrové problematiky do strategických dokumentů významně přispěl vstup České republiky do Evropské unie. Počátek a rozvoj klastrové politiky je v České republice spojen s přípravou na vstup země do Evropské unie, a to v souladu s Lisabonskou strategií. Koncepce klastrů byla nastolena poprvé v roce 2001 jako jedna z možností, jak řešit problémy spojené s transformací ekonomiky. Jak uvádí Stejskal (2011), forma podpory klastrů měla v té době téměř výhradně finanční podobu. V rámci předvstupního fondu EU programu PHARE bylo v roce 2001 vyhlášeno výběrové řízení na „Studii proveditelnosti průmyslových seskupení na severní Moravě pro cílenou státní podporu“. Klastry v ČR začaly být po vstupu do EU podporovány ze strukturálních fondů Evropské unie. Operační program Podnikání a inovace vyhlásil v rámci programu Spolupráce – Klastry tři výzvy (výzva I., II. a II. pokračování), v nichž byly podpořeny následující klastry v České republice (viz obrázek 1).

Obrázek 25: Podporované klastry v ČR



Zdroj: CzechInvest, 2017.

V rámci mezinárodního projektu ClusterCOOP byl mapován rozvoj klastrů v ČR. V roce 2013 bylo v České republice celkem 79 fungujících klastrových iniciativ a klastrů. Nejsilnější zastoupení klastrů a klastrových iniciativ je v Moravskoslezském kraji, kde je v současné době 12 klastrových organizací (např. Bezpečnostně-technologický klaster, Farmaceutický klaster – MoPharmaC, ITCluster, Klaster sociálních inovací a podniků SINEC, Moravskoslezský automobilový klaster, Klaster EnVICRACK). Posilování konkurenceschopnosti v

Moravskoslezském kraji prostřednictvím klastrové spolupráce má dlouholetou tradici a je založeno na odvětvovém sdružování podniků, univerzit a výzkumných organizací. Lze konstatovat, že Moravskoslezský kraj zaujímá v současnosti přední pozici v lokalizaci klastrových organizací v ČR a koncept klastrů neodmyslitelně patří k pilířům dalšího rozvoje regionálního průmyslu a s ním související podpory inovací (RIS MSK, 2017).

V aktuálním programovacím období Evropské unie je stěžejním nástrojem propojování MSP a podpory spolupráce v rámci klastrů nástupce OP Podnikání a inovace - pod názvem OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OP PIK), který se soustředí na využití inovační infrastruktury vytvořené v období 2007 až 2013. OP PIK čerpá z Evropského fondu pro regionální rozvoj (EFRR) a podporuje aktivity formou jak dotací, tak i formou finančních nástrojů (zejména zvýhodněné úvěry a záruky) nebo kombinací těchto podpor. Celková alokace OP PIK je 4,3 mld. EUR (MPO, 2016). Programy podpory (Výzva I „Spolupráce – Klastry“, Výzva II „Spolupráce – Klastry – Kolektivní výzkum“) jsou vyhlašovány v rámci implementace OP PIK a v případě podpory malých a středních podniků podle zákona č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, ve znění pozdějších předpisů. Aktivity programu mají přímou vazbu na strategický cíl Národní RIS3 strategie „Zvýšit inovační poptávku ve firmách (i ve veřejném sektoru)“ včetně koncepce klastrů a klastrových politik v návaznosti na strukturu regionální ekonomiky a plánovanou mezinárodní a meziregionální spolupráci (prioritní osa 1 „Rozvoj výzkumu a vývoje pro inovace“; strategický cíl 1.2. „Zvýšit intenzitu a účinnost spolupráce ve výzkumu, vývoji a inovacích“).

Závěr

Klastry se stávají stále populárnějším konceptem, který se odráží v rostoucím počtu klastrů, klastrových iniciativ a politik na jejich podporu. Tak jako podnikání, a to zejména malé a střední podnikání, bývá považováno za páteř národních ekonomik, tak jsou i klastry regionálními a národními „fenomény“, které je nutno podporovat a to jak z hlediska zakládání, rozvoje, tak i k úspěšné vzájemné spolupráci. Zapojování malých a středních podniků do klastrů a klastrových iniciativ vede ke zvýšení jejich konkurenceschopnosti a tím i k jejich stabilizaci na trhu. Klastry vytvářející synergický efekt a bývají pokládány za významný nástroj pro rozvoj konkurenceschopných odvětví, regionů a potažmo celých ekonomik.

Nástroje a mechanismy podpory klastrů a klastrových iniciativ je možno považovat za významnou hospodářskou realitu v Evropě, kde dochází k široké podpoře vzniku klastrů a klastrových iniciativ a to jak ze strany státu, tak ze strany Evropské unie. Základním nástrojem podpory klastrů v České republice pro období 2014-2020 je Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, který čerpá finanční prostředky z Evropského fondu pro regionální rozvoj a podporuje aktivity formou dotací, finančních nástrojů nebo kombinací těchto podpor. Evropská komise připravila pro stávající programové období také nástroj podpory klastrů - komunitární program COSME 2014-2020 (oblast podpory Cluster Go International). Tento rámcový program pro konkurenceschopnost a zaměstnanost cílí zejména na malé a střední podniky s podporou jejich konkurenceschopnosti a udržitelnosti. Hlavním cílem této podpory je větší intenzita přeshraniční spolupráce firem a podpora rozvíjejících se průmyslových odvětví zřizováním evropských strategických partnerství – klastrů.

Veřejná podpora klastrů – ať již poskytnuta z národních zdrojů jednotlivých členských států nebo ze zdroje EU typu strukturálních a investičních fondů či jiných komunitárních programů - by měla pomoci optimálně využívat potenciálu klastrů a dosáhnout excelentního postavení ve všech oblastech.

ACKNOWLEDGEMENT

Tento článok je výstupom výskumného projektu „Manažment rizík malých a stredných podnikov v kontexte zapojenia do činnosti klastrov v Slovenskej republike“, VEGA (1/0918/16).

LITERATURA

- [1] CzechInvest, 2007. *Průvodce klastrem*. <http://www.czechinvest.org/data/files/pruvodce-klastrem-63.pdf>, [accessed 5.10.2016].
- [2] CzechInvest, 2017. *Klastry*. <http://www.czechinvest.org/klastry>, [accessed 7.12.2016].
- [3] ČS, 2012. *Koncept klastrů a konkurenceschopnost v politikách EU*. http://www.csas.cz/static_internet/cs/Evropska_unie/Specialni_analyzy/Specialni_analyzy/Prilohy/euspa_koncept_klastru_a_konkurenceschopnost_v_politikach_eu.pdf, [accessed 1.12.2016].
- [4] Enright, J. M., 2000. The Globalization of Competition and the Localization of Competitive Advantage: Policies towards Regional Clustering. In *The globalisation of Multinational Enterprise Activity and Economic Development*. Macillan: Basingstoke. ISBN 978-0-312-22537-7.
- [5] Eurogrant Consulting, 2015. *Podpora zakládání a rozvoje evropských klastrů pro průmyslová odvětví*. <http://www.eurogrant.cz/cosme-cos-cluster-2014-3-03-cluster-go-international/>, [accessed 12.3.2017].
- [6] Gajdová, D., 2014. *Vybrané problémy klastrov a klastrových iniciatív*. Bratislava: Ekonóm, 2014. ISBN 978-80-225-4039-1.
- [7] Grantovetter, M., 1985. Economics Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. In: *American Journal of Sociology*, Vol. 91, Issue 3. pp. 481-510. ISSN 0002-9602.
- [8] Havierníková, K., 2015. The Sources's Risk Identification of Small and Medium Sized Enterprises in the Process of the Cluster's Cooperation from the View of Female Entrepreneurs. In *Proceeding of the International Scientific Conference on Knowledge for Market Use - Women in Business in the Past and Present*. Olomouc: Palacky University, pp. 190-198. ISBN 978-80-87533-12-3.
- [9] Havierníková, K., Okręglicka, M., Lemańska-Majdzik, A., 2016. Cluster Cooperation and Risk Level in Small and Medium-Sized Enterprises. *Polish Journal of Management Studies*, Vol. 14, nr 2, pp. 82-92. ISSN 2081-7452.
- [10] Leeder, E., Sysel, Z., Lodl, P., 2004. *Klastry a jejich role pro zvyšování konkurenceschopnosti malých a středních podniků*. Plzeň: ZČU, 2004. ISBN 80-7043-269-1.
- [11] Mynarzová, M. – Štverková, H., 2015. Public Support as an Important Factor for Competitiveness of SMEs in the European Union. In *Proceeding of the Conference on Current Problems of the Corporate Sector*. Bratislava: Ekonom, pp. 452-461. ISBN 978-80-225-4077-3.

- [12] MPO, 2016. *Výroční zpráva OP PIK za rok 2015*. <http://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/oppik-2014-2020/operacni-program-podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost/vyrocní-zpravy-op-pik--178017/>, [accessed 15.1.2017].
- [13] Národní klastrová asociace, 2017. *Klastrová politika*. <http://www.nca.cz/cs/klastrova-politika>, [accessed 15.1.2017].
- [14] OECD, 2004. *What are clusters?* <http://www.oecd.org/dataoecd/54/26/17942708.pdf>, [accessed 15.2.2017].
- [15] Pavelková, D., 2009. *Klasy a jejich vliv na výkonnost firem*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-2472-689-2.
- [16] Pavelková D. et al., 2013. *Národní klastrová politika (certifikovaná metodika)*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2013. ISBN 978-80-7454-326-5.
- [17] Piperopoulos, P. G., 2012. *Entrepreneurship, Innovation and Business Clusters*. Burlington, Ashgate Publishing Company, 2012. ISBN 978-1-4094-3442-9.
- [18] Porter, M. E., 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press. ISBN 0029253616.
- [19] RIS MSK, 2017. Regionální inovační strategie Moravskoslezského kraje. <http://www.rismk.cz/cz/profil-regionu/34-klasy.html>, [accessed 15.1.2017].
- [20] Rosenfeld, S. A., 2002. *Just Clusters, Regional Technology Strategies*. Inc. Carrboro, North Carolina. ISBN 1-931613-01-X.
- [21] Skokan, K., 2004. *Konkurenceschopnost, inovace a klasy v regionálním rozvoji*. Ostrava: Repronis. ISBN 80-7329-059-6.
- [22] Stejskal, J., 2011. *Průmyslové klasy a jejich vznik v regionech*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní. ISBN 978-80-7201-840-6.
- [23] Sölvell, Ö., Lindqvist, G., Ketels, C., 2006. *The Cluster Initiative GreenBook*. Ivory Towel AB. ISBN 91-974783-1-8.

KONTAKT

Ing. Monika Mynarzová, Ph.D.
VŠB – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, Katedra evropské integrace
Sokolská třída 33, 701 21 Ostrava 1
Česká republika
E-mail: monika.mynarzova@vsb.cz

Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA
VŠB – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, Katedra podnikohospodářská
Sokolská třída 33, 701 21 Ostrava 1
Česká republika
E-mail: hana.stverkova@vsb.cz

REDUCING INFORMATION ASYMMETRIES IN THE REPORTS COMPANY USING SENTIMENT ANALYSIS OF TEXTUAL SOURCES

SNÍŽENÍ ASYMETRIE INFORMACÍ VE VÝROČNÍCH ZPRÁVÁCH SPOLEČNOSTÍ VYUŽITÍM ANALÝZY SENTIMENTU TEXTOVÝCH ZDROJŮ

Renáta Myšková¹, Petr Hájek²

ABSTRACT

All of the information that the annual report should contain is intended to provide users of financial statements and the annual report the necessary knowledge to assess the financial health of the company and its market position. The information is of financial and non-financial nature, however, differing interests of stakeholders may result in information asymmetry, leading to a situation in which the information is interpreted differently, depending on the purpose of the presentation, the experience of users and their knowledge. Sentiment analysis of multiple text sources is used to reduce asymmetry and therefore enhance the explanatory power of annual reports. The aim of the analysis is to assess the extent to which the use of dictionaries, created to examine the level of sentiment in these texts, leads to the reduction of information asymmetry.

KEY WORDS

Annual reports, sentiment analysis of textual sources, information asymmetries, stakeholders.

JEL CLASSIFICATION

C34, G31, G33

Úvod

Cílem výroční zprávy je podat komplexní informace nejen o činnosti a ekonomických výsledcích společnosti, ale také o okolnostech, které k dosaženým výsledkům vedly, a o jejím předpokládaném vývoji. Součástí výročních zpráv jsou finanční výkazy, které musí každá účetní jednotka povinně sestavovat a na jejichž základě lze posoudit finanční situaci sledované společnosti, ovšem neméně důležité jsou další, nefinanční informace. Některé z těchto údajů jsou obsaženy v příloze k účetní závěrce a národní úprava účetnictví vždy vymezuje i další konkrétní oblasti, které je nutné ve výročních zprávách komentovat.

Jedná se především o skutečnosti významné pro naplnění účelu výroční zprávy, které ovlivňují výkonnost společnosti, její činnost a hospodářské postavení a které nastaly až po rozvahovém dni. Dále je obvykle požadováno popsat aktivity v oblasti výzkumu a vývoje a předpokládaný vývoj účetní jednotky, ovšem struktura a rozsah těchto informací již nejsou

¹ doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D., Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Ústav podnikové ekonomiky a managementu, e-mail: renata.myskova@upce.cz

² doc. Ing. Petr Hájek, Ph.D., Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Univerzita Pardubice, Ústav systémového inženýrství a informatiky, e-mail: petr.hajek@upce.cz

deklarovány. V souvislosti s povinnými údaji lze také zmínit povinnosti vyplývající ze zvláštních právních předpisů, kterými se daná účetní jednotka řídí – například povinnosti informační povinnost o rizicích a jejich řízení v případě, kdy společnost používá investiční instrumenty, a tato rizika jsou významná pro celkové posouzení účetní závěrky. I přes tyto povinnosti však výroční zpráva nemusí poskytovat dostatek informací všem jejím uživatelům, zejména stávajícím i potenciálním investorům.

Význam výroční zprávy a v ní zveřejňovaných informací v souvislosti s rozhodováním je podle Feldmana a kol. (2010) nesporný, podobně i Czillingová a kol. (2012) zdůrazňují potřebu hodnotit společnost na základě všech jejích aktivit, ovšem názory se liší vzhledem k rozsahu i zabarvení výročních zpráv.

Loughran a McDonald (2011) považují rozsáhlé komentáře za negativum, naopak měkké informace a sentiment ve výročních zprávách preferují Tsai a Wang (2017), kteří považují sentiment ve výročních zprávách za jejich nejvýznamnější složku. Leidner a Schilder (2010) využili komentáře při předvídání rizik podniků. Podle Li (2010), Demerse a Vegy (2014) např. pozitivní sentiment ve výročních zprávách naznačuje pozitivní budoucí příjmy, Davis a kol. (2012) ve svém výzkumu prezentují pozitivní dopad pozitivně laděných zpráv na akciový trh v krátkém časovém období při oznámení hospodářských výsledků. Kothari a kol. (2009) oproti tomu uvádějí, že příznivé zprávy (obecně, v tisku i ve výroční zprávě) vedou k podcenění podnikových rizik.

Cílem tohoto článku je pomocí analýzy sentimentu vícenásobných textových zdrojů posoudit výroční zprávy vybraných společností a zjistit, zda prezentované výsledky jsou slovně vysvětlovány, na které oblasti podnikových činností se tyto komentáře zaměřují a zda poskytují dostatek doplňujících informací stakeholderům.

1. Asymetrie informací a možnosti jejího omezení

1.1. Důvody asymetrie informací ve výročních zprávách

Vydeme-li ze struktury stakeholderů, lze stanovit, které informace budou jednotlivé skupiny ve výročních zprávách zajímat. Vlastníci (stávající investoři) se zaměřují na informace potřebné pro posouzení, zda záměry manažerů zajišťují trvání a rozvoj podniku a zda dochází k zhodnocení. To je spojeno se ziskovostí jejich investice, s výší rizika, které je s ní spojeno, a se stabilitou vlastněné společnosti. Významným kritériem je rovněž dividendová politika a výše dividend.

Potencionální investoři využívají informace při zvažování, zda je vhodné vložit své volné peněžní prostředky do sledovaného podniku, takže jejich kritéria jsou velmi podobná. Měli by posoudit zamýšlenou investici na základě dostupných současných, ale i historických dat, a v případě, že je investice realizována, měl by investor posuzovat i průběžné výsledky investice (Novotný a Sejkora, 2015).

Oproti tomu manažeri jsou jednak poskytovateli informací prezentovaných ve výroční zprávě, jednak jejich uživateli ve smyslu využití těchto informací v dalších obdobích pro řízení podniku (v krátkodobém i dlouhodobém horizontu). Současně se manažeri snaží zveřejňovat informace podporující jejich zájmy – např. zajištění důvěryhodnosti, prokázání kompetentního vedení a zajištění spravedlivé odměny za svoji práci.

Zaměstnanci se informují o podniku především z hlediska jistoty a perspektivy svého zaměstnání, obchodní partneři – dodavatelé a odběratelé – sledují zejména dlouhodobou stabilitu podniku, a to vzhledem ke schopnosti podniku dostát svým závazkům.

Banky a jiní věřitelé sledují, zda bude dluh splacen včas a v plné výši, banky na základě zjištěných informací poskytují úvěry.

Stát a jeho orgány využívají informace o podniku pro statistiku, monitoring vládní politiky a zejména pro kontrolu plnění legislativně stanovených povinností.

Také další stakeholderi (analytici, ekonomičtí poradci, veřejnost) sledují své zájmy. Nelze opominout ani konkurenci, která vyhledává ve výročních zprávách ostatních společností informace, které by bylo možné využít pro posílení své konkurenční pozice.

Rozhodování o tom, jaké informace zveřejnit nad rámec legislativně povinných údajů, je tedy velmi složité. Na jedné straně lze výroční zprávu využít jako marketingový nástroj a prezentovat své cíle, úspěchy a image společnosti, na druhé straně je potřebné uchovat citlivé informace z vnitřního podnikového prostředí pouze pro interní stakeholdery. Právě z tohoto důvodu dochází k asymetrii informací vznikající jako důsledek utajené informace nebo činnosti.

Asymetrie informací, v teorii zmíněná již v roce 1945 v publikaci *The Use of Knowledge in Society* (F. A. von Hayek, 1945), souvisí s časově a místně podmíněnými informacemi a se skutečností, že informace mohou být jednotlivými ekonomickými subjekty odlišně interpretovány v závislosti na účelu prezentace, zkušenostech interpretů a jejich znalostech.

1.2. Omezení asymetrie informací pomocí analýzy manažerského sentimentu

Jednou z možností, jak omezit asymetrii informací, je rozbor slovních komentářů, které o sobě příslušná společnost prezentuje, formou analýzy manažerského sentimentu obsaženého ve výroční zprávě.

Manažerský sentiment je v odborné literatuře sledován z různých hledisek, např. při posuzování vlivu sentimentu na reakce burzovního trhu (Li, 2008; Feldman et al, 2010), nebo při hodnocení budoucího vývoje podniku (Hájek a kol., 2013; Hájek a kol., 2014; Hájek a Olej, 2015).

Manažerský sentiment lze extrahovat z textových dokumentů pomocí dvou obecně používaných přístupů, a to strojového učení a bag-of-words. Při využití strojového učení je seznam slov generován automaticky a výpočet jejich vah je výsledkem subjektivní klasifikace sentimentu v textu. Přístup založený na bag-of-words indikuje sentiment na základě frekvence slov obsažených ve speciálně vytvořených slovnících (a jim odpovídajících vah) a je více využíván zejména díky své snadné interpretaci a existenci několika obecných i specifických slovníků.

Příklady obecných slovníků jsou General Inquirer / Harvard nebo DOCTION (Kearney a Liu, 2014), ovšem jejich využití nemusí vždy jasně rozeznat pozitivní či negativní zabarvení informací, zejména ve vztahu k finanční problematice (Loughran a McDonald (2011); Price a kol., 2012). Z tohoto důvodu byly vytvořeny specifické slovníky pro oblast finančního rozhodování (Henry, 2008; Loughran a McDonald, 2011; Myšková a Hájek, 2015).

2. Metodika a výsledky

Jako datový soubor jsme použili finanční a textová data za 1380 amerických firem za rok 2013. Kritériem pro výběr těchto společností byla obchodovatelnost na nejvýznamnějších amerických burzách New York Stock Exchange (NYSE) nebo Nasdaq a dalším parametrem byla minimální velikost posouzená tržní kapitalizací alespoň 100 mil. US dolarů, která se používá pro omezení vlivu rizikových faktorů (Fama a French, 1993).

Data pro Altmanův bankrotní model jsme získali z finančních výkazů firem, zatímco jako textová data jsme použili text výročních zpráv, konkrétně položku 7 formuláře 10-K (Item 7: Management's Discussion and Analysis of Financial Condition and Results of Operations, MD&A). Zde management diskutuje dosažené finanční výsledky, jejich příčiny i budoucí výhled. Tato část výroční zprávy je ve většině studií považována z hlediska komunikace se stakeholdery za klíčovou (Li, 2010).

Pro kvantitativní hodnocení zkoumaných společností byl pro hodnocení finanční výkonnosti vybrán Altmanův model finančního zdraví (Altmanovo Z-score) (Altman, 1968). Důvodem, proč byl zvolen právě tento model, je fakt, že byl vytvořen pro posuzování finančního zdraví společností v průmyslovém odvětví s akciemi obchodovatelnými na americkém veřejně regulovaném trhu a právě tyto společnosti byly vybrány pro případovou studii.

Účelem tohoto tzv. bankrotního modelu je předpovědět pravděpodobnost přežití či bankrotu analyzované společnosti. Čím je podnik blíže k bankrotu, tím lépe funguje Altmanův index jako prediktor finančního zdraví podniku. Přestože podle Kuběňky (2014) je vzato v úvahu pouze několik faktorů (proměnných) v tomto modelu, věrohodně předvídá bankroty podniků asi 2 roky předem. Altmanův „Z score model“ využívá pro stanovení hodnoty společnosti v průmyslovém odvětví s akciemi veřejně obchodovatelnými na burze vztah:

$$Z_i = 1.2x_{1,i} + 1.4x_{2,i} + 3.3x_{3,i} + 0.6x_{4,i} + 1.0x_{5,i}, \quad (1)$$

kde i označuje i -tou společnost, x_1 je dáno poměrem pracovního kapitálu k celkovým aktivům, x_2 je poměrem nerozděleného zisku k celkovým aktivům, x_3 vyjadřuje poměr zisku před zdaněním a úroky k celkovým aktivům, x_4 je poměr tržní ceny akcií k celkovým dluhům a x_5 je poměr tržeb k celkovým aktivům. Hodnota Z_i se pohybuje v intervalu od -4 do $+8$. Větší hodnota značí lepší finanční zdraví podniku. Platí, že když (1) $Z_i \geq 3$ pak se jedná o “safe zone” (bezpečná zóna, podnik s vysokou pravděpodobností přežití - finančně silný podnik); (2) $1.80 \leq Z_i \leq 2.99$ “grey zone” (šedá zóna, budoucnost podniku nelze jednoznačně určit - podnik s určitými finančními potížemi); (3) $Z_i < 1.80$ “distress zone” (krizová zóna, podnik má vážné finanční problémy - podnik ohrožen bankrotem).

Při využití Z score modelu byly zkoumané společnosti zařazeny následovně: 432 společnosti se nacházely v bezpečné zóně, 375 společností bylo již v šedé zóně a krizová zóna zahrnovala 571 společnost.

K hodnocení tónu textu výročních zpráv jsme využili několika volně dostupných slovníků. Prvním slovníkem byl slovník navržený ve studii Henry (2008) speciálně pro hodnocení finančních textů. Tento slovník obsahuje dvě kategorie, pozitivní a negativní (obě s 85 slovy). Tento počet slov se však později ukázal jako nedostatečný, stejně jako omezený počet slovních kategorií.

Dalším použitým slovníkem proto byl slovník Loughrana a McDonalda (2011), který zahrnoval 354 pozitivních slov, 2329 negativních, 291 slov pro neurčitost, 871 právních a 46 modálních slov. Omezením tohoto slovníku je použití pouze jednoslovných pojmů, což ztěžuje správné přiřazení tónu u víceslovných finančních pojmů.

Proto jsme dále použili slovník navržený ve studii Myšková a Hájek (2015), kde slovníky pozitivních (185) a negativních (76) slov zahrnují také dvouslovné a tříslovné pojmy se zaměřením na finanční investiční doménu.

Z tradičně používaných obecných slovníků (nevytvořených speciálně pro finanční oblast) jsme dále zahrnuli DICTION 7.0. (Hart, 2001), kde je 5 hlavních slovních kategorií: určitost, aktivita, optimismus, realismus a shodnost. Ve shodě s předchozími studiemi (Li, 2010;

Loughran a McDonald, 2011, atd.) jsme předpokládali, že firmy s dobrou finanční výkonností používají odlišný tón textu, tj. více pozitivní a optimistický, méně negativní a neurčitý, apod. U společností se slabou finanční výkonností jsme vycházeli z předpokladu, že nalezneme naopak použití více negativních slov a také více aktivních slov, značící aktivní postoj k řešení špatné finanční situace.

U pozitivních slov je v angličtině potřeba zohlednit možné použití negací ve větě. Proto jsme ve shodě s Loughran a McDonald (2011) provedli analýzu kolokací (do 3 slov před pozitivním slovem) se slovy značícími negací (no, not, none, neither, never a nobody). Počet pozitivních slov pak byl o počet těchto výskytů snížen.

K určení četnosti slovních kategorií jsme použili programové prostředí Statistica 12 (nástroj Text Miner).

Textové soubory byly uloženy ve formátu txt a slovní kategorie byly načteny jako synonyma slov ve výše uvedených slovnících. Tak byl získán celkový počet slov v dané slovní kategorii. Stejný postup byl použit v řadě podobných předchozích studií, např. García (2013). Počet slov byl pak normalizován délkou textu (celkovým počtem slov), aby byl brán v úvahu také rozsah textu. U každého slovníku s pozitivní a negativní slovní kategorií byl také spočítán čistě pozitivní tón jako rozdíl počtu pozitivních a negativních slov vydělený součtem počtu pozitivních a negativních slov (Henry, 2008).

Průměrné hodnoty za všechny slovníky podle kategorií Z-skóre jsou uvedeny v Tabulce 1. Z této tabulky je zřejmé, že firmy v krizové zóně obecně používají méně pozitivní slovník s více právními pojmy, ale bylo zjištěno, že je zde použito také více realistických a méně aktivních slov.

Tabulka 1: Průměrné hodnoty slovních kategorií pro jednotlivé kategorie Z-skóre

	Bezpečná zóna	Šedá zóna	Krizová zóna
LM – Pozitivní	0.0137	0.0138	0.0123
LM – Negativní	0.0274	0.0270	0.0269
LM – Neurčitost	0.0137	0.0137	0.0134
LM – Právní	0.0108	0.0101	0.0115
LM – Modální	0.0005	0.0005	0.0006
LM – Čistě pozitivní	-0.3250	-0.3197	-0.3693
DICTION – Určitost	0.0181	0.0171	0.0181
DICTION – Optimismus	0.0208	0.0197	0.0196
DICTION – Realismus	0.2963	0.2965	0.3043
DICTION – Aktivita	0.0233	0.0245	0.0228
DICTION – Shodnost	0.0275	0.0274	0.0278
HENRY – Pozitivní	0.0106	0.0106	0.0098
HENRY – Negativní	0.0055	0.0054	0.0056
HENRY – Čistě pozitivní	0.3101	0.3233	0.2691
INVEST – Pozitivní	0.1199	0.1193	0.1164
INVEST – Negativní	0.0176	0.0172	0.0185
INVEST – Čistě pozitivní	0.7436	0.7479	0.7256

Zdroj: vlastní zpracování

Pozn. LM je slovník Lougran a McDonald (2011), DICTION je slovník Hart (2001), HENRY je slovník Henry (2008) a INVEST je slovník Myšková a Hájek (2015).

Pro testování statisticky významných rozdílů jsme použili párový Studentův t-test (Tabulka 2).

Tabulka 2: Statistické porovnání středních hodnot pomocí Studentova t-testu

	Bezp. vs. kriz.		Bezp. vs. šedá		Šedá vs. kriz.	
	t- hodn.	p- hodn.	t- hodn.	p- hodn.	t- hodn.	p- hodn.
LM – Pozitivní	9.952	0.000	- 0.586	0.558	10.56 9	0.000
LM – Negativní	1.539	0.124	0.919	0.358	0.541	0.589
LM – Neurčitost	1.315	0.189	- 0.068	0.946	1.327	0.185
LM – Právní	- 3.735	0.000	3.112	0.002	- 7.240	0.000
LM – Modální	- 2.438	0.015	0.937	0.349	- 4.090	0.000
LM – Čistě pozitivní	7.205	0.000	- 0.737	0.461	8.274	0.000
DICTION – Určitost	0.031	0.975	2.017	0.044	- 2.164	0.031
DICTION – Optimismus	4.488	0.000	3.603	0.000	0.514	0.608
DICTION – Realismus	- 4.317	0.000	- 0.103	0.918	- 4.028	0.000
DICTION – Aktivita	1.408	0.159	- 2.834	0.005	4.355	0.000
DICTION – Shodnost	- 1.288	0.198	0.033	0.974	- 1.275	0.203
HENRY – Pozitivní	6.511	0.000	- 0.258	0.796	6.751	0.000
HENRY – Negativní	- 1.283	0.200	1.547	0.122	- 2.639	0.008
HENRY – Čistě pozitivní	5.038	0.000	- 1.688	0.092	6.559	0.000
INVEST – Pozitivní	4.622	0.000	0.700	0.484	3.576	0.000
INVEST – Negativní	- 4.211	0.000	2.132	0.033	- 5.901	0.000
INVEST – Čistě pozitivní	6.482	0.000	- 1.638	0.102	7.791	0.000

Zdroj: vlastní zpracování

Pozn. statisticky významné rozdíly na hladině významnosti $p < 0,05$ jsou značeny kurzívou.

U pozitivního tónu (a čistě pozitivního tónu a optimismu) byl u všech slovníků nalezen statisticky významný rozdíl mezi firmami v bezpečné, případně šedé zóně a krizové zóně. Na druhé straně se významně nelišila četnost pozitivních slov u firem v bezpečné a šedé zóně. Negativní slovní kategorie byla statisticky významná pouze u investičního slovníku.

Podobně i u dalších slovních kategorií byl identifikován statistický rozdíl zejména mezi firmami v bezpečné a šedé zóně na straně jedné a krizové zóně na straně druhé. To naznačuje, že pomocí použitých slovníků lze najít významné rozdíly v tónu textu zejména u firem v krizové zóně. Jinými slovy, pro rozlišení firem v bezpečné a šedé zóně nejsou dostatečné.

Pro stávající i potencionální investory je však pozitivní, že s využitím investičního slovníku lze nalézt určitá rizika spojená s možným budoucím poklesem tržní ceny akcií sledované společnosti, a to i v případě, že tento subjekt vykazuje dobré ekonomické výsledky.

Výzkum tedy prokázal, že hodnocení tónu textu výročních zpráv pomocí uvedených slovníků snižuje asymetrii informací, a to zejména u finančně zdravých společností. Na druhou stranu lze předpokládat, že firmy, které příliš neposkytují doplňující textové informace, se mohou potýkat s určitými ekonomickými problémy.

Závěr

Odstranění asymetrie informací pozitivně ovlivňuje názor stakeholderů na posuzovanou společnost, protože čím více informací jim společnost sděluje, tím více je utvrzuje v názoru, že neskrývá vnitřní negativní jevy. Každá skupina stakeholderů sice zkoumá text výročních zpráv prioritně z hlediska svých zájmů, ovšem komentáře k dosaženým ekonomickým výsledkům lze považovat za zásadní a neopominutelné pro všechny vymezené skupiny. Nejvýznamnější jsou však pro skupiny stávajících a potencionálních vlastníků.

Z provedeného výzkumu vyplynulo, že hodnocení tónu textu výročních zpráv pomocí uvedených slovníků snižuje asymetrii informací zejména u finančně zdravých společností. Dalším z faktorů, které ovlivňují rozsah dodatečných komentářů k finančním výsledkům ve výročních zprávách, je přístup managementu k riziku. Lze předpokládat, že čím vyšší je sklon k riziku, tím se bude vedení společností prezentovat pozitivněji.

Autoři si jsou vědomi určitých omezení tohoto výzkumu, který bude dále pokračovat posuzováním vybraných společností v kontextu dalších informací, které mohou čerpat stakeholderi např. z tiskových zpráv, statistických rozborů jednotlivých odvětví a podobně.

Dalším z faktorů, které ovlivňují rozsah dodatečných komentářů k finančním výsledkům ve výročních zprávách, je přístup managementu k riziku. Také se nabízí možnost sledovat komentáře související např. s pracovně-právními vztahy nebo s aktivitami v oblasti ochrany životního prostředí.

PODĚKOVÁNÍ

Tento článek byl podpořen z vědeckého výzkumného projektu Grantové agentury České republiky č. GA16-19590S – „Analýza témat a sentimentu vícenásobných textových zdrojů pro finanční rozhodování“.

LITERATURA

- [1] Altman, E. I., 1968. Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *Journal of Finance*. Vol. 23, Issue 4, pp. 589–609. ISSN 1540-6261. <http://dx.doi/10.1111/j.1540-6261>
- [2] Czillingová, J. – Petruška, I. – Tkáč, M., 2012. Financial and Economic Analysis of Steel Industry by Multivariate Analysis. *Ekonomický časopis*, Vol. 60, Issue 4, pp. 388 – 405. ISSN 0013-3035

- [3] Davis, A. K. – Piger, J. M. – Sedor, L. M., 2012. Beyond the numbers: Measuring the information content of earnings press release language. *Contemporary Accounting Research*, Vol. 29, Issue 3, pp. 845–868. ISSN 1911-3846.
- [4] Demers, E. A. – Vega, C., 2014. Understanding The Role of Managerial Optimism and Uncertainty in the Price Formation Process: Evidence from the Textual Content of Earnings Announcements. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1152326> [accessed 14.2.2017].
- [5] Fama, E. F. – French, K. R., 1993. Common Risk Factors in the Returns on Stocks and Bonds. *Journal of Financial Economics*, Vol. 33, pp. 3–56. ISSN 0304-405X.
- [6] Feldman, R. – Govindaraj, S. V. – Livnat, J. – Segal, B., 2010. Management's tone change, post earnings announcement drift and accruals, *Review of Accounting Studies*, Vol. 15, pp. 915–953. <http://dx.doi.org/10.1007/s11142-009-9111-x>. [accessed 21.11.2016].
- [7] García, D., 2013. Sentiment during Recessions. *Journal of Finance*, Vol. 68, pp. 1267–1300. ISSN 1540-6261.
- [8] Hájek, P. – Olej, V. – Myšková, R., 2013. Forecasting Stock Proces using Sentiment Information in Annual Reports – A Neural Network and Support Vector Regression Approach. In *WSEAS Transaction on Environment and Development*. Vol. 10, Issue 4, pp. 293-305. E-ISSN: 2224-2899
- [9] Hájek, P. – Olej, V. – Myšková, R., 2014. Forecasting corporate financial performance using sentiment in annual reports for stakeholders' decision-making. *Technological and Economic Development of Economy*. Vol. 20, Issue 4, pp. 721-738. ISSN 2029-4913. DOI: 10.3846/20294913.2014.979456
- [10] Hájek, P. – Olej, V., 2015. Visualizing Word Categorization of Corporate Annual Reports Using Self-Organizing Maps. In *6th International Multi-Conference on Complexity, Informatics and Cybernetics, IMCIC 2015: Proceedings Vol. II*. Winter Garden: International Institute of Informatics and Systemics. pp. 51-56. ISBN 978-1-941763-20-9.
- [11] Hart, R. P., 2001. Redeveloping DICTION: Theoretical considerations (new). In *Theory, Method, and Practice in Computational Content Analysis*. Westport: CT Ablex, pp. 43–60. ISSN 0163-5689.
- [12] Henry, E., 2008. Are Investors Influenced by How Earnings Press Releases Are Written? *Journal of Business Communication*, Vol. 45, Issue 4, pp. 363–407. ISSN 00219436.
- [13] Kothari, S. P. – Li, X. – Short, J. E., 2009. The Effect of Disclosures by Management, Analysts, and Business Press on Cost of Capital, Return Volatility, and Analyst Forecasts: A Study Using Content Analysis. *The Accounting Review*. Vol. 84, No. 5, pp. 1639-1970. DOI: 10.2308/accr.2009.84.5.1639. ISSN 1558-7967.
- [14] Kuběnka, M., 2014. The Factors Affecting the Accuracy of Business Failure Prediction Models. In: *European Financial Systems 2014. Proceedings of the 11th International Scientific Conference*, Brno: Masaryk University, pp. 364-371. ISBN 978-80-210-7153-7.
- [15] Leidner, J. L. – Schilder, F., 2010. Hunting for the black swan: risk mining from text. *ACLDemos '10 Proceedings of the ACL 2010 System Demonstrations*. USA, PA: Association for Computational Linguistics, Stroudsburg. pp. 54-59 Bez ISBN.
- [16] Li, F., 2010. The Information Content of Forward-looking Statements in Corporate Filings - A Naïve Bayesian Machine Learning Approach. *Journal of Accounting Research*, Vol. 48, pp. 1049–1102. ISSN 1475-679X.

- [17] Myšková, R. – Hájek, P., 2015. Novel Multi-word Lists for Investors' Decision Making. In *International Conference on Text, Speech, and Dialogue*. Berlin: Springer International Publishing, pp. 131–139. ISBN 978-3-319-24032-9.
- [18] Novotný, J. – Sejkora, F. Investiční možnosti podniků v současném podnikatelském prostředí. Majtán, Š. (ed.), *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015*. Bratislava: Vydavateľství Ekonóm, s. 512-18. ISBN 978-80-225-4077-3.
- [19] Tsai, Ming-Feng – Wang, Chuan-Ju, 2017. On the risk prediction and analysis of soft information in finance reports. *European Journal of Operational Research*, Vol. 257, Issue 1. p. 243-250. ISSN: 0377-2217.

KONTAKT

doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu
Studentská 95, 532 10 Pardubice, Česká republika
E-mail: renata.myskova@upce.cz

doc. Ing. Petr Hájek, Ph.D.
Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní
Ústav systémového inženýrství a informatiky
Studentská 95, 532 10 Pardubice, Česká republika
E-mail: petr.hajek@upce.cz

INVESTMENT TIMING

INVESTIČNÍ NAČASOVÁNÍ

Josef Novotný¹, František Sejkora²

ABSTRACT

The main objective of this article is to highlight and explain the importance of the moment of purchase and sale with help of technical analysis of selected financial investments. This is a problem of investment timing that both professional and unprofessional investors face every day when carried out their investment plans. The advantage is that the business environment supported by financial engineering creates a range of investment products that complements with information. It is necessary for both ex post and ex ante analysis. The strength of some investments is that they have sufficient publicly available information, data and graphic formations according to which making of investment decisions is easier as for example of shares, which is caused due to developing market environment. Correct or incorrect timing can lead to generating of profits as well as to deepening of losses. The article analyzed the results of stocks which are traded on the Prague Stock Exchange according to International Classification of Elliott's waves.

KEY WORDS

Investor, investment timing, stocks, Elliott's waves, technical analysis.

JEL CLASSIFICATION

G10, G11

Úvod

V současné době se investice ukazují jako klíčové pro zhodnocování vlastních a případně i cizích zdrojů, aby byla zachována člověku odpovídající životní úroveň v budoucnu. Dnes by měli určitě provádět investiční záměry ti občané, kteří jsou v produktivním věku a generují volné finanční prostředky, jen tak je možné zvyšovat nebo si udržovat stávající životní podmínky. Výhodou je, že investor nemusí provádět investiční záměry pouze do tuzemských finančních instrumentů, ale vlivem globalizace může investovat i na zahraničních finančních trzích a tím diverzifikovat rizika. Existuje řada finančních společností, u kterých si stačí zřídit pouze účet k investičním účelům a investor může začít hned investovat bez odborné pomoci profesionála za pomoci informačních technologií s využitím internetu.

Samozřejmě investování ovlivňuje řada klíčových faktorů a jedním z nich je čas. Správné načasování nákupu a prodeje je rozhodující při dosahování kladných výnosů, ale i eliminace ztrát. Na to, že investice mají pozitivní a negativní účinky upozorňuje Myšková et. al. (2013). Hlavní problém, který řeší profesionální a neprofesionální investoři je kdy přesně uskutečnit obchodní transakce, které povedou ke generování zisků. Jednou z možností je využití technické

¹ Ing. Josef Novotný, Ph.D., Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Ústav podnikové ekonomiky a managementu, Studentská 95, 532 10 Pardubice, josef.novotny@upce.cz.

² Ing. František Sejkora, Ph.D., Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Ústav podnikové ekonomiky a managementu, Studentská 95, 532 10 Pardubice, frantisek.sejkora@upce.cz.

analýzy, která je založena na grafických formacích a objemech obchodech z kterých je možné získat důležité informace pro investiční záměry. Společnosti zabývající se obchodováním a investováním na trzích zaměstnávají technické analytiky, kteří se zabývají detailními analýzami a predikcemi investic jak by se mohli vyvíjet v budoucnu. Dále stanovují doporučení, zda tento konkrétní investiční nástroj koupit, držet nebo prodat ve spolupráci s dalšími pracovníky např. fundamentálními analytiky. Výhodou je, že začínající investor si může na základě vývoje grafů a kurzů udělat představu, zda investovat do tohoto investičního nástroje nebo zvolit jiný cenný papír nebo zcela jinou oblast investic. Další předností, je celá řada dat a informací jsou u některých investic aktualizovaná a dostupná široké veřejnosti zdarma vlivem podnikatelského odvětví, které je zaměřeno na problematiku finančních trhů.

1. Technická analýza

Technická analýza vychází z tržních dat, které jsou ovlivňovány nabídkou a poptávkou ze strany společností a investorů např. po konkrétní akci a podle toho se vyvíjí kurz. Ten však ovlivňují i další faktory. Mezi nejvýznamnější patří psychologické. Podle Douglase (2009) působí na finančních trzích 80 % psychologických faktorů, které se složitě odhadují a pouze 20 % faktorů má logické vysvětlení, která vychází ze znalostí a zkušeností obchodníka. Předností technické analýzy je, že bez ohledu na velikost volatility kurzů a objemy obchodů se dá vyjádřit graficky. Je úplně jedno, zda trh klesá, roste nebo stagnuje o procento, deset procent nebo nabývá extrémních hodnot. Další pozitivní atribut je, že je značně využívána a aplikována na všech trzích, přestože každý trh nabízí zcela odlišné investiční instrumenty a informace nejen pro investorskou veřejnost. Je jedno jestli se jedná o trh nemovitostí, dluhopisů, komodit nebo vývoj určitých akcie od jedné společnosti.

Mezi grafické formace řadíme následující grafy, které se dají rozlišit na dvě skupiny na základní a speciální. Mezi základní patří grafy čárové a čárkové, které jsou považovány za velice jednoduché grafy. Druhou skupinu tvoří speciální, které vytváří složitější grafické formace, které obsahují více informací pro investory např. doporučení kdy nakupovat a prodávat případně držet, kdy byl nejvyšší kurz a kdy nejnižší. Patří sem grafy bod a figura, sloupkové a svícnové. Některé členění se může podle různých autorů lišit případně i názvy některých grafických formací. Dalším nástrojem pro zpřesňování investičních rozhodování je dobré využít technické indikátory. Mezi neznámější a často využívané při investování patří např. filtry nákupu a prodeje, indikátor šíře trhu, nová maxima a nová minima, klouzavé průměry, pásmová analýza, anticyklické indikátory, index důvěry, oscilátory. Problematikou technické analýzy se zabývá řada českých autorů např. Musílek (2011), Veselá (2007), Štýbr (2011), Novotný, Sejkora (2015), ale i zahraničních např. Keyes, Miller (1990), Ilalan (2016), Atsalakis et. al. (2011).

Technická analýza využívá i některé vědecké teorie, kde je velice známá teorie Elliotových vln. Tato teorie vychází z poznatků, že v přírodě se určité jevy opakují ať už je to hospodářský růst nebo pokles, což samozřejmě ovlivňuje i vývoj kurzů buď pozitivně anebo negativně. Je to způsobeno samozřejmě lidským chováním a ekonomickými podmínkami, které se buď kladně anebo záporně odrážejí v životní úrovni obyvatel určité země. Jeden tržní cyklus obsahuje osm vln, kde pět z nich je impulzivních označované jako býčí a tři jsou korekturní nazývané též medvědí. Pro Elliotovy vlny dokonce existuje mezinárodní klasifikace, které je uvedena v tabulce 1.

Tabulka 19: Mezinárodní klasifikace Elliotových vln

	Úroveň vlny	Doba trvání vlny
1.	Grand Supercycle	Od několika desetiletí po staletí
2.	Supercycle	Od několika let po několik desetiletí
3.	Cycle	Od jednoho roku do několika let
4.	Primary	Od několika měsíců do cca dvou let
5.	Intermediate	Týdny až měsíce
6.	Minor	Týdny
7.	Minute	Dny
8.	Minuette	Hodiny
9.	Sub-minuette	Minuty

Zdroj: *Rejnuš (s. 307, 2014)*

2. Investiční načasování u akcií

Investiční načasování čili správný okamžik nákupu a prodeje je vyhodnocován a aplikován na vybraných akciích obchodovaných na Burze cenných papírů Praha za pomoci modelových příkladů s využitím mezinárodní klasifikace Elliotových vln. Každý investor je jiný a je ochoten se vzdát peněžních prostředků po určitou dobu. Pro aplikaci byly vybrány akcie s dlouholetou tradicí vykazující srovnatelné a dostupné informace za časová období od společností ČEZ, Komerční banky, O2 C. R., Unipetrolu a Philipa Morris ČR. Cílem je zjistit zda se akcie vyplatí držet delší nebo kratší období a jak klíčový je okamžik uskutečnění obchodní transakce. Uvedené příklady nezohledňují výplatu dividend, daně a transakční náklady a jsou řazeny podle pořadí uvedené v tabulce 1. Data pro modelové příklady byly čerpány z portálu akcie.cz, kde se jednalo hlavně o ceny nákupu a prodeje ve zkoumaných časových periodách. (Akcíe, 2017)

2.1. Grand Supercycle

Tato první vlna je zaměřena na nejdelší období, které je vymezeno od 7. 1. 2000 do 9. 3. 2017. Přestože pro první úroveň vlny je doporučení několik desetiletí až po staletí, je tento časový interval upraven s ohledem na dostupnost existujících dat od zkoumaných společností a dále i pro lepší vyhodnocení a komparaci výsledků u zkoumaných společností. Předpokladem uvedeného příkladu je, že investor dne 7. 1. 2000 koupil jednu akcii od zkoumaných společností a dne 9. 3. 2017 ji prodal.

Tabulka 2: Grand Supercycle od 7. 1. 2000 do 9. 3. 2017

Společnost	Nákup 7. 1. 2000	Prodej 9. 3. 2017	Výnos v Kč	Výnos v %
ČEZ	96,10	447,5	350,9	365,1
Komerční banka	133,4	923,6	790,2	592,4
O2 C. R.	568,8	270,5	-298,3	-52,4
Philip Morris ČR	7 201	13 487	6 286	87,3
Unipetrol	50,54	222,5	171,96	340,3
Celkem	8 049,84	15 351,1	7 301,26	90,7

Zdroj: *vlastní zpracování*

Z výsledků z tabulky vyplývá, že investování v dlouhodobém horizontu generuje velice vysoké zhodnocení, protože investor by zhodnotil své portfolio investic o značných 90,7 % v časovém horizontu trvajících přibližně sedmnáct let a dva měsíce.

2.2. Supercycle

Druhá vlna je zaměřena taktéž na dlouhé období, ale již na několik let až několik desetiletí již nezahrnuje staletí jako předchozí období. Tento modelový příklad již splňuje doporučená kritéria pro zkoumané období. Předpokládáme, že investor koupil stejné tituly akcií dne 6. 1. 2005 a dne 9. 3. 2017 je prodal za aktuální kurz.

Tabulka 3: Supercycle od 6. 1. 2005 do 9. 3. 2017

Společnost	Nákup 6. 1. 2005	Prodej 9. 3. 2017	Výnos v Kč	Výnos v %
ČEZ	353,6	447,5	93,9	26,6
Komerční banka	664,8	923,6	258,8	38,9
O2 C. R.	387,8	270,5	-117,3	-30,3
Philip Morris ČR	17 390	13 487	-3 903	-22,4
Unipetrol	101,39	222,5	121,11	119,4
Celkem	18 897,59	15 351,1	-3 546,49	-18,8

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že investor utrpěl v tomto časovém období největší ztrátu ze zde zkoumaných vln související s časovým hlediskem. Je to hlavně kvůli velké ztrátě jednoho titulu akcie od společnosti Philip Morris. Přestože většina ostatních akcií generovali výnosy, nebyly schopny uvedenou ztrátu pokrýt. V případě, že by nejvíce ztrátová investice v portfoliu nebyla zahrnuta i zde by dosáhl investor kladných výnosů. Tento modelový příklad upozorňuje na jednu závažnou a obecně platnou skutečnost, že jeden titul dokáže dostat do záporných čísel celé portfolio. Samozřejmě i zde by výsledky mohly být zcela odlišné a možná i kladné kdy investor zvolil jiný okamžik nákupu např. o rok později nebo uvedený ztrátový titul by v portfoliu neměl.

2.3. Cycle

Následuje v pořadí třetí vlna, která se zahrnuje časové období od jednoho roku po několik dalších let. Uvedený modelový příklad v tabulce 4 vychází z doručení pro zde uvedenou vlnu včetně časového období.

Tabulka 4: Cycle od 4. 1. 2012 do 9. 3. 2017

Společnost	Nákup 4. 1. 2012	Prodej 9. 3. 2017	Výnos v Kč	Výnos v %
ČEZ	805	447,5	-357,5	-44,4
Komerční banka	676,8	923,6	246,8	36,5
O2 C. R.	391,5	270,5	-121	-30,9
Philip Morris ČR	12 119	13 487	1 368	11,3
Unipetrol	171	222,5	51,5	30,1
Celkem	14 163,3	15 351,1	1 187,8	8,4

Zdroj: vlastní zpracování

Příklad se vztahuje k období od 4. 1. 2012 do 9. 3. 2017, kdy investor nakoupil a prodal celé portfolio sestavené z akciových titulů. Přestože výsledky jsou pozitivní, je třeba si uvědomit, že tři akcie generovali dostatečné výnosy, které pokryly ztráty dvou zbývajících akcií v portfoliu. Zde nastala zcela opačná situace než která je uvedena u předchozí vlny Supercycle.

2.4. Primary

Čtvrtá vlna se vztahuje k období trvající několik měsíců až přibližně dva roky. Modelový příklad kopíruje doporučení uvedené v tabulce 1, kdy časový interval trval přibližně čtrnáct měsíců a to od 4. 1. 2016 do 9. 3. 2017, kdy opět investor akcie koupil a prodal. Vyhodnocené výsledky jsou uvedeny v tabulce 5.

Tabulka 5: Primary od 4. 1. 2016 do 9. 3. 2017

Společnost	Nákup 4. 1. 2016	Prodej 9. 3. 2017	Výnos v Kč	Výnos v %
ČEZ	430,1	447,5	17,4	4,05
Komerční banka	976	923,6	-52,4	-5,37
O2 C. R.	251,50	270,5	19	7,6
Philip Morris ČR	11 907	13 487	1 580	13,3
Unipetrol	159,50	222,5	63	39,5
Celkem	13 724,1	15 351,1	1 627	11,86

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové výsledky v období Primary generují kladné výnosy pro investora, přestože akcie Komerční banky dosáhly ztráty. Jako u předchozích příkladů i zde se ukazuje, jak klíčovou roli hraje skladba investic, protože kdyby investor preferoval pouze jednu společnost např. právě ztrátovou Komerční banku a investoval by do ní všechny peněžní prostředky, potom by utrpěl značnou ztrátu.

2.5. Intermediate

Jedná se o první období, které nezohledňuje roky, ale již kratší investiční období v řádu měsíců. Pro zkoumané časové období bylo zvoleno půl roční období od 9. 9. 2016, kdy investor akcie koupil a stejně jako u předchozích modelových příkladů dne 9. 3. 2017 všechny tituly prodal, na to upozorňuje tabulka 6.

Tabulka 6: Intermediate od 9. 9. 2016 do 9. 3. 2017

Společnost	Nákup 9. 9. 2016	Prodej 9. 3. 2017	Výnos v Kč	Výnos v %
ČEZ	430	447,5	17,5	4,07
Komerční banka	842	923,6	81,6	9,69
O2 C. R.	235,9	270,5	34,6	14,67
Philip Morris ČR	12 770	13 487	717	5,6
Unipetrol	182	222,5	40,5	22,3
Celkem	14 459,9	15 351,1	891,2	6,2

Zdroj: vlastní zpracování

V páté vlně vykázal investor kladné výsledky, kdy zhodnotil své portfolio o 6,2 %. Výhodou tohoto období je, že všechny zkoumané akcie dosáhly pozitivních hodnot, což mělo vliv na celkové výsledky sestavného portfolia investic. Oproti předchozím obdobím se jedná o první časový úsek, kdy všechny akcie generovaly výnosy.

2.6. Minor

Minor je období, které zahrnuje již jen týdny. Pro splnění kritéria byl vymezen časový úsek od 16. 2. 2017, kdy investor nakoupil stejné akcie jako u předchozích modelových příkladů a dne 9. 3. 2017 je opět všechny prodal. Konečné výsledky jsou zahrnuty v tabulce 7.

Tabulka 7: Minor od 16. 2. 2017 do 9. 3. 2017

Společnost	Nákup 16. 2. 2017	Prodej 9. 3. 2017	Výnos v Kč	Výnos v %
ČEZ	437,5	447,5	10	2,29
Komerční banka	961	923,6	-37,4	-3,89
O2 C. R.	273,5	270,5	-3	-1,1
Philip Morris ČR	13 434	13 487	53	0,4
Unipetrol	198	222,5	24,5	12,4
Celkem	15 304	15 351,1	47,1	0,31

Zdroj: vlastní zpracování

Investice zahrnuté v tomto sestaveném portfoliu vykázaly celkově pozitivní výsledky, ale oproti předchozí vlně Intermediate, je v portfoliu jedna akcie ztrátová od Komerční banky, což u předchozího období nebylo.

2.7. Minute

Vlna Minute se skládá pouze ze dnů, na základě tohoto měřítka je i sestaveno akciové portfolio v tabulce 8. Investor v tomto případě, akcie dne 6. 3. 2017 nakoupil a pouze je držel čtyři dny. Výsledky jsou vyjádřeny v tabulce 8.

Tabulka 8: Minute od 6. 3. 2017 do 9. 3. 2017

Společnost	Nákup 6. 3. 2017	Prodej 9. 3. 2017	Výnos v Kč	Výnos v %
ČEZ	454,9	447,5	-7,4	-1,7
Komerční banka	946,9	923,6	-23,3	-2,5
O2 C. R.	274,4	270,5	-3,9	-1,4
Philip Morris ČR	13 479	13 487	8	0,06
Unipetrol	215,2	222,5	7,3	3,4
Celkem	15 370,4	15 351,1	-19,3	-0,13

Zdroj: vlastní zpracování

V tomto krátkém časovém intervalu, tři akcie dosáhly ztráty a pouze dvě generovaly výnos, to se projevilo v celkovém hodnocení, kdy skladba investic dosáhla ztráty -0,13 %. Samozřejmě investor může tuto situaci ovlivnit, kdy může prodat pouze ziskové akcie a ztrátové dále držet.

2.8. Minuette

Předposlední období je zaměřeno již pouze na hodiny. Uvedený příklad v tabulce 9, předpokládá, že investor nakoupil akcie za otevírací cenu v 9 hodin dne 9. 3. 2017 a za závěrečný kurz stejný den byly akcie prodány kolem 17 hodiny. Čili časový úsek trval přibližně 8 hodin.

Tabulka 9: Primary od 9. 3. 2017 do 9. 3. 2017

Společnost	Nákup 9. 3. 2017	Prodej 9. 3. 2017	Výnos v Kč	Výnos v %
ČEZ	449,1	447,5	-1,6	-0,4
Komerční banka	921,8	923,6	1,8	0,2
O2 C. R.	273,9	270,5	-3,4	-1,24
Philip Morris ČR	13 499	13 487	-12	-0,09
Unipetrol	221,8	222,5	0,7	0,32
Celkem	15 365,6	15 351,1	-14,5	-0,09

Zdroj: vlastní zpracování

Přestože v tomto krátkém časovém intervalu většina akcií dosáhla ztrát, je třeba si uvědomit, že investor mohl během doby sledovat vývoj kurzů a mohl uskutečnit prodeje dříve za výhodnější ceny.

2.9. Sub-minuette

Sub-minuette je nejkratší období ze zde zkoumaných, které trvá pouze minuty. Výsledky dosažené v tabulce 10 vykazují pozitivní zhodnocení, přestože tři obchody byly záporné a pouze dva kladné celkové portfolio dosáhlo zhodnocení 0,81 % za přibližně 45 minut. Modelový příklad předpokládá, že investor koupil kolem 16:15hod dne 9. 3. 2017 akcie a za závěrečný kurz je stejný den prodal kolem 17 hodiny.

Tabulka 10: Primary od 9. 3. 2017 do 9. 3. 2017

Společnost	Nákup 9. 3. 2017	Prodej 9. 3. 2017	Výnos v Kč	Výnos v %
ČEZ	448,5	447,5	-1	-0,2
Komerční banka	925,9	923,6	-2,3	-0,3
O2 C. R.	271	270,5	-0,5	-0,19
Philip Morris ČR	13 360	13 487	127	0,95
Unipetrol	222,4	222,5	0,1	0,05
Celkem	15 227,8	15 351,1	123,3	0,81

Zdroj: vlastní zpracování

3. Komparace výnosů u jednotlivých vln

Každé období je specifické a podle toho se vyvíjí i dosahované výnosy případně ztráty ze sestaveného portfolia vybraných akcií ve zkoumaných vlnách. Dokládá to následující celková tabulka 11, která jasně podtrhuje skutečnost jak je klíčové investiční načasování pro nákup a prodej zkoumaných akcií v jednotlivých časových intervalech.

Z výsledků vyplývá, že šest vln vykazuje kladné výnosy plynoucí z vybraných akcií a tři z nich dosáhly ztrátových obchodů. Největšího zhodnocení dosáhl investor v dlouhém období označované jako Grand Supercycle a největší ztráty hned v následujícím období nazývané Supercycle.

Tabulka 11: Komparace dosažených celkových výnosů u jednotlivých vln u zkoumaných portfolií akcií

Úroveň vlny	Dosažený výnos v Kč	Dosažený výnos v %
Grand Supercycle	7 301,26	90,7
Supercycle	-3 546,49	-18,8
Cycle	1 187,8	8,4
Primary	1 627	11,86
Intermediate	891,2	6,2
Minor	47,1	0,31
Minute	-19,3	-0,13
Minuette	-14,5	-0,09
Sub-minuette	123,3	0,81

Zdroj: vlastní zpracování

Dále je dobré analyzovat a porovnávat v jednotlivých obdobích jednotlivé akcie, aby investor zjistil, které z nich dosahovaly nejčastěji výnosů a které naopak ztratily na to upozorňuje tabulka 12. Na základě těchto analýz by měl investor přijmout investiční strategie a vyřazovat nejméně výnosné akcie a zařazovat nové. To je jedna z cest jak eliminovat ztrátové obchody.

Tabulka 12: Analýza výnosů a ztrát u zkoumaných akcií v jednotlivých vlnách

Úroveň vlny	ČEZ	Komerční banka	O2 C. R.	Philip Morris ČR	Unipetrol
	Výnos +/Ztráta -				
Grand Supercycle	+	+	-	+	+
Supercycle	+	+	-	-	+
Cycle	-	+	-	+	+
Primary	+	-	+	+	+
Intermediate	+	+	+	+	+
Minor	+	-	-	+	+
Minute	-	-	-	+	+
Minuette	-	+	-	-	+
Sub-minuette	-	-	-	+	+
Celkem výnos/ztráta	5/4	5/4	2/7	7/2	9/0

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky jednoznačně vyplývá, že nejvíce kladných výnosů ze zkoumaných akcií je u společnosti Unipetrol, která ve všech obdobích investorovi generovala výnos a žádnou ztrátu. Druhá nejlepší z akcií je od společnosti Philip Morris, která z devíti vln v sedmi dosáhla kladných výnosů a pouze ve dvou ztráty, které se daly ze strany investora určitě ovlivnit a to hlavně v období Minuette. Stejně celkové výsledky byly zjištěny u společnosti ČEZ a Komerční banky, kdy v pěti vlnách bylo dosaženo pozitivních a ve čtyřech negativních obchodů. Přesto lze výsledky považovat za příznivé, protože by investor určitě dokázal ovlivnit svoje záporné transakce hlavně v kratších časových vlnách od Minor po Sub-minuette, kde obě akcie vykázali shodně tři ztrátové obchody. Nejčastějších záporných hodnot je u společnosti O2, která pouze ve dvou vlnách má pozitivní a v sedmi negativní výsledky, což může být impulz pro investora na vyřazení této společnosti ze zde zkoumaného portfolia a zařadit do portfolia novou společnost, která bude splňovat kritéria pro zařazení do již stávající skladby investic.

4. Diskuze

Uvedené a vyhodnocené modelové příklady za pomoci zvoleného kritéria mezinárodní klasifikace Elliotových vln prokázaly jak je klíčové investiční načasování a jak je důležitý časový okamžik nákup a prodeje za podpory skladby investic. Portfolio se ukázalo jako klíčové, protože každá společnost provádí podnikatelské aktivit v jiných odvětvích, kde každé z nich může vykazovat zcela odlišné výsledky v časových periodách, protože na společnosti v průběhu jejich existence působí řada faktorů. Jedním z nich je např. hospodářský cyklus, který dělí společnosti do tří skupin podle citlivosti jeho vývoje. První skupinu tvoří cyklická odvětví, která vykazují dobré výsledky v období hospodářského růstu, která zrovna probíhá, kde lze zahrnout určitě Komerční banku a ČEZ. Další skupinou jsou odvětví neutrální, na které nemá hospodářský vliv, což se týká společnosti Philip Morris, která provozuje podnikatelské aktivity v oblasti tabákového průmyslu. Některé produkty jako např. cigarety mají nízkou cenovou elasticitu a jsou tedy neutrální k pohybu tržních cen. Poslední skupiny tvoří

společnosti anticyklické, které nejsou v portfoliu zařazeny jako např. podniky vyrábějící základní potraviny. Dalšími faktory mohou být např. politická rozhodnutí v oblasti daní, nezaměstnanost, globální vlivy.

Výhodou pro investora, je že v průběhu jeho investičních záměrů může skladbu investic vhodně doplňovat o nové perspektivní společnosti a vyřazovat ty, které považuje za rizikové, méně výnosné a bez růstového potenciálu.

Závěr

Existuje řada názorů proč investovat případně neinvestovat do akcií, ale stále je to jedna z investičních možností, kde mohou investoři zhodnotit své volné finanční prostředky. Výhodou je, že vlivem spekulací se dají generovat výnosy ve velice krátkém čase v řadu minut, což u reálných investic např. v podobě drahých kovů, nemovitostí je opravdu problematické.

V dnešní době můžeme hovořit o globálním finančním trhu, který ovlivňuje zásadně i akcie obchodované v tuzemsku. Výhodou je, že vlivem rozvoje podnikatelského sektoru může investor využívat i inteligentní pokyny, které zamezují prohlubování ztrát anebo ke generování výnosů. Taktéž mohou využívat i řadu doporučení a rad od sofistikovaných odborníků pracujících ve významných finančních společnostech, které publikují část informací zdarma pro širokou investiční veřejnost na webových portálech např., zda je dobré v určitý časový okamžik tuto konkrétní akcii držet, prodat nebo nekupovat, což samozřejmě usnadňuje rozhodování investorů.

Přestože pro aplikaci byla zvolená mezinárodní klasifikace Elliotových vln pouze u akcií obchodovaných na Burze cenných papírů v Praze, lze výsledky považovat za relevantní a opodstatněné, i když časové periody byly stanoveny podle rozhodnutí autorů. Existuje určitá část investičního publika, které preferuje pouze instrumenty obchodované v domovském státě. Analýza správného načasování pro nákup a prodej si určitě zaslouží více pozornosti a proto bude zkoumání rozšiřováno a aplikována nejen do akcií obchodovaných na světových trzích, ale doplněné i o reálné investice. Tím dojde k rozšíření investičních možností a získání více informací a dat, které zpřesní konečná investiční rozhodování. To znamená, které investice jsou výhodnější z krátkodobého a které z dlouhodobého hlediska. Opodstatnění dalšího zkoumání vlivu faktorů v čase na vývoj investice podtrhují vyhodnocené a interpretované modelové příklady.

REFERENCES

- [1] Akcie., 2017. *Akcie ČR*. <http://www.akcie.cz/>, [10.3.2017].
- [2] Atsalakis, G., S., Dimitrakakis, E., M., Zopounidis, C., D., 2011. *Elliott Wave Theory and neuro-fuzzy systems, in stock market prediction: The WASP system*. Vol. 38, Issue 8, pp. 9196-9206. ISSN 0957-4174
- [3] Douglas, M., 2009. *Disciplinovaný trader*. Tetčice: Impossible, 2009. ISBN 978-80-254-6158-7.
- [4] Ilalan, D., 2016. *Elliott wave principle and the corresponding fractional Brownian motion in stock markets: Evidence from Nikkei 225 index*. Vol. 92, pp. 137-141. ISSN 0960-0779

- [5] Keyes, T., R., Miller, D., 1990. *The global investor: how to buy stocks around the world*. United States of America: Longman Financial Services Publishing, 1990. ISBN 0-88462-914-7
- [6] Musílek, P., 2011. *Trhy cenných papírů*. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-70-5
- [7] Myšková, R., Obršálová, I., Čenčík, P., Šatera, K., 2013. Assessment of Environmental and Economic Effects of Environmental Investment as a Decision Problem. In *WSEAS Transaction on Environment and Development*. Vol. 9, Issue 4, pp. 268-277. E-ISSN 2224-3496
- [8] Novotný, J., Sejkora, F., 2015. *Investiční možnosti podniků v současném podnikatelském prostředí*. Bratislava: EKONÓM, 2015. pp. 512-518. ISBN 978-80-225-4077-3
- [9] Rejnuš, O., 2014. *Finanční trhy*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-3671-6
- [10] Štýbr, D., 2011. *Začínáme investovat a obchodovat na kapitálových trzích*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3648-8
- [11] Veselá, J., 2007. *Investování na kapitálových trzích*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-297-6

CONTACT

Ing. Josef Novotný, Ph.D.
Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní
Studentská 95, 532 10 Pardubice, Česká republika
E-mail: josef.novotny@upce.cz

Ing. František Sejkora, Ph.D.
Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní
Studentská 95, 532 10 Pardubice, Česká republika
E-mail: frantisek.sejkora@upce.cz

SELECTED STRATEGIC ANALYSIS METHODS IN THE PRACTICE OF THE TRANSPORT COMPANY

VYBRANÉ METODY STRATEGICKÉ ANALÝZY V PRAXI DOPRAVNÍHO PODNIKU

Iveta Oborilová¹, Renáta Myšková²

ABSTRACT

When looking at the particularities of small businesses we often determine that there is a lack of clearly a defined strategy and the management tends to underestimate the effect of environmental influences. Within small businesses, decision making and managing is more intuitive than in medium-sized or large businesses. Small businesses do not always capitalise on their advantages, e.g. their creativity, due to a lack of information about the market and their competition. In this paper, methods of strategic analysis have been chosen to enable small businesses to assess its market position in terms of local competition. Certain methods are selected in order not to burden the business management whilst sufficiently monitoring environmental influences and the local competition. The aim is to demonstrate how the use of these methods of strategic analysis assists in determining how much influence local competition has on a small transport company.

KEY WORDS

Strategic analysis, SLEPTE analysis, competition analysis, Porter's five forces model, transport company.

JEL CLASSIFICATION

M21, L11, D22

Úvod

Celková podniková konkurenceschopnost závisí podle Štetky a Majtána (2015) nejen na kredibilitě a výkonnosti podniku, ale také na jeho marketingové zručnosti v návaznosti na strategickou cenotvorbu. Správná strategická rozhodnutí lze učinit pouze tehdy, jsou-li známy vlivy, které na podnik působí, a to v jeho vnitřním prostředí i v jeho okolí. V současné době se stále ještě ukazuje, že management malých podniků nesleduje své okolí a konkurenci dostatečně, a to z důvodu nedostatku času, pracovníků, nebo z důvodu podcenění souvisejících rizik. Přispívá k tomu i tvrzení, že faktory vnějšího prostředí prakticky nelze ovlivňovat, zejména ty, které jsou spojovány z manažerského hlediska s makroprostředím (Šúbertová, 2009). V rámci teorie toto platí i z hlediska mikroprostředí, zahrnujícího trh a konkurenci, i když je možné uvažovat o určitém ovlivnění, např. omezit rizika tím, že podnik bude s jinými subjekty raději spolupracovat, než by jim konkuroval (Myšková a Doupalová, 2015; Šúbertová,

¹ Ing. Iveta Oborilová, Univerzita Pardubice, Dopravní fakulta Jana Pernera, e-mail: st44392@student.upce.cz.

² doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D., Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, e-mail: renata.myskova@upce.cz.

2014). Sledování a vyhodnocování externích vlivů je však s využitím vhodných nástrojů a metod nezbytné (Majdúchová a Neumannová, 2014).

V tomto příspěvku jsou proto vybrány nejčastěji používané analytické metody, které pomáhají managementu malého podniku posoudit konkurenci ve svém okolí, a na základě získaných informací vymezit oblasti, na které je třeba se v tomto konkurenčním prostředí zaměřit. Autorky si jsou vědomy toho, že se nejedná o kompletní výčet metod strategické analýzy, ale jsou využity takové, které příliš nezatěžují vedení podniku a přitom dostatečně mapují okolní vlivy a konkurenci pro potřeby malého ekonomického subjektu. Cílem příspěvku je v případové studii demonstrovat použití metod strategické analýzy pro posouzení vlivu konkurence z hlediska malého dopravního podniku.

1. Metody vhodné pro analýzu vnějšího prostředí malého podniku

Vhodným východiskem pro analýzu makroprostředí podniku je SLEPTE analýza, která umožňuje popsat sociální, legislativní, ekonomické, politické, technické a technologické vlivy a vlivy ekologické. V kombinaci s metodou MAP lze nejen vymezit konkrétní faktory, které mají na podnik vliv, ale také vymezit, zda konkrétní faktor působí pozitivně či negativně. Metoda MAP je Hanzelkovou a kol. (2009) doporučena pro posouzení vnějšího prostředí, protože předpovědi budoucího vývoje má podle autorů smysl dělat pouze u externích faktorů, které podnik nemůže ovlivnit. V této metodě představuje monitoring (M) identifikaci konkrétních faktorů, které mají na podnik vliv, analýza (A) spočívá v posouzení dosavadního vývoje těchto faktorů, predikce (P) je odhad budoucího vývoje z hlediska síly jeho vlivu. V této souvislosti je dobré se zaměřit komplexně i na budoucí vývoj a označit, zda faktor bude mít pozitivní či negativní vliv, je-li příležitostí nebo hrozbou. V návaznosti na tento požadavek je proto vhodné využít metodu ETOP (Environmental Threat and Opportunity), která pro posouzení příležitostí a hrozeb v externím prostředí hodnotí vliv jednotlivých nalezených faktorů pomocí znamének, a to •/+/- (žádný vliv/příležitost/ hrozba). Metoda ETOP je vhodná pro velký počet faktorů a v kombinaci s MAP lze vytvořit matici faktorů včetně jejich ohodnocení.

Při identifikaci změn, které se projevují v podnikovém okolí a přímo se dotýkají identifikace a posouzení konkurence podniku, je využitelný Porterův model 5 sil (Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí). V tomto modelu je vymezeno pět druhů sil, které představují dynamické konkurenční faktory působící na podnik v odvětví. Jedná se o síly vyplývající z hrozby vstupu potencionálních konkurentů, hrozby substitutů, tzn. alternativních výrobků a služeb, vyjednávací pozice dodavatelů, vyjednávací pozice zákazníků (odběratelů) a rivality mezi konkurenčními podniky. Příklady faktorů, na které se lze v rámci jednotlivých částí modelu zaměřit, jsou uvedeny v tabulce 1.

Tabulka 1: Faktory sledované v Porterově modelu 5 sil

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví	Hrozba substitutů
Vládní politika a omezující legislativa	Existence substitutů
Kapitálová náročnost vstupu do odvětví	Konkurence v odvětví substitutů
Potřeba know-how, licencí apod.	Hrozba substitutů v budoucnu
Přístup k energiím a pracovní síle	Vývoj cen substitutů
Schopnost existujících konkurentů snižovat náklady a zlepšovat služby	Užitné vlastnosti substitutů
Loajalita zákazníků	
Diferenciace produktu stávajících konkurentů	

Vyjednávací síla zákazníků	Vyjednávací síla dodavatelů
Počet významných zákazníků	Počet a význam dodavatelů
Význam služby pro zákazníka	Existence substitutů a jejich hrozba pro dodavatele
Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci	Význam odběratelů pro dodavatele
Hrozba zpětné integrace	Hrozba vstupu dodavatelů (jako konkurentů) do odvětví
Ziskovost zákazníka	
Informovanost zákazníka	
Konkurenční rivalita	
Počet konkurentů a jejich podíl na trhu, Míra růstu odvětví	
Výše fixních nákladů, Míra diferenciací služeb a diferenciací konkurentů	
Přírůstky kapacit (rozšiřování kapacit ve větších či menších přírůstcích)	
Intenzita strategického úsilí, Výše nákladů odchodu z odvětví	
Charakter konkurence (etika konkurence)	

Zdroj: Myšková, 2014, upraveno autory

2. Metody vhodné pro analýzu vnějšího prostředí malého podniku

V této případové studii je posuzována konkurence malého dopravního podniku majícího pouze 15 zaměstnanců, z toho 11 řidičů. Jeho zákazníky jsou výhradně české společnosti, jedná se o dopravce působícího pouze na území České republiky.

Při zmapování makroprostředí využíváme SLEPTE analýzu a vycházíme z faktu, že politické, legislativní, technické a ekologické vlivy působí na všechny dopravní podniky obdobnou měrou. Vzhledem k rozsahu článku proto tyto součásti SLEPTE analýzy blíže nerozebíráme (Pozn. více viz Oborilová, Melichar, 2016). Pro posouzení pozice podniku a jeho možného vývoje hrají roli především ekonomické a sociální vlivy, viz Tabulka 1. V metodě ETOP jsou jednotlivé vlivy posuzovány z hlediska dopravního podniku, nikoli v celorepublikovém kontextu. Jednotlivé vlivy byly vymezeny v návaznosti na strategické dokumenty pro oblast dopravy v České republice, zejména na Dopravní politiku ČR pro období 2014 – 2020 s výhledem do roku 2050 (Ministerstvo dopravy, 2013), a dále v návaznosti na platnou legislativu.

Další údaje jsou výsledkem analýzy konkurence v blízkém okolí podniku provedené na základě vymezení regionu, který zkoumaný podnik svými službami zajišťuje, průzkumu konkurenčních podniků podle místa jejich sídla a informací získaných v rámci brainstormingu uskutečněného v podniku. Skupina expertů zahrnovala majitele podniku (jednatele společnosti, který není zaměstnancem podniku), ředitele (a finančního analytika), dispečera, vedoucího dopravy a externího člena týmu.

V rámci Porterova modelu 5 sil byly v každé jeho části vymezeny faktory pro posouzení síly, která zde působí. Aplikace tohoto modelu umožňuje určit nejvíce kritickou oblast, na kterou by se měl management podniku prioritně zaměřit.

Jednotlivé faktory pro vyhodnocení vyplývají z charakteru činností podniku, rozsahu jeho působení i velikosti.

Pro hodnocení jednotlivých sil byla využita bodovací škála v rozmezí 1 až 10, přičemž 10 určuje maximální vliv (maximální sílu) hodnoceného faktoru na sledovaný podnik. Vymezené faktory zahrnuté v Porterově modelu 5 sil a získané hodnoty pro posouzení míry vlivu (medián získaných hodnot, aritmetický průměr a směrodatná odchylka) jsou uvedeny v tabulce 3. Při vyhledání konkrétních hodnocených kritérií byla východiskem tabulka 2, se kterou byli

účastníci brainstormingu seznámeni. Vyhodnocení jednotlivých částí modelu 5 sil je provedeno na základě hodnot mediánu pro jednotlivé vymezené faktory.

3. Diskuze zjištěných poznatků

Faktory, které ovlivňují zkoumaný podnik z hlediska makrookolí v ekonomické a sociální oblasti, jsou shrnuty v tabulce 2.

Tabulka 2: Vybrané části SLEPTE analýzy s využitím metod ETOP a MAP

SLEPTE	ETOP	MAP		
	Vliv +- Faktor	Analýza dosavadního vývoje	Předpoklad vývoje	Hrozba, příležitost
E – ekonomické vlivy	+ Rozvoj silniční infrastruktury	Obecně pozitivní jev, z hlediska sledovaného regionu zatím stagnace.	Rostoucí trend	Příležitost
	- Podíl silniční dopravy	Dlouhodobý růst podílu silniční dopravy, celkově růst podílu dopravy na HDP.	Omezení růstu, stagnace	Hrozba
	+ Bezpečnostní opatření v dopravě	Bezpečnostní opatření v dopravě - jedna ze současných priorit.	Rostoucí trend	Příležitost
	- Inflace	Míra inflace nyní 1 % (ČSÚ, 2017), snaha o zvýšení	Rostoucí trend	Hrozba
	- Mýtné	Mýtné pro těžká nákladní vozidla na dálnicích, rychlostních komunikacích od r. 2007, v r. 2011, 2012 růst sazeb, vždy o 25 %.	Rostoucí trend	Hrozba
	- Kurz CZK/EUR	Intervence ČNB, udržení kurzu okolo 27 Kč/EUR	Předpoklad poklesu	Příležitost
	- Poplatky za používání dálnic a rychlostních silnic	Automobily do 12 t: dálniční známky, nákladní doprava podle počtu náprav. Od r. 2010: vozidla nad 3,5 t: dálniční známka či mýtná jednotka podle celkové hmotnosti vozidla.	Rostoucí trend	Hrozba
S – sociální	- Povinná školení řidičů	Podle zákona č. 247/2000 Sb. pouze v akredit. školicích střediscích. Nárůst nákladů.	Narůstající požadavky	Hrozba
	+ Bezpečnostní opatření v dopravě	Větší důraz na bezpečnost silniční infrastruktury a rozvoj inteligentních dopravních systémů.	Rostoucí trend	Příležitost
	+ Podpora odborné přípravy a celoživotního vzdělávání	Minimální investice do rozvoje lidských zdrojů v dopravě.	Rostoucí trend	Příležitost
	- Generování pracovních míst	Přes 143 tis. volných míst (ČSÚ, 2017)	Rostoucí trend	Hrozba
	- Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil	Chybějících cca 10 tis. řidičů v nákladní a autobusové dopravě. (Kubát, 2016)	Rostoucí trend	Hrozba

Zdroj: Oborilová, Melichar (2016), upraveno autory

Z ekonomických vlivů je pro podnik určitou hrozbou snaha o využití multimodální dopravy, zejména tendence podporovat rozvoj železniční dopravy s cílem omezit provoz na silničních komunikacích. To je spojeno také s předpokládaným růstem mýtného a poplatků za používání dálnic. Cena pohonných hmot je závislá i na kurzu české koruny vůči euru a dolaru a u dopravců ovlivňuje výši provozních nákladů, proto ukončení intervence ČNB je považováno za příležitost. Naopak, v případě růstu inflace, provozní náklady vzrostou. Oblast silniční dopravy se dlouhodobě potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovních sil, vzrůstá cena nejen za povinná školení profesionálních řidičů, ale také výše poplatků za profesní řidičská oprávnění.

Z tabulky 1 vyplývá, že některé faktory nelze jednoznačně považovat za ekonomické či sociální, viz např. bezpečnostní opatření v dopravě. Z ekonomického hlediska představují pro podnik jednoznačně nárůst nákladů, ovšem z pohledu sociálního posilují bezpečnost práce i bezpečnost na silničních komunikacích. Podobně lze nahlížet i na nedostatek kvalifikovaných pracovních sil – jedná se o strukturu pracovních sil na trhu i o ekonomické dopady promítající se v tlaku na zvyšování mezd řidičů a v dalších požadavcích stávajících i potencionálních zaměstnanců. Vyjednávací síla zaměstnanců je podpořena i vysokým počtem volných pracovních míst, takže kvalifikovaní pracovníci odcházejí pracovat do jiných, lépe finančně hodnocených odvětví.

Pro posouzení konkurenčního prostředí byl v rámci brainstormingu dále využit Porterův model 5 sil. Při vyhledávání faktorů a jejich hodnocení bylo zohledněno následující.

Malý podnik nemůže příliš vytvářet bariéry pro vstup dalších konkurentů do odvětví, proto sleduje reakci významných konkurentů na stávajícím trhu a vstupní omezení plynoucí ze zákonných norem (např. v oblasti životního prostředí), energetické náročnosti provozu, ale také loajality zákazníků vůči stávajícím poskytovatelům služeb.

Významnou hrozbou může být hrozba substitučních služeb, protože pokud jiný druh služby (např. železniční doprava) uspokojí potřebu zákazníka a současně je poskytován za výhodnějších podmínek, hrozí značné nebezpečí ztráty zákazníka a jeho přechodu ke konkurenci. Vyjednávací síla dodavatelů vzrůstá s důležitostí jimi dodávaných vstupů, s jejich omezeností nebo jedinečností. Vyjednávací síla kupujících souvisí s počtem zákazníků a velikostí jejich poptávky po dopravních službách, v případě dopravy se jedná o standardizovanou službu, takže zákazník může poměrně jednoduše změnit svého dodavatele a náklady tohoto přechodu nebudou vysoké. Rivalita mezi konkurenčními podniky souvisí s intenzitou konkurenčního boje a způsobem, jakým je veden, ovšem také s konkurenčním prostředím na trhu.

Faktory, které ovlivňují konkurenční prostředí podniku, uvádí společně s popisem jejich stavu v současnosti a s jejich vyhodnocením (pomocí mediánu M, aritmetického průměru AR a směrodatné odchylky O) tabulka 3.

Tabulka 3: Aplikace Porterova modelu 5 sil pro potřeby sledovaného podniku

Hodnocená část modelu, faktory	Popis	Hodnocení		
		M	AP	O
Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví				
Výše poptávky a nabídky	Přebytek v nabídce dopravních služeb	4	4	0,8
Legislativa v dopravě	Zostřující se podmínky	3	2,8	0,64
Kapitálová náročnost (zejména zajištění vozového parku)	Nové, ekologické, ale drahé technologie	5	4,8	0,64

Přístup ke kapitálu	Nízká úroveň úrokových sazeb, dostupnost úvěrů	7	6,6	0,72
Přístup ke kvalifikované pracovní síle	Nedostatek profesionálních řidičů	3	2	0,4
Znalost distribuční sítě	Riziko pouze v případě vstupu kapitálově silného subjektu	4	4	0,8
	Celkové hodnocení hrozby vstupu	26/60 = 0,433 (tj. 43,3 %)		
Hrozba substitutů				
Existence substitutů – železniční, vodní doprava	Málo flexibilní	2	2,2	0,64
Konkurence v odvětví substitutů	Málo početná	2	2,2	0,64
Dostupnost a cena substitutů	Dostupnost omezená, cenově srovnatelné podmínky	1	1,2	0,32
Využitelnost jiných druhů vozidel	Vzhledem ke struktuře vozového parku pro podnik rizikový faktor	9	8,8	0,64
	Celkové hodnocení hrozby substitutů	14/40 = 0,35 (tj. 35 %)		
Vyjednávací síla zákazníků				
Počet významných zákazníků	Skupiny podle výše obrátu: A – 45%, B – 30%, C – 25 %	7	6,8	0,64
Význam služby pro zákazníka	Zásadní pro skupinu C, pro A a B nahraditelná	7	6,6	0,88
Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci	Nízké, zejména pro skupiny A a B	8	7,4	0,72
Hrozba vertikální (zpětné i dopředné) integrace	Významná, zejména u skupiny A	8	8,2	0,32
Ziskovost zákazníka	Nejvyšší ziskovost – skupina B	6	5,4	0,72
Věrnost stávajících zákazníků	Spolupráce s více než 80 % zákazníků delší než 5 let	3	3	0,4
	Celkové hodnocení vyjednávací síly zákazníků	39/60 = 0,65 (tj. 65 %)		
Vyjednávací síla dodavatelů				
Počet dodavatelů pohonných hmot (PHM), aut, náhradních dílů	Hustá síť čerpacích stanic, a to i v blízkosti sídla společnosti	2	1,8	0,32
Počet dodavatelů náhradních dílů	Smluvně zajištěno 5 dodavatelů	3	3,2	0,64
Počet dodavatelů zajišťujících servis	Dva autorizované servisy	5	5,4	2,08
„Kartelové“ dohody (dodavatelů PHM)	Podle zkušeností dlouhodobě korigované ceny PHM	4	3,6	0,48
Význam odběratele (tj. hodnoceného podniku) pro dodavatele (náhradních dílů, servisní služby)	Malý podnik, výhodou dlouhodobá spolupráce a solventnost	3	3,4	0,48
	Celkové hodnocení vyjednávací síly dodavatelů	17/50 = 0,34 (tj. 34 %)		

Konkurenční rivalita				
Počet konkurentů a jejich podíl na trhu	Značný počet malých podniků, několik velkých	8	8,4	0,88
Intenzita strategického úsilí	Narůstající	6	5,8	0,32
Míra růstu odvětví	Růst odvětví, pro malé podniky spíše předpoklad stagnace	5	5,2	1,04
Míra diferenciací služeb a diferenciací konkurentů	Rostoucí diferenciací, tlak na cenu, kvalitu i včasnost dodání	6	5,4	0,48
Přírůstky kapacit (rozšiřování ve větších či menších přírůstcích)	Pro malé podniky kapitálově náročnější, ale možné	4	4	0,4
Výše nákladů odchodu z odvětví	Pro podniky s jedinou aktivitou likvidační	9	9	0,4
Etika konkurence	Zkušenosti s nekalou konkurencí	6	5	1,6
Celkové hodnocení konkurenční rivality		44/70 = 0,63 (tj. 63 %)		

M – medián, P – aritmetický průměr, O – směrodatná odchylka

Zdroj: autoři

Vstup nových konkurentů do odvětví je podle získaných výsledků omezen zejména zpřísnující se legislativou a nedostatkem kvalifikovaných pracovních sil. Vedení podniku se příliš neobává hrozby substitutů, protože jiné dopravní módy jsou podle jeho názoru nedostatečně flexibilní, nekonkurují ani cenou a konkurence je málo početná. Hrozbou je pouze substituce služby v důsledku speciálních požadavků na tonáž nebo rozměry vozidla vzhledem k přepravovanému produktu. Pro určení vyjednávací síly zákazníků byli odběratelé rozděleni do skupin podle jejich podílu na ročním obrátu podniku (k tomuto účelu byly využity interní materiály podniku). Skupina A je málo početná, k zařazení do skupiny byla stanovena hranice minimálně 5% podílu na ročním obrátu. Z výsledků je zřejmé, že ztráta zákazníků ze skupiny A by podstatně snížila výši obrátu a zisk, přestože těmto odběratelům jsou poskytovány množstevní, smluvně podložené ceny. S tím je spojena i hrozba vertikální integrace, protože velké výrobní podniky stále častěji využívají pro zajištění vstupů i pro distribuci svých výrobků vlastní distribuční síť.

Skupina B je pro podnik přínosná zejména proto, že je nejvíce zisková – slevy nejsou tak časté a vysoké jako u skupiny A. Pro obě uvedené skupiny je společné, že náklady přechodu k jinému dodavateli by byly nízké. Služba je jednodušeji nahraditelná pro skupiny A a B. Skupina C je nejpočetnější, ovšem představuje pouze 25% obrát podniku. Zahrnuje především živnostníky, mikropodniky a malé podniky, nicméně se jedná o odběratele, kteří dlouhodobě spolupracují s podnikem. To se odráží i ve snaze vyhovět všem skupinám odběratelů – bez ohledu na jejich ziskovost nebo objem objednávek. Celkově je i proto věrnost stávajících odběratelů velmi vysoká, což svědčí o výborné spolupráci podniku se zákazníky.

Z hlediska vyjednávací síly dodavatelů je malý podnik obecně v nevýhodě, ale v tomto případě je zohledněno, že s dodavateli náhradních dílů i s autorizovanými servis dlouhodobě spolupracuje a vždy hradí své závazky ve splatnosti. Za významný faktor bylo vymezeno zajištění servisu. V tomto kritériu se respondenti nejvíce rozcházel – je proto k další diskuzi, zda dva autorizované servis jsou dostačující. Co se týká ceny pohonných hmot a jejich sjednocování na trhu, jedná se o faktor, který dopadá na srovnatelné podniky obdobně, proto jeho důležitost je pod úrovní průměru.

Konkurenční rivalita v odvětví odráží problémy, se kterými se malé podniky velmi často potýkají. Obava z vůdčího postavení několika velkých dopravců, jejich strategická pozice a tlak

na snižování ceny jsou zásadní při posuzování konkurenčního prostředí z hlediska malého podniku. Problémem je také etika některých konkurentů, a to z blízkého okolí podniku. Společně s faktem, že odchod z odvětví představuje zánik společnosti, která nemá jiné podnikatelské aktivity, prezentují výše uvedené okolnosti výraznou konkurenční rivalitu.

Ze souhrnného ohodnocení každé části Porterova modelu 5 sil vyplynulo, že nejzávažnější hrozby vyplývají z vyjednávací síly zákazníků a z konkurenční rivality, takže tyto oblasti by mělo vedení podniku nejvíce sledovat.

Závěr

Analyzovaný podnik se v současné době soustřeďuje pouze na jednu podnikatelskou aktivitu uvnitř uzavřeného trhu. Pro dosažení maximální ziskovosti se proto management snaží o minimalizaci nákladů a cílí pouze na český trh. Podnik se tak sice může soustředit na maximální využití všech svých zdrojů za účelem obstát v konkurenci na trhu, ale to je důležité v etapě růstu vývoje konkurenčního okolí. Jestliže se trh nachází v etapě dozrávání, je nutné se zaměřit na diferenciaci, protože příležitosti jsou omezeny. Uvedené analýzy jsou časově poměrně nenáročné, a přesto pomáhají zmapovat současný stav okolního prostředí, odhalit významné příležitosti a hrozby a posoudit míru jejich významu. Management sledovaného podniku tyto metody doposud nevyužíval, jeho rozhodnutí byla činěna na základě dosavadních praktických zkušeností. Pozitivně bylo hodnoceno zejména vymezení zásadních faktorů v konkurenčním prostředí pomocí Porterova modelu 5 sil a zhodnocení míry jejich vlivu. Závěry, které byly učiněny, považuje vedení podniku za správné. Poznatky z analýzy provedené na základě Porterova modelu 5 sil lze dále využít, např. pro zlepšení segmentace zákazníků, upřesnění segmentačních kritérií nebo k vytvoření modelu shodných a neshodných faktorů (viz Novotný a Duspiva, 2014).

Pro hlubší analýzu konkurence se dále nabízí využití mapy konkurenčních skupin nebo Porterova analýza konkurence. Mapa konkurenčních skupin umožňuje rozlišit konkurenci podle zvolených kritérií a v případě její odlišnosti se mohou vymezit i určité formy spolupráce, což může podpořit stabilitu podniku na trhu. Porterova analýza konkurence, která představuje kvalitativní analytickou metodu, je vhodná pro vyjasnění aktivit a cílů významných konkurentů. Vzhledem k rozsahu článku nejsou tyto metody jeho součástí, ale v rámci pokračující spolupráce s podnikem budou aplikovány.

LITERATURA

- [1] Český statistický úřad. Nejnovější ekonomické údaje. <https://www.czso.cz/> [dostupné 20. 3. 2017]
- [2] Hanzelková, A. a kol. 2009. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 192 s. ISBN 978-80-7400-120-8
- [3] Kubát, V., 2016. Dopravcům chybí tisíce řidičů. Platy ale zvedají jen pomalu. <http://archiv.ihned.cz/c1-65248440-dopravcum-chybi-tisice-ridicu-platy-ale-zvedaji-jen-pomalou> [dostupné 9. 2. 2017].
- [4] Majdúchová, H. – Neumannová, A., 2014. *Podnik a podnikanie*. Bratislava: Sprint dva s.r.o., 214 s. ISBN 978-80-8971-004-1.

- [5] Ministerstvo dopravy ČR, 2013. *Dopravní politika ČR pro období 2014 – 2020 s výhledem do roku 2050*. 89 s. <http://www.mdcr.cz/NR/ronlyres/6771FC27-DCCC-4B72-BD0E-EF7E6118704/0/Dopravnipolitika20142020schvalena.pdf>. [dostupné 15. 1. 2017]
- [6] Myšková, R. 2014. *Strategický management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 109 s. ISBN 978-80-7395-755-1.
- [7] Myšková, R. – Doupalová, V. 2015. Approach to Risk Management Decision-Making in the Small Business. In: *Procedia Economics and Finance*, Volume 34, pp. 329-336. ISSN: 2212-5671.
- [8] Novotný, J. – Duspiva, P., 2014. Faktory ovlivňující kupní chování spotřebitelů a jejich význam pro podniky. In *E+M Ekonomie a management*, Volume XVII, Issue 1, p. 152-166. ISSN 1212-3609.
- [9] Oborilová, I. – Melichar, V. 2016. Strategic documents in transport and their importance for strategic analysis of transport companies. In *Sborník ze 7. mezinárodní konference, CMDTUR 2016*. Žilina: Žilinská univerzita, s. 302-312. ISBN 978-80-554-1265-8.
- [10] Portál veřejné správy. Zákon č. 247/2000 Sb., o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel a o změnách některých zákonů. <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=49564&nr=247~2F2000&rpp=15#local-content>. [dostupné 18. 2. 2017]
- [11] Porter, M. E., 1995. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [12] Štetka, P. – Majtán, Š., 2015. Analýza väzieb faktorov podnikovej konkurencieschopnosti. In *Aktualne problemy podnikovej sfery 2015*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, s. 687-695. ISBN 978-80-225-4077-3.
- [13] Šúbertová, E. a kol., 2009. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch pre manažérov*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. 155 s. ISBN 978-80-225-2869-6.
- [14] Šúbertová, E., a kol., 2014. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch: Modelové príklady*. Bratislava: KARTPRINT. ISBN 978-80-89553-21-1.

KONTAKT

Ing. Iveta Oborilová
Univerzita Pardubice, Dopravní fakulta Jana Pernera
Studentská 95
532 10 Pardubice, Česká republika
E-mail: st44392@student.upce.cz

doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní
Studentská 95
532 10 Pardubice, Česká republika
E-mail: renata.myskova@upce.cz

INNOVATION RISK IDENTIFICATION AND MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN POLAND

Małgorzata Okręglička¹

ABSTRACT

Effective innovation activity is a key element of enterprise development and success. Special importance of stimulating innovation is evident in relation to small businesses, because of the crucial role they play in the socio-economic development. Despite of their “natural” tendency to be innovative, they meet many obstacles and limitations on their way to innovativeness. As to be connected with future business solutions, innovation activity is under the high risk pressure. The knowledge about level and character of innovation risk is a tool to proper risk management in enterprise. The aim of the article was to identify and characterize the level of innovation risk in the sector of small and medium-sized enterprises in Poland to prepare the recommendation for risk management improvements. Article is based on own questionnaire research, conducted among 150 SMEs in Poland in 2016.

KEY WORDS

Innovation risk, risk management, small and medium-sized enterprises, innovation activity.

JEL CLASSIFICATION

G32, M10, O31

Introduction

Support for business and entrepreneurship in the European Union focuses on supporting SMEs, which are considered the backbone of national economies (Mynarzova, Kana and Okreglicka, 2016). In that context, stimulating innovation in small and medium sized enterprises (SMEs) remains a central point of policy initiatives for increasing economic development at the local, regional, national and European levels (Edwards, Delbridge and Munday, 2005). Moreover, innovativeness is considered as a key success element for organization (Frambach and Schillewaert, 2002). Relying on the typical means and methods of enterprise management seems to be insufficient in a complex and changing economic environment. Thus one of the key success factors is the introduction of new or at least improved products, processes or organizational solutions.

Special importance of stimulating innovation is evident in relation to small businesses, because of the important role they play in the socio-economic development, which is confirmed by numerous studies and legal solutions dedicated innovative small organizations (Forsman, 2011). SMEs must incorporate innovation into their activities in order to achieve long-term success (Schilirò, 2015). Despite of small businesses “natural” tendency to be innovative, they meet many obstacles and limitations on their way to innovativeness. Small enterprises are more

¹ Małgorzata Okręglička Ph.D., Czestochowa University of Technology, m.okreglicka@wp.pl

resource and capability constrained than larger corporations, which indicate that their ability to implement innovation initiatives is even more essential (Hewitt-Dundas, 2006).

The research problem undertaken in the article is if there are differences in risk perception in innovation activity in enterprises of different size, and how the level of this risk is assessed by the company owners/managers.

1. Theoretical background

SME sector is commonly regarded as the driving force of economic growth, workplaces creation and improvement of the competitiveness of markets (Haviernikova, Jaskova and Krajnakova, 2016). SMEs play a basic role by stimulating market effectiveness or innovation-based customer need fulfillment (Kaur and Sharma, 2014). They are able to make these contributions mostly by their special ability to create and implement innovations.

The innovative potential of small businesses is crucial in their development by improving market advantage and generating growth (Dunne et al., 2016). Some characteristics of small businesses, like flexibility, lack of bureaucracy, good internal communication, in close contact with the customer, etc. confirm their ability to respond promptly to complex and constantly growing needs of the environment (Hausman, 2005).

To fully understand the innovation presence in SMEs, two crucial processes should be noticed:

- the acquisition of new knowledge, and
- the creation of new working and production methods.

Therefore, to create innovations, it is necessary to constantly develop management systems and to explore the subjective capital - knowledge, which can be applied for better use of organizational resources allowing a new production process (da Silva 2015).

The innovation advantages of SMEs tend to be linked to features such as entrepreneurial dynamism, flexibility, efficiency, proximity to the market and motivation, whereas the advantages of large firms are based on financial and technological resources and economies of scale and scope (Love and Roper, 2015). Innovation may be informal, ad hoc and opportunistic, which is integrated with daily work and primarily focused on design. SMEs have a low degree of job specialization and do not normally have specialist innovation or research and development departments (Rose, Jones and Furneaux, 2016), what can be a source of many hazards.

The innovation activity of the organization can undoubtedly bring many advantages and lead to the business success. However, there is much complexity and uncertainty in managing innovation (Hoecht and Trott, 2006). This applies both to individual companies and their groups or networks of cooperation (clusters, strategic alliances, consortia etc.). The whole innovation process refers to the future, and in the meantime many risk factors could occur.

Generally, risk is the possibility of suffering economic and financial losses or physical material damages, as a result of an inherent uncertainty associated with the action taken. (Chapman and Cooper, 1983). As the risk can not be permanently eliminated from the business activity, enterprises should implement risk management as a strategic planning tool to identify, manage and respond to threats in the most efficient way possible (Paladino and Francis, 2007). Risk management is a process to help enterprises to reduce risks in achieving enterprise goals (Haviernikova, 2016). Managing risk is becoming a fundamental concern and the ability to identify risks and adapt to the turbulent business environment becomes the critical success factors for enterprises (Haviernikova, Okręglicka and Lemańska-Majdzik, 2016).

Risk management linked closely with company strategy, increase awareness in the company of the existing risks, which in turn increases the ability to make decisions that lead to maximize the value of the company (Razali, Yazid and Tahir, 2011). More so than larger organizations, SMEs require the adoption of a risk management strategy and methodology, because they lack the resources to respond promptly to internal and external threats, leading to potentially huge losses that seriously threaten their survival.

Winch and Bianchi (2006) emphasized that SMEs, due to their limited resources and capabilities, face numerous pressures in their R&D and innovation efforts. Management of innovative activity is a continuous process of decision-making, and these are rarely undertaken in conditions of absolute certainty, after collecting all the necessary information and data and after full predict of future impacts.

In the process of innovation management, an important role plays factors that affect the level of innovation risk reduction. These include (Keizer, Halaman and Song, 2002):

- a positive approach to innovation in the enterprise,
- energetically promoting the innovative project by the company management board,
- project targets that are clearly defined and achievable at the same time,
- motivated project team, and the obligations of its members were carefully written out,
- adequate communication in the team is ensured,
- time and financial needs are fixed at a reasonable level.

2. Research description and methodology

The main aim of the article is to identify and analyse the innovation risk level in micro, small and medium-sized enterprises in Poland. Through the prism of the main aim the null hypothesis was settled:

H0: There is no dependence between level of particular elements of innovation risk and the size of the enterprise.

The article is based on the the results of the questionnaire survey among enterprises from the SME sector in Poland. The research group selection had an accidental character. The data collection was completed in 2016, in total 150 usable survey questionnaires were used for the data analysis from SMEs. The results have been verified in terms of formal correctness, and then statistically analysed using the program Statistica.

Descriptive statistics such as a percentage answer distribution were used to show the selected aspects of risk management in Polish SMEs, completed by Pearson Chi squared presenting dependence between answers in different size groups of enterprises (subdivided according to the number of employees). Than the mean of answers according to innovation risk level was presented separately for micro, small and medium-sized enterprises. At the end, to examine the relationship between variables expressed on nominal scale Kendall rank correlation coefficient was used.

3. Results

The risk management in enterprise is realized correctly if it is strongly connected with the main strategy of the business entity. It allows taking into account the risk management methods in all documents and plans of enterprises.

Analysing empirical data it is visible that the bigger enterprise is the more often it includes risk management elements into strategy of the company. When 2/3 medium-sized enterprises

confirm the direct link of risk management with business strategy, only 14,5% of micro enterprises pointed the same answer.

The above conclusion is confirmed by the result of Pearson Chi squared coefficient, presented dependence between risk management with business strategy (Tab. 1).

Table 20: Link between risk management and business plan/strategy (%)

Category	micro	small	medium	Total
Direct link	6,67	8,67	8,00	23,33
Indirect link	17,33	20,67	2,67	40,67
Without link	25,33	9,33	1,33	35,99
Total	49,33	38,67	12,00	100,00
Pearson Chi Squared = 32,166; df=4; p=0,000				

Source: own elaboration based on (Haviernikova, Okreglicka and Klucka, 2016).

The next step of the risk management research was the identification of its formalization level. Risk management should not be the incidental activity but inseparable part in every business process.

Only in medium-sized enterprises it is visible the relevant share of enterprises having the separate risk management documentation. For micro enterprises the level of risk management documentation is very low, over 70% of micro enterprises have any documents where risk management aspects are mentioned. We can observe the statistical dependence between answers in enterprises of different size (Tab. 2).

As an addition, this research was compared to the similar research conducted in Slovakia. The general tendency in answering was similar in Slovakia; however, there was a slightly lower share of companies without any documentation of risk management process (Haviernikova, Okreglicka and Klucka, 2016).

Table 2: The level of risk management formalization in SMEs

Category	micro	small	medium	Total
Enterprise organizational rules	5,34	5,33	1,33	12,00
Part of risk management documentation	0,00	1,33	4,00	5,33
Part of quality management	7,33	6,67	2,67	16,67
Internal control system	1,33	4,67	1,33	7,33
No documenting	35,33	20,67	2,67	58,67
Total	49,33	38,67	12,00	100,00
Pearson Chi Squared= 42,286; df=8; p=0,000				

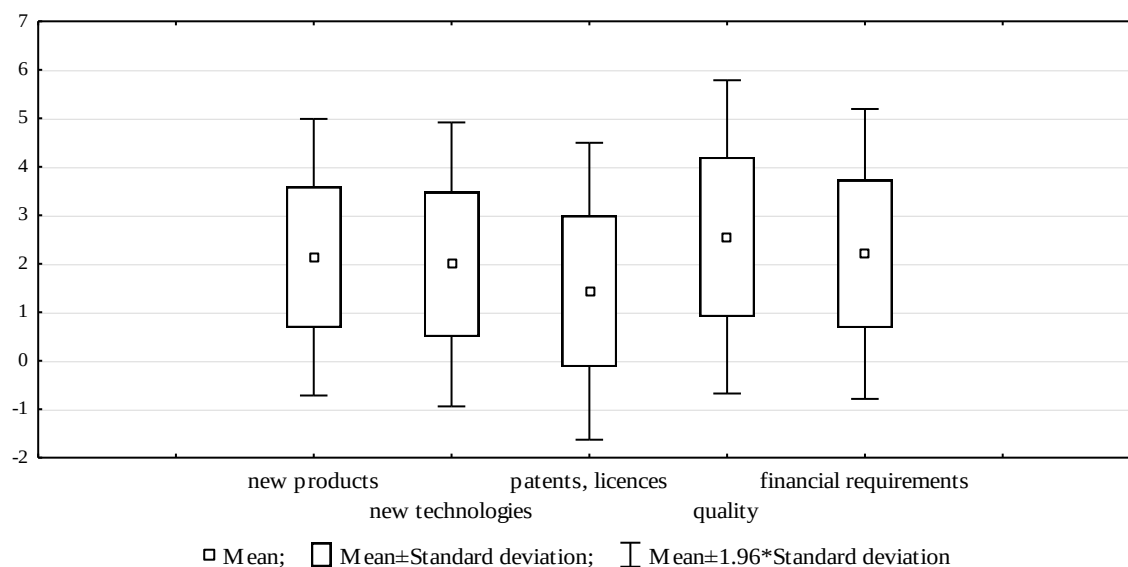
Source: own elaboration based on (Haviernikova, Okreglicka and Klucka, 2016).

The main part of analyse was the identification of innovation risk level in micro, small and medium-sized enterprises. Within the area of innovation risk, there are 5 elements separated, which, in author's opinion, influence the most the general innovation risk level.

To the risk level assessment the 6-point scale was used, from 0 – risk doesn't apply to enterprise, through value of 1 - the lowest level of risk, until the value of 5 - the highest level of risk.

Micro enterprises perceive the innovation risk as rather low (lower than small and medium entities). The highest risk was indicated in the area of quality (mean 2,55) and financial requirements in innovation activity (mean 2,20). The lowest score achieved the area of patents or licenses, which in general refers very rarely to micro enterprises (Fig.1). The average innovation risk in micro enterprises is 2,06 in 6-point scale.

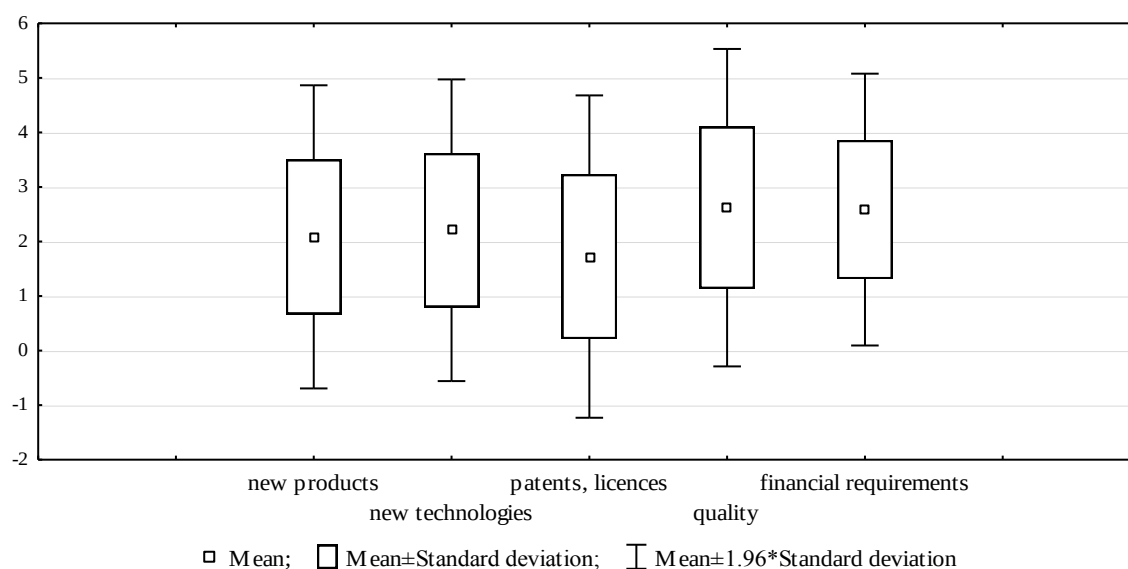
Figure 26: Innovation risk level in micro enterprises



Source: own research

In small enterprises the general tendency in innovation risk level distribution is similar as in micro enterprises but slightly higher. Only risk connected by new products is lower in small enterprises (mean 2,09) than in micro enterprises (2,14). The highest threat is perceived in the area of quality. The average innovation risk in small enterprises is 2,24 in 0-5 scale (Fig.2).

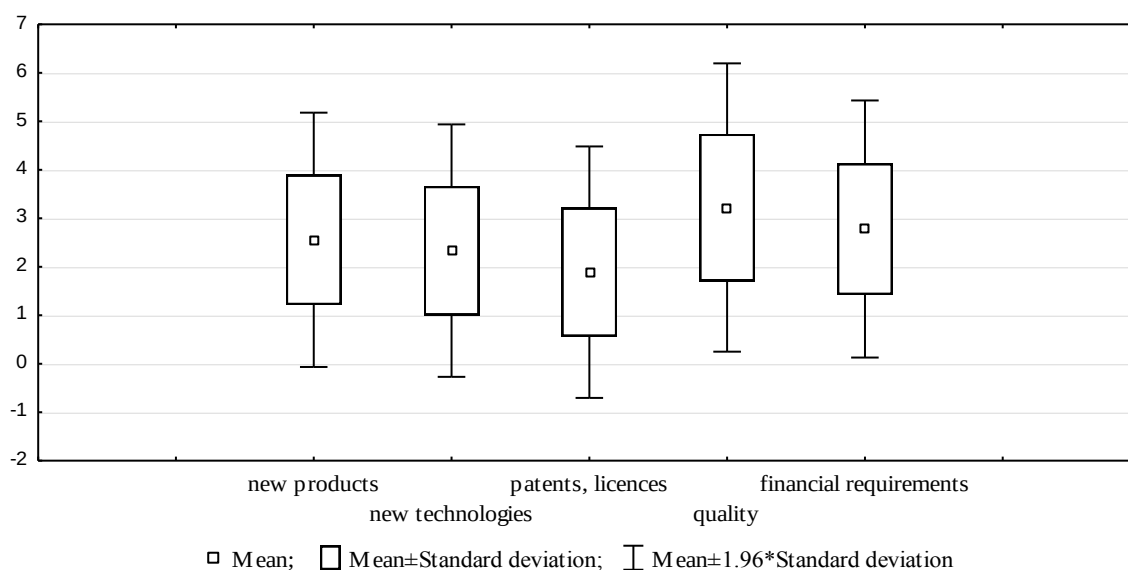
Figure 2: Innovation risk level in small enterprises



Source: own research

In comparison, the innovation risk seems to be higher in medium-sized entities than in micro and small enterprises. The average innovation risk in medium-sized enterprises is 2,56 in 6-point scale. The significant difference is visible in the risk area connected with new product and the quality – the mean results are more than 20% higher comparing to small firms (Fig.3).

Figure 3: Innovation risk level in medium-sized enterprises



Source: own research

The next step of the research was the correlation analysis. It aims the null hypothesis confirmation or rejection. Kendall's Tau correlation coefficient was chosen to find the direction and intensity of correlation between variables.

The results in Tab. 3 show that the null hypothesis should be confirmed. Only in the case of risk connected with new products and financial requirements a very weak positive correlation was found, but the intensity of correlation doesn't allow assuming the actual dependence. In other cases the correlation can not be confirmed for the p-value level=0,05 (Tab. 3).

Table 3: Kendall's Tau correlation between innovation risk elements and enterprise size (n=150)

Innovation risk elements	Kendall's Tau with enterprise size (*p-value = 0,05)
New products	0,045
New technologies	0,080
Patents, licences	0,127*
Quality	0,078
Financial requirements	0,139*

Source: own research

Comparing Polish results with the research results in Slovakia the general similarity was observed. The results were similar for Slovak SMEs only in case of patents, licences and new technologies the Kendall's Tau correlation was confirmed for p-value level=0,05, but the very weak intensity of this correlation does not allowed to speak about actual dependence between innovation risk and size of the enterprises (Haviernikova, Okręglicka and Klucka, 2016).

Conclusions

Innovation activity of any enterprise is burdened by oversized risk. Creating and implementing innovations is very uncertain operation from the prism of economical effects because of impossibility to take from the previous experiences and the need to accept the

volatility of future environment. It emphasizes the necessity of using the strengthened, more effective risk management.

The research indicated that Polish SMEs treated risk management mostly in intuitive way, without its formalization and description in business documents. There is not the inclusion of the risk management elements in plans or strategy of the company. The most unfavourable situation is visible in micro enterprises, where risk management is marginal and based on the intuition of the business owner.

Statistical analysis of survey results made it necessary to confirm the null hypothesis:

H0: There is no dependence between level of particular elements of innovation risk and the size of the enterprise.

However, the innovation risk is visible in activity of SMEs and its level can be described as moderate, it is not possible to indicate the dependence of this level with the size of the enterprise.

This article is not free from limitations. The main research problem is the lack of representativeness of the research group; hence the challenge for the future may be to conduct a study of national character.

ACKNOWLEDGEMENT

This research was conducted under Grant Agency VEGA [No 1/0918/16]: Risk management of SMEs in the context of clusters' involvement activities in the Slovak Republic.

REFERENCES

- [1] Chapman, C. B., Cooper, D. F., 1983. Risk engineering: Basic controlled interval and memory models. *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 34, Issue 1, pp. 51-60. ISSN 1476-936.
- [2] Chua, J. H., Chrisman, J. J., Sharma, P., 1999. Defining the family business by behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23. Issue 4, pp. 19-39. ISSN 1042-2587.
- [3] Da Silva, F. M., de Araujo, E. A., Oliveira, Q., de Moraes, M. B., 2016. Innovation development process in small and medium technology-based companies. *RAI Revista de Administração e Inovação*, Vol. 13, pp. 176–189. ISSN 1809-2039.
- [4] Dunne, T. C., Aaron, J. R., McDowell, W. C., Urban, D. J., Geho, P. R., 2016. The impact of leadership on small business innovativeness, *Journal of Business Research*, Vol. 69. Issue 11, pp. 4876-4881. ISSN 0148-2963.
- [5] Edwards, T., Delbridge, R., Munday, M., 2005. Understanding innovation in small and medium-sized enterprises: a process manifest. *Technovation*, Vol. 25, Issue 10, pp. 1119-1127. ISSN 0166-4972.
- [6] Forsman, H., 2011. Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors, *Research Policy*, Vol. 40, Issue 5, pp. 739-750. ISSN 0048-7333.
- [7] Frambach, R. T., Schillewaert, N., 2002. Organizational innovation adoption A multi-level framework of determinants and opportunities for future research, *Journal of Business Research*, Vol. 55, ISSN 0148-2963.

- [8] Francis, S., Paladino, B., 2008. Enterprise risk management: A best practice approach. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, Vol. 19, Issue 3, pp. 19-33. ISSN 1097-0053.
- [9] Hausman, A., 2005. Innovativeness among small businesses: Theory and propositions for future research, *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, Issue 8, pp. 773–782, ISSN 0019-8501.
- [10] Haviernikova, K., 2016. The Identification And Classification Of Risks In Terms Of Cluster Cooperation, In *Proceedings Of The 1st International Conference Contemporary Issues In Theory And Practice Of Management: CITPM 2016*, Częstochowa: Czestochowa University of Technology, pp. 130-136. ISBN 978-83-65179-43-2.
- [11] Haviernikova, K., Jaskova, D., Krajnakova, E., 2016. The Evaluation of Regional Competitiveness in the Context of Cluster Potential, In *Proceedings of the 3rd International Conference on European Integration (ICEI)*, Ostrava: Technical University of Ostrava, pp. 326-334. ISBN 978-80-248-3911-0.
- [12] Haviernikova, K., Okręglicka, M., Lemańska-Majdzik, A., 2016, Cluster Cooperation and Risk Level in Small and Medium-Sized Enterprises, *Polish Journal of Management Studies*, Vol. 14, Issue 2, pp. 82-92; ISSN 2081-7452.
- [13] Haviernikova K., Okręglicka M., Klucka J. 2016, *Theoretical and Methodological Issues of Risk Management in Small and Medium-Sized Enterprises*, Wien/Berlin: Mercur Verlag, ISBN 978-3-9504054-9-1.
- [14] Hewitt-Dundas, N., 2006. Resource and capability constraints to innovation in small and large plants. *Small Business Economics*, Vol. 26, Issue 3, pp. 257–277. ISSN 0148-2963.
- [15] Hoecht, A., Trott, P., 2006. Innovation risks of strategic outsourcing. *Technovation*. Vol. 26, pp. 672–681. ISSN 0166-4972.
- [16] Kaur, P., Sharma, S. K., 2014. Evaluating the Relationship and Influence of Critical Success Factors of TQM on Business Performance: Evidence from SMEs of Manufacturing Sector. *IUP Journal of Operations Management*, Vol. 13, Issue 4, pp. 17-30. ISSN 0272-6963.
- [17] Keizer, J., Halaman, J., Song, M., 2002. From Experience: Applying the Risk Diagnosing Methodology, *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 3, pp. 213-232. ISSN 1540-5885.
- [18] Love, J. H., Roper, S., 2015. SME innovation, exporting and growth: a review of existing evidence, *International Small Business Journal*. Vol. 33, Issue 1, pp. 28-48. ISSN: 02662426.
- [19] Mynarzova, M., Kana, R., Okreglicka, M., 2016. Selected Aspects Of Public Support For Small And Medium-Sized Enterprises In European Union Through The Prism Of Block Exemption Regulation, In *Proceedings Of The 1st International Conference Contemporary Issues In Theory And Practice Of Management: CITPM 2016*, Częstochowa: Czestochowa University of Technology, pp. 294-301. ISBN 978-83-65179-43-2.
- [20] Razali, A. R., Yazid, A. S., Tahirm I. M., 2011. The determinants of enterprise risk management (ERM) practices in Malaysian public listed companies. *Journal of Social and Development Sciences*, Vol. 1, Issue 5, pp. 202-207. ISSN 2221-1152.

- [21] Rose, J., Jones, M., Furneaux B., 2016. An integrated model of innovation drivers for smaller software firms. *Information & Management*, Vol. 53, Issue 3, pp. 307-323 ISSN: 0378-7206.
- [22] Schilirò, D., 2015. Innovation in Small and Medium Enterprises in the United Arab Emirates. *International Journal of Social Science Studies*. Vol. 3, Issue 5, pp. 148-160. <https://ideas.repec.org/a/rfa/journal/v3y2015i5p148-160.html> [accessed 7.03.2017].
- [23] Skibiński, A., Sipa, M., 2015. Sources of Innovation of Small Businesses: Polish Perspective. *Procedia Economics and Finance*, Vol. 27, pp. 429-437. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115010175?via%3Dihub> [accessed 7.03.2017].
- [24] Verbano, C., Venturini, K., 2013. Managing Risks in SMEs: A Literature Review and Research Agenda. *Journal Technology Management & Innovation*. Vol. 8, Issue 3, pp. 186-197. ISSN 0718-2724.
- [25] Winch, G. W., Bianchi, C., 2006. Drivers and Dynamic Processes for SMEs Going Global. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 13, Issue 1, pp. 73-88. ISSN 1462-6004

CONTACT

Małgorzata Okręglicka Ph.D.
Czestochowa University of Technology
E-mail: m.okreglicka@wp.pl

THE CURRENT STATE OF FAMILY ENTREPRENEURSHIP IN THE SLOVAK REPUBLIC

SÚČASNÝ STAV RODINNÉHO PODNIKANIA V PODMIENKACH SLOVENSKEJ REPUBLIKY

František Okruhlica, Lucia Rafajová, Martin Pafčo ¹

ABSTRACT

The aim of this paper is to bring attention of scientific and expert public to the current state of family entrepreneurship in the Slovak Republic. The current state is a reflection of present problems and trends, that family businesses are confronted with in the competitive environment in the Slovak Republic. In this paper, we also made a comparison of development of Slovak family entrepreneurship in the European context. In conclusion, we propose measures how to make fundamental changes in the given field.

KEY WORDS

Small and Medium Enterprises, Family Entrepreneurship, Corporate Governance, Family and Business Governance

JEL CLASSIFICATION

M13, D23, D74, G34

Úvod

Súčasná svetová ekonomika sa vyznačuje vysokým stupňom globalizácie, ktorý výrazne zasahuje nielen do komparatívnych výhod jednotlivých krajín, ale aj konkurencieschopnosti podnikateľských subjektov. Na dané podmienky sa v prvom rade a v plnom rozsahu adaptovali korporácie, pre ktoré je to prirodzený podnikateľský priestor. Na druhej strane sa korporácie adaptujú na trendy rýchlych zmien v inováciách ako predpokladu ich odlíšenia sa od konkurencie. Stačí len pripomenúť dynamický rozvoj nanotechnológií, internetu všetkého a internetu vecí, digitalizácie, umelej inteligencie a smart robotizácie, 3D tlačiarňí, či virtuálnej reality.

Vzniknuté konkurenčné neistoty prekrývajú korporácie strategickými opatreniami v podobe globálneho monitorovania, vyhodnocovania inovatívnych projektov konkurentov a najmä inovatívnych malých a stredných podnikov prostredníctvom aktívneho nástroja konkurenčného spravodajstva (súčasť Business Intelligence) - takzvaného technologického skautingu

¹ František Okruhlica, doc., PhD., Ph.D., Paneurópska vysoká škola v Bratislave, Fakulta ekonómie a podnikania, Ústav manažmentu a marketingu, frantisek.okruhlica@paneurouni.com

Lucia Rafajová, Ing., Paneurópska vysoká škola v Bratislave, Fakulta ekonómie a podnikania, Ústav manažmentu a marketingu, rafajova.lucia@yahoo.com

Martin Pafčo, Ing., Paneurópska vysoká škola v Bratislave, Fakulta ekonómie a podnikania, Ústav manažmentu a marketingu, martin.pafco@paneurouni.com

(Technology Scouting). Výsledkom sú strategické partnerstvá, umožňujúce kontrolu nad trendmi, ale aj urýchľujúce vlastné inovačné riešenia. Podľa vyjadrenia A. Riedmattena sa kreatívni zamestnanci spoločnosti Google „neobávajú konkurentov, ale človeka, ktorého nepoznajú, ale ktorý sedí v garáži a objavuje technologickú novinku. Aj preto Google kupuje všetko, čo vidí“ [1].

Ďalším novým kľúčovým trendom je nebývalý rast potenciálu a inovačnej výkonnosti malých a stredných podnikov. Ide o nový fenomén posledného desaťročia, kedy korporácie využívajú aktívne nástroje kontroly nad vývojom malých a stredných podnikov najmä v regionálnom meradle. Dnes už nielen spoločnosti technologického sektoru, ale aj spoločnosti tradičných odvetví, často pristupujú k prevzatiam týchto podnikov, menej k spoločným podnikom, či strategickým alianciám. K nim sa pridávajú súkromní rizikovní investori.

Aký majú uvedené trendy dopad na tradične vnímaný rast a konkurenčnú pozíciu slovenských malých a stredných podnikov? Za uplynulých dvadsaťsedem rokov sa Slovenská republika zmenila na štandardnú a vysoko otvorenú trhovú ekonomiku. Po ekonomickej transformácii sa stal súkromný sektor kľúčovou silou. Navyše zahraničné korporácie priniesli a stále prinášajú moderné metódy prevádzkového riadenia, vedenia a podnikateľskú kultúru. Ako sme vyššie spomenuli, korporácie permanentne vyhodnocujú aj slovenské podnikateľské a konkurenčné prostredie. Dané podmienky sú pre slovenské malé a stredné podniky síce náročné, napriek tomu poskytujú pre ich rast a konkurencieschopnosť podnikateľské príležitosti. Podmienkou však je osvojiť si pravidlá hry (inštitúcie) a strategické myslenia, ktoré sú štandardne platné v globálnom prostredí.

V tomto príspevku sa predovšetkým venujeme zhodnoteniu súčasných problémov slovenských malých a stredných podnikov (ďalej MSP), *s osobitným dôrazom na rodinné podniky*. Vymedzujeme základné faktory, ktoré determinujú úspešnosť rodinných podnikov v daných podmienkach.

1. Malé a stredné podniky

Pri definovaní kategórií MSP vychádzame z kritérií, stanovených Európskou úniou z roku 2003. Na zaradenie do jednotlivých kategórií Európska komisia stanovila kritériá počtu pracovníkov a finančných výsledkov.

- kategóriu *malých podnikov* tvoria organizačné jednotky, ktoré majú menej než 50 zamestnaných osôb, zároveň ich ročný obrat alebo celková bilančná hodnota majetku nepresahuje 10 mil. EUR
 - v rámci tejto kategórie môžeme ešte vyčleniť i kategóriu *mikropodnikov*, kedy ide o organizačné jednotky, ktoré majú menej než 10 zamestnancov a súčasne ich obrat alebo celková bilančná hodnota majetku nepresahuje 2 mil. EUR
- kategóriu *stredných podnikov* tvoria organizačné jednotky, ktorých počty pracovníkov sú v rozpätí 50 až 250 zamestnancov a súčasne ich ročný obrat neprekračuje 50 mil. EUR alebo celková bilančná hodnota majetku nepresahuje 43 miliónov EUR.

Ak vychádzame zo súčasných počtov a štruktúry slovenských MSP, potom tie potvrdzujú ich významné postavenie v slovenskej ekonomike [2]. Rozhodujúcou mierou, až 71,7 % sa podieľajú na zamestnanosti obyvateľstva, ako aj v ostatných makroekonomických ukazovateľoch majú zastúpenie viac než 50 %. Celkovo pôsobilo v roku 2014 v slovenskej ekonomike 449 625 malých a stredných podnikov a veľkých podnikov. Rozhodujúci podiel v slovenskej ekonomike mali malé podniky 98,9 % (444 761 subjektov, z toho mikropodniky 425 995 a malé podniky 18 776). Stredné podniky mali podiel 0,9 % (4 112 subjektov). MSP

mali podiel v slovenskej ekonomike 95,6 %. Veľké podniky mali podiel 0,2 % (752 subjektov) [3]. V podmienkach Slovenskej republiky sú začlenené do malých a stredných podnikov aj rodinné podniky, pretože fakticky táto forma podniku prešla takzvaným reštartom po transformácii slovenskej ekonomiky v roku 1990 a teda ide veľkosťou obvykle o malé a stredné podniky. Počet rodinných podnikov nie je oficiálne k dispozícii.

2. Rodinné podniky

Rodinný podnik vzniká prevažne ako MSP a predstavuje historicky najstaršiu, najobvyklejšiu a najrozšírenejšiu formu podnikania. Rodinný podnik je zároveň, čo je potrebné zdôrazniť, obvykle časťou malých a stredných podnikov. Legislatíva Slovenskej republiky totiž pojem rodinný podnik nepozná a jeho činnosť neupravuje žiadny osobitný zákon. Pôsobnosť rodinného podniku tak podlieha Obchodnému zákonníku, respektíve zákonu o živnostenskom podnikaní.

Jednotná a všeobecne prijímaná definícia rodinného podniku vlastne neexistuje [4], [5]. Navyše donedávna ani nebola vnímaná dôležitosť podnikov, ovládaných rodinou, ktoré majú odlišné charakteristiky od ostatných podnikov. V súčasnosti však pozornosť a poznatky svetovej odbornej a vedeckej verejnosti významne narastajú.

Ako prvú uvádzame *definíciu rodinného podniku* podľa štúdie Stockholm School of Economics, ktorá sa najviac približuje našej predstave. V nej je definovaný rodinný podnik ako:

„Podnik, ktorý ovláda nejaká rodina a má najmenej jednu z nasledovných troch charakteristík:

1. traja alebo viac členov rodiny v podniku pôsobí alebo
2. podnik ovláda rodina najmenej dve generácie alebo
3. súčasní rodinní vlastníci majú v úmysle odovzdať kontrolu nasledujúcej generácii rodiny“

Väčšina rodín má úmysel podnikanie preniesť do ďalšej generácie [6].

Modifikovaným pohľadom je *definovanie rodinného podniku* spoločnosťou Massachusetts Mutual Life Company na základe výskumu amerických rodinných podnikov a prijala nepriame triediace kritériá. Podľa nej je rodinný podnik ten, ktorý spĺňa aspoň jedno z nasledujúcich kritérií:

- majiteľ považuje svoj podnik za rodinný podnik,
- majiteľ má v úmysle odovzdať svoj podnik blízkeho príbuznému,
- okrem majiteľa pracuje ako riadny zamestnanec aj iný člen rodiny, respektíve členovia rodiny, ktorí sú súčasťou každodenného riadiaceho procesu podniku [7].

Z dikcie oboch definícií ja zrejme, že rodinný podnik je vytváraný manželmi, alebo viacerými členmi rodiny, pričom uplatňujú vlastnícku kontrolu nad podnikom. V tejto súvislosti považujeme za rodinný podnik ten, ktorý ovládajú členovia rodiny akejkoľvek generácie. V charakteristike rodinného podniku treba zdôrazniť dlhodobú strategickú perspektívu členov rodiny a ich dlhodobú kontinuitu.

Mnohé slovenské rodinné podniky začali svoju činnosť počas prvej vlny privatizácie po roku 1990. V podstate nadviazali na prerušenie tejto tradície totalitným režimom. Preto majú zastúpenie v jednotlivých kategóriách malých a stredných podnikov a fakticky žiadne zastúpenie v kategórii korporácie. Pre relatívne krátke obdobie reštartu rodinné podniky sú veľmi mladé a v rozhodujúcej miere sú ovládané len prvou generáciou a len veľmi zriedkavo druhou, či treťou generáciou (napríklad Matador Group). Oficiálne údaje o tom, aké percento malých a stredných podnikov je v rodinnom vlastníctve, respektíve registrovaných podnikov,

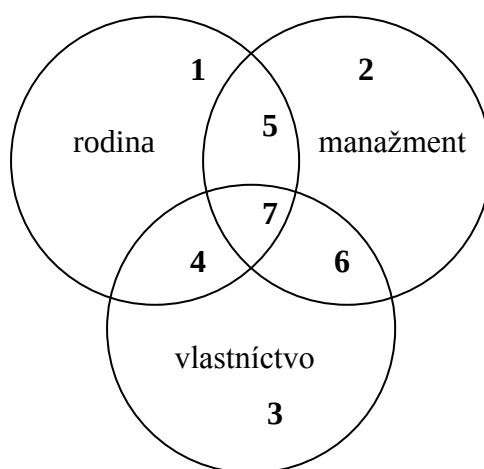
chýbajú. Predpokladáme však, že slovenské rodinné podniky sa podieľajú na tvorbe hrubého domáceho produktu približne 60 % a reprezentujú viac než 55 % zamestnanosti [8].

Vo vyspelých krajinách, kde nedošlo k prerušeniu kontinuity rozvoja rodinných podnikov, je zásadne lepšia situácia. Rodinné podniky sú zastúpené nielen v malých a stredných podnikoch, ale rodinné podniky veľkosti korporácie predstavujú významnú stabilizujúcu silu v každej národnej ekonomike a konkurenčnú silu v globálnom rámci. Môžeme uviesť príklady, ako Henkel, Dr. Oetker, Robert Bosch, Adidas, Puma, Hornbach, Volkswagen, Deichmann, Heineken, Shell, Veldhuyzen Kaas, RollsRoyce, H&M, Marks&Spencer, Ferrero, Armani, Louis Vuitton, Lavazza, Benetton, Fiat, Mars, Velux, Lego, Ferrari, L'Oréal, Wallmart, Ford a rad ďalších. V Českej republike ide skôr o stredne veľké rodinné podniky, ako Siko, Sapeli, Grund, Koh-I-Noor, Ryor, Polstrin, Lasvit, či Walmark, ktoré však majú ambície globálne expandovať.

Rodinné podnikanie sa líši od iných typov podnikania tým, že spája pomerne rozdielne aktivity, a to rodinu a podnikanie. Rozdielnosti v cieľoch z toho plynúcich však môžu vyústiť do konfliktov (dilemy) v zásadných rozhodnutiach, a preto je potrebné ich prekonávať systémom určitých smerníc a inštitúcií.

Snád' najuniverzálnejší myšlienkový model v oblasti rodinného podnikania navrhol profesor Harvardovej univerzity John A. Davis a ďalší [9]. Vychádza z názoru, že rodinné podnikanie je zložitým systémom vzájomne prepojených subsystémov (obrázok 1).

Obrázok 1. Model troch kruhov



Zdroj: Tagiuri, R, Davis, J.A., 1992

Troma najdôležitejšími subsystémami (zobrazenými ako tri prekrývajúce sa kruhy) sú systém rodiny, systém manažmentu a systém vlastníctva. Myšlienkový rámec troch kruhov má niekoľko výhod. Úvahy o rodinnom podnikaní musia totiž zohľadňovať najmenej tri stanoviská – rodiny, manažmentu a vlastníkov. V prípade nerodinných podnikov sa berie do úvahy len hľadisko manažmentu a vlastníkov. V prípade rodinných podnikov je dôležité ďalšie stanovisko – rodiny. Vzhľadom na rozdielne stanoviská je potrebné zvládať každú oblasť prekrytia medzi týmito troma subsystémami. Každý z týchto troch kruhov vyžaduje zvláštne riadiace (Management) a správne (Governance) mechanizmy k rôznym účelom.

Oblasť 1 vychádza čisto z rodinného hľadiska (zvýhodnenie voči manažmentu, či iným vlastníkom). Môže byť zdrojom konfliktu, preto je potrebné nastaviť v rodinnom podniku

pravidlá, vyvažujúce tri kruhy. To platí aj pre čisto manažérske hľadisko v oblasti **2** (záujem riadenia efektivity, stratégie) a hľadisko čisto vlastnícke v oblasti **3** (vlastník, nie člen rodiny, ani manažér, čisto záujem výnosov). V každom z prekrývajúcich sa teritórií (oblasti **4** – nie je zamestnaný v podniku, ale je spoluvlastník, **5** – je zamestnanec a člen rodiny a **6** – nie je člen rodiny, v manažérskej pozícii a spoluvlastník) existujú špecifické problémy, ktoré je potrebné riešiť. A v oblasti **7** je člen rodiny, manažér a vlastník (obvykle výkonný riaditeľ, člen rodiny a vlastník) [8].

V posledných dvoch dekádach vzbudzuje veľkú pozornosť koncept spoločnej správy rodinného podniku (Family and Business Governance), ktorý však nie je plne porozumený akademickou obcou a odbornou praxou. Na druhej strane, služobne staršia problematika vlastníckej správy korporácií (Corporate Governance) bola rozvíjaná najmä od 80. rokov minulého storočia a dnes už predstavuje prepracovanú a zabehnutú prax korporácií vo vyspelých ekonomikách, predovšetkým s rozvinutým kapitálovým trhom [10]. V tejto problematike platí zásada, že *dobrý systém správy je zásadne dôležitý pre akékoľvek podnikanie* [6]. Dobrá správa tak vedie k predvídateľnosti. V nasledujúcej časti sa bližšie dotkneme správy korporácie a správy rodinného podniku.

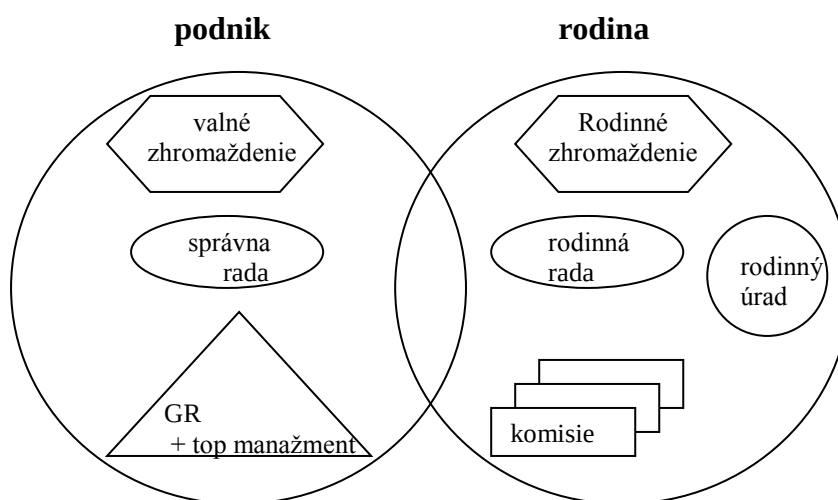
3. Správa korporácie a správa rodinného podniku

Účelom *správy korporácií* (Corporate Governance) je zabezpečiť kontrolu manažmentu, pričom rozhodnutia učené vlastníkmi, správnu radou a manažmentom musia slúžiť poslaniu, hodnotám a cieľom podniku a byť rešpektované v celej organizácii. Ide o problematiku vlastníckych vzťahov a systémov, akými vlastníci uplatňujú svoje vlastnícke práva a kontrolu voči podniku a jej riadiacej oblasti, zároveň správa zahŕňa procesy, štruktúry a vzťahy, pomocou ktorých správny orgán dohliada na činnosť svojich exekutívnych pracovníkov. Modernou formou korporácií je akciová spoločnosť, v rámci ktorej dochádza k oddeleniu vlastníctva od top manažmentu zdrojov a vzniku kontrolného problému.

Základom skúmania a praxe správy korporácií je systém procesov a štruktúr na dvoch vrcholových úrovniach – vlastníctva a manažmentu. Charakterizuje ho typ vzťahu (vzťahu zastupiteľnosti, Agency Relationship), keď vlastník ako poskytovateľ investície a nositeľ finančného rizika poverí top manažéra ako špecialistu na riadenie, aby ako poverený nositeľ, disponujúci rozhodovacími právomocami, vykonával pre neho určité služby [9]. Charakter týchto služieb vyžaduje, aby vlastník delegoval právomoci v riadení podniku na vrcholového manažéra.

Na obrázku 2. je znázornený systém rodinného podniku, ktorý vysvetlíme nižšie. Zároveň upozorníme, že v tomto obrázku na ľavej strane je umiestnený kruh „podnik“, v ktorom sa nachádzajú *dva systémy správy korporácie*. Zjednodušene povedané, tento kruh vysvetľuje správu korporácie.

Obrázok 2. Systém správy rodinného podniku



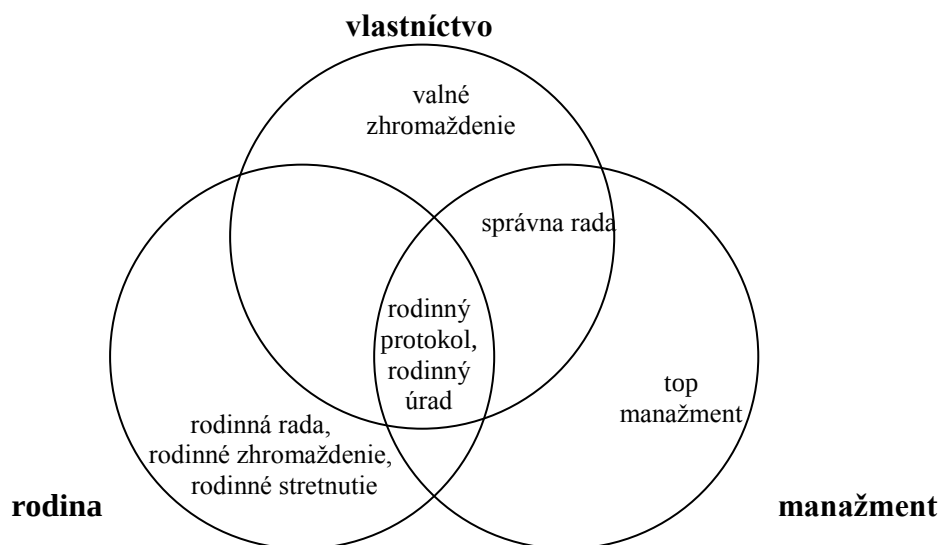
Zdroj: Kenyon-Rouvinez, D., Ward, J.L., 2005

Ide o systémy vlastníctva a manažmentu, ktoré sú v oddelenom postavení, a to správne orgány (valné zhromaždenie, správny rada – rada riaditeľov, alebo dozorná rada a predstavenstvo) a generálny riaditeľ s top manažmentom, ktorí zabezpečujú výkonné riadenie podniku (trojuholník predstavuje hierarchickú organizačnú štruktúru). Základným právom vlastníkov je zákonné právo na správu svojich investícií. Dané právo uplatňujú v tomto modeli správy korporácií prostredníctvom *vnútorných nástrojov správy*, a to vyššie uvedených správnych orgánov. Daný systém správy je vysoko prepracovaný a korporácie ho plne a dlhodobo využívajú [10].

Na obrázku 2. je znázornený systém *správy rodinného podniku* (Family and Business Governance), ktorý obsahuje prekrývajúce sa dva kruhy, a to kruh „podnik“ a kruh „rodina“. V kruhu „podnik“ má kľúčové postavenie *valné zhromaždenie* ako najvyšší správny orgán rodinného podniku. Ako kolektívny orgán vlastníkov schvaľuje všetky dokumenty strategického charakteru, týkajúce sa zmien v majetku podniku, zmeny strategického smerovania podniku, ale aj voľby členov správnej rady (členovia rodiny bývajú často aj členmi správnej rady). *Správna rada* ako orgán zastupujúci podnik, dohliada na prácu top manažmentu (v top manažmente sú často zastúpení členovia rodiny). Do činnosti podnikových orgánov tak vstupujú a prekrývajú sa aktivity z kruhu „rodina“ (valné zhromaždenie, správna rada, top manažment).

Organizácia rodiny zahŕňa rodinné zhromaždenie, rodinnú radu, komisie vlastníkov, rodinný úrad, či rodinný protokol. Ide vlastne o *rodinné inštitúcie*, ktoré uplatňuje rodina vo vzťahu k podniku, ako to uvádzame na obrázku 3.

Obrázok 3. Základné inštitúcie v rodinnom podniku



Zdroj: upravené podľa Davis, J.A., 2001

Rodinný podnik utvára rodinné inštitúcie podľa potreby. *Rodinné stretnutie* ako najjednoduchší orgán predstavuje typicky neformálne rodinné stretnutie (neformálne rozhovory a diskusie „okolo stolu v kuchyni“, najmä v začiatkoch rodinného podnikania, či podnikov 1. a 2. generácie. *Rodinné zhromaždenie* už predstavuje formalizovanú inštitúciu, kde sa stretáva viac rodín, napríklad v rodinných podnikoch 3. a 4. generácie, keď podnik vlastní viac pomerne rozvetvených rodinných vetiev (napríklad bratranecké konzorciá). Zaoberá sa informáciami o udalostiach v rodine, o aktivitách podniku, či strategickom smerovaní podniku a jeho závery sú tlmočené správnej rade. *Rodinná rada* sa ustanovuje ako formalizovaná inštitúcia (nevyhnutná v bratraneckých konzorciách, počet podľa veľkosti rodín) a delí sa na rodinnú dozornú radu, vnútornú radu, či rodinnú výkonnú komisiu. Skladá sa zo zástupcov rodín a zaoberá sa stratégiou, nastavuje pravidlá pre rodinných príslušníkov (rodinný protokol) a dáva ich na schválenie valnému zhromaždeniu a podieľa sa na posilňovaní dôvery medzi členmi rodiny. Významným formalizovaným dokumentom pre rodinný podnik je *rodinný protokol*, v ktorom rodina vymedzuje hodnoty, víziu a pravidlá správania sa členov rodiny v oblasti vlastníctva (pravidlá vlastníctva, vrátane majetkových zmlúv, dividendová politika), v oblasti rodiny (pravidlá medzigeneračnej výmeny) a v oblasti manažmentu (pravidlá zamestnávania členov novej generácie, pravidlá pre zamestnávanie a kariérny postup rodinných zamestnancov, pravidlá pre odmeňovanie členov rodiny). Rodinný protokol je prediskutovaný so správnu radou, ktorá ho ratifikuje. Rozvetvené rodiny si obvykle zriaďujú aj *rodinný úrad* (Family Office) ako platformu, ktorá profesionálne spravuje majetok rodiny v dlhodobom investičnom horizonte. Zabezpečuje tiež dohľad na záležitosti a služby členom rodiny, vrátane poradenstva pri strategických investíciách, v otázkach uchovania majetku a finančnictva, komunikácie v rodine, či plánovania kariéry členov rodiny.

Z uvedeného možno konštatovať, že formalizácia rodinných aktivít a pravidiel v rodinnom podniku môže spočiatku pôsobiť neprirodzene a môže trvať rok až dva, než sa nový systém usadí. Pozitívne skúsenosti mnohých rodín s takto formalizovaným systémom správy však ukazujú, že po jeho zavedení sa rodinným podnikom vypláca [4].

Po vymedzení systému správy rodinného podniku a jeho najdôležitejších častí a inštitúcií môžeme prejsť k zhodnoteniu stavu rodinného podnikania v podmienkach Slovenskej republiky.

4. Súčasný stav rodinného podnikania v Slovenskej republike

Základnou úlohou tejto časti je posúdiť *stav a perspektívy slovenských rodinných podnikov*, do akej miery môžu zlepšovať svoju činnosť a zvyšovať konkurenčnú pozíciu nielen v slovenskej ekonomike, ale aj v rámci globálneho priestoru.

V posledných rokoch sa vo svete vytvoril rad hodnotení stavu rodinných podnikov. Medzi ne patrí aj aktuálne 5. vydanie *Barometra rodinného podnikania v Európe 2016* (European Family Business Barometer) [12]. Výsledky barometra, podľa autorov za slovenskú časť hodnotenia, sú založené na 959 odpovediach respondentov z radov rodinných podnikov v 23 krajinách Európy, vrátane Slovenskej republiky. Prieskum sa uskutočnil formou on-line dotazníka v mesiacoch máj – jún 2016. Tento prieskum sa uskutočnil po piatykrát a zaznamenáva súčasné trendy medzi rodinnými podnikmi.

Čo sa týka profilu európskych respondentov – rodinných podnikov, 94 % podnikov nie je kótovaných na burze cenných papierov. Z hľadiska generácie, ktorá v súčasnosti vlastní podnik, 33 % vlastní 1. generácia, 48 % vlastní 2. a 3. generácia a 19 % 4. generácia a vyššia generácia. Z pohľadu generácie, ktorá v súčasnosti riadi podnik, 1. generácia 31 %, 2. a 3. generácia 51 % a 4. a vyššia generácia 18 % podnikov. Z hľadiska obratu 31 % malo obrat 10 až 50 mil. €, 27 % podnikov malo 50 až 200 mil. € a 25 % menej než 10 mil. €. Z hľadiska počtu zamestnancov 42 % podnikov malo 50 až 249 zamestnancov a 23 % menej než 50 zamestnancov. Z hľadiska vlastníckej kontroly malo 100 % podiel 68 % podnikov, 28 % podnikov 50 až 99 % a 4 % podnikov 25 až 49 % podiel.

Ako sme vyššie uviedli, schopnosť rodinného podniku inovovať a rásť je predpokladom pre jeho konkurencieschopnosť v globálnom meradle. Zároveň je objektom monitorovania korporáciami a rizikovými investormi, ako sa mu to darí. Preto neprekvapí, že inovačné stratégie zaraďuje 73 % rodinných podnikov v Európe a 23 % slovenských podnikov medzi svoje top tri priority.

Rodinné podniky v Slovenskej republike prejavili, podobne ako ostatní európski respondenti, v 63 % optimizmus a vyjadrili odhodlanie pracovať na výzvach a prispôbovať sa dynamickým zmenám. Pozitívom je, že až 81 % rodinných podnikov v Slovenskej republike plánuje v nasledujúcom roku zvýšiť svoj obrat, 79 % si udržalo alebo zvýšilo počet zamestnancov v roku 2016, no na druhej strane 53 % rodinných podnikov znížilo v roku 2016 aktivity v zahraničí. Pohľad na odpovede respondentov na plánované využitie rastúcich príjmov naznačuje rozdielne pohľady rodinných podnikov v Slovenskej republike a v Európe. Podstatne lepšie majú nastavené parametre európske rodinné podniky, ktoré v 85 % spätne investujú do podniku (67 % slovenské podniky), opätovne investujú do ľudských zdrojov v 50 % (25 % slovenské podniky) a majú externé investície a akvizície v 24 % (3 % slovenské podniky).

Z hľadiska formalizovaných inštitúcií, ktoré sme vyššie uviedli, až jedna tretina rodinných podnikov v Slovenskej republike zaostáva v medzigeneračnej výmene, čo je markantne horšie v porovnaní s Európou. Formálne existuje správna rada v 14 % slovenských rodinných podnikov (73 % Európa), plán nástupníctva majú len 4 % respondentov (22 % Európa), rodinnú radu ustanovilo len 6 % (22 % Európa), rodinný protokol vypracovalo len 5 % (17 % Európa). V Európe má až 88 % rodinných podnikov nejaký formalizovaný mechanizmus správy rodinného podniku a 74 % rodinných podnikov má nerodinných manažérov (33 % rodinné podniky v Slovenskej republike). Teda respondenti v Európe, na rozdiel od slovenských respondentov, si uvedomujú potrebu formalizovať štruktúru a inštitúcie správy svojich rodinných podnikov a podporujú integráciu nerodinných manažérov vo svojich podnikoch. Je otázne, či rodinné podniky v Slovenskej republike, ktoré sa zúčastnili prieskumu, neboli vo väčšine vo vlastníctve 1. generácie, kedy sa predpokladá viac neformalizovaných inštitúcií správy rodinného podniku. Za kľúčové faktory úspechu (ďalej KFÚ) považuje až 87 %

slovenských respondentov mať dobré a efektívne riadiace štruktúry a procesy, ako aj 85 % respondentov považuje za KFÚ prípravný a tréningový proces nástupcu predtým, než reálne zaujme miesto lídra. Podobne 80 % respondentov pokladá za KFÚ udržiavanie kontroly a vplyvu rodiny v podnikaní [12].

ZÁVER

Ako východisko pre tento príspevok sme charakterizovali dynamické zmeny a neistoty v konkurenčnom prostredí malých a stredných podnikov. Súčasťou tohto prostredia sú aj slovenské rodinné podniky, ktorých podiel vzhľadom na prerušenú tradíciu je podstatne nižší než v krajinách Európy, či USA. Aj tento faktor znižuje konkurencieschopnosť slovenskej ekonomiky. Slovenské rodinné podniky majú krátku históriu a v súčasnosti by malo dochádzať k intenzívnej medzigeneračnej výmene z 1. generácie na 2. generáciu rodiny. No mnohé rodinné podniky nemajú ani pripravené plány nástupníctva. Rovnakým problémom je ustanovovanie formalizovaných inštitúcií, najmä realizácia rodinného protokolu všetkých rodinných podnikov a rodinného úradu v prípade stredne veľkých podnikov. Nie je teda venovaná adekvátna pozornosť správe rodinného podniku a v Slovenskej republike je fakticky v začiatkoch.

Slovenské rodinné podniky vykazujú pomerne nízke percento prioritizovania inovácií, čo podvára ich konkurenčnú pozíciu v budúcnosti. Slovenská ekonomika tak stráca predpoklady k tomu, aby sa postupne presadzoval určitý počet rodinných korporácií, ktoré by pôsobili globálne a zároveň by stabilizovali národnú ekonomiku. Navyše im štát nevenuje pozornosť, ktorá by zlepšovala podmienky rodinného podnikania. Slovenské rodinné podniky stoja pred radom podnikateľských výziev, ktoré budú buď v prípade laxného prístupu všetkých strán viesť ku konkurenčnému zaostávaniu, alebo aktívnym štandardizovaním procesov a inštitúcií lepšie zvládať podnikateľské príležitosti.

POTVRDENIE

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu Grantovej agentúry Akademickiej aliance ČR, GA AA 10-2/2016 „Rozvoj rodinného podnikania v podmienkach Slovenskej republiky a krajín V4“, v rozsahu 100 %.

LITERATÚRA

- [1] Kalish, I. – Riedmatten, A. – Ringquist, J. et al., 2013. Global Powers of Consumer Products, Engaging the Connected Consumer. 2013 Deloitte Touche Tohmatsu Ltd.
- [2] Šúbertová, E. 2015. Dynamika a odvetvová štruktúra SZČO a spoločností s ručením obmedzeným v Slovenskej republike. Bratislava: Maneko, STU. ISSN 1337-9488
- [3] Počet ekonomických subjektov na Slovensku za roky 2011 až 2014 podľa právnych foriem a počtu zamestnancov. <http://statdat.statistic.sk/cognosext>
- [4] Koráb, V. – Hanzelková, A. – Mihalisko, M., 2008. Rodinné podnikání (způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví). Brno: Nakladatelství Computer Press. 2008 ISBN 978-80-251-1843-6
- [5] Šúbertová, E. – Kinčáková, M. 2014. Podpora podnikania pre malé a stredné podniky. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, EU Bratislava, 2014 ISBN 978-80-225-3967-8

- [6] Kenyon-Rouvinez, D. – Ward, J.L. (eds.) 2005. Family Business (Key Issues). London: Palgrave Macmillan UK. 2005 ISBN 978-0-230-28773-0
- [7] Strážovská, Ľ. – Strážovská, H. – Krošláková, M. 2008. Podnikanie formou rodinných podnikov. Bratislava: Vydavateľstvo Sprint dva. 2008 ISBN 978-80-969927-0-6
- [8] Hudáková, M. – Mižičková, J. – Válková, D. – Mikoláš, Z. – Fialová, V. 2014. Rodinné podnikanie (teória a príklady z praxe). Bratislava: Vydavateľstvo Wolters Kluwer, 2014 ISBN 978-80-8168-207-0
- [9] Tagiuri, R. – Davis, J.A. 1992. On the Goals of Successful Family Companies. Family Business Review, 5 (1) 1992 pp. 43-62.
- [10] Okruhlica, F. 2013. Vlastnícka správa spoločnosti (Corporate Governance). Bratislava: Iura Edition, Wolters Kluwer. ISBN 978-80-8078-603-8
- [11] Davis, J.A. 2001 Organizing the Family-Run Business (The intricacies of creating a board for the family-run business). Harvard School Working Knowledge, 01. October 2001
- [12] Begán, R. – Krošláková, M. 2016 European Family Business Barometer 2016. Bratislava: KPMG Slovensko, www.kpmg.com/familybusiness

KONTAKT

doc. PhDr. František Okruhlica, PhD.
Paneurópska vysoká škola
Fakulta ekonómie a podnikania
Tematínska 10
851 05 Bratislava
e-mail: frantisek.okruhlica@paneurouni.com

Ing. Lucia Rafajová
Paneurópska vysoká škola
Fakulta ekonómie a podnikania
Tematínska 10
851 05 Bratislava
e-mail: rafajová.lucia@yahoo.com

Ing. Martin Pafčo
Paneurópska vysoká škola
Fakulta ekonómie a podnikania
Tematínska 10
851 05 Bratislava
e-mail: martin.pafčo@paneurouni.com

POTENTIAL IMPACTS OF THE COLLECTIVE BARGAINING ACT AMENDMENT ON EMPLOYERS IN BUSINESS SECTOR

POTENCIÁLNE VPLYVY NOVELY ZÁKONA O KOLEKTÍVNO M VYJEDNÁVANÍ NA ZAMESTNÁVATEĽOV V PODNIKATEĽSKEJ SFÉRE

Andrea Olšovská¹, Marek Švec, Adam Madleňák²

ABSTRACT

The scientific paper seeks to identify the potential impacts of the proposed act amendment no. 2/1991 Collective Bargaining to the employers in connection with the upcoming changes in § 7 and § 7a of the Negotiation Act whose aim is to re-introduce the extension of the binding higher level collective agreements for unlimited number of employers in accordance with the definition of statistical SK NACE code. The proposed automatic model of the mentioned extension, new terms for the representativeness of the higher level collective agreements as a base for the extension as well as the proposed changes in § 5 Negotiation Act, will have the crucial impact on individual employer entities operating in the economic sectors providing that the mentioned extension will really happen.

KEY WORDS

Employer, higher level collective agreements, labour law.

JEL CLASSIFICATION

K31, M12, M54, O15

1. Úvod a základné právne východiská

Rozširovanie záväznosti (alebo extenzia) kolektívnych zmlúv vyššieho stupňa predstavuje zavedenie právnym poriadkom akceptovaného mechanizmu, ktorým prichádza k ukladaniu povinností iným subjektom, než sú samotné zmluvné strany uzatvorenej KZVS (zamestnávateľský a odborový zväz) a ich členské organizácie spravidla bez ich súhlasu s rozšírením takejto KZVS. Sekundárne dopady extenzie v uvedenom prípade predstavujú zavádzanie určitých minimálnych úrovní do oblasti kolektívneho vyjednávania na podnikovej úrovni vo vzťahu k stanoveniu pracovných podmienok, mzdových podmienok a podmienok zamestnávania alebo obsahu pracovných zmlúv zamestnancov v súlade s vlastným dojednaným textom kolektívnej zmluvy vyššieho stupňa (Žuľová - Barinková - Dolobáč, 2015).

Rozširovanie záväznosti kolektívnych zmlúv vyššieho stupňa predstavuje z právneho hľadiska prelomenie zásady pacta dant leges contrahentibus a rozšírenie jej záväznosti na ďalší

¹ Doc. JUDr. Mgr. Andrea Olšovská, PhD., Právnická fakulta Trnavskej univerzity v Trnave, e-mail: andrea.olsovska@truni.sk;

² JUDr. Marek Švec, PhD. LL.M., PhDr. Adam Madleňák, PhD., Fakulta masmediálnej komunikácie Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave, e-mail: marek.svec@ucm.sk, adam.madlenak@ucm.sk

neurčitý počet subjektov, za predpokladu, že spĺnia zákonom predpokladané podmienky a nie sú z rozšírenia takejto KZVS vylúčené v zmysle výnimiek obsiahnutých v § 7a ZoKV.

Základný moment pre potrebu existencie rozširovania KZVS podľa názoru zástupcov zamestnancov tvorí spomínaná ochrana zamestnanca a žiaduca úprava jeho sociálnych nárokov vo výhodnejšej podobe než mu priznáva minimálny štandard obsiahnutý spravidla v zákonnej pracovnoprávnej úprave, vrátane zabezpečenia spravodlivej hospodárskej konkurencie medzi podnikateľskými subjektmi v priemyselných odvetviach a službách, ktoré sú pokryté KZVS a ktoré nie sú pokryté KZVS a získavajú tak pomyselnú konkurenčnú výhodu. Naopak zamestnávateľské zväzy i zamestnávatelia vidia dopady extenzie v ohrození či porušení vlastníckeho práva alebo slobody výkonu podnikateľskej činnosti a v následnej povinnosti rešpektovať povinnosti a záväzky, ktoré nemohli ovplyvniť čo do kvalitatívnej, ale ani do kvantitatívnej stránky ako konkretizuje Švec (2016).

2. Príčiny zmeny súčasného právneho rámca a východiskové princípy novely ZoKV

Súčasný právny rámec rozširovania záväznosti kolektívnych zmlúv vyššieho stupňa je výsledkom prijatia zákona č. 416/2013 Z. z., keďže popri zavedení možnosti rozširovania kolektívnych zmlúv vyššieho stupňa bez súhlasu dotknutých subjektov, zaviedol i novú definíciu hospodárskeho odvetvia alebo jeho časti, na ktoré sa môžu odvetvové kolektívne zmluvy uzatvárať alebo konštituoval novú poradnú komisiu ministra práce založenú na tripartitnom princípe s cieľom analyzovať a neskôr zhodnotiť vplyv rozšírenia záväznosti kolektívnej zmluvy vyššieho stupňa alebo jej dodatku na samotné hospodárske odvetvie a subjekty, ktoré v ňom vykonávajú svoju podnikateľskú činnosť. Do prijatia zákona č. 416/2013 Z. z. sa rozširovanie KZVS viazalo na selektívne extenziu na jednotlivé subjekty, ktoré boli v procese rozširovania záväznosti presne identifikované a pôsobila u nich odborová organizácia.

Právna úprava rozširovania záväznosti kolektívnych zmlúv vyššieho stupňa vychádza z medzinárodných zmlúv a medzinárodných dohôd, ktorými je Slovenská republika viazaná, a to najmä - Európska sociálna charta (oznámenie Ministerstva zahraničných vecí Slovenskej republiky č. 329/1998 Z. z.), Medzinárodný pakt o hospodárskych, sociálnych a kultúrnych právach (vyhláška Ministra zahraničných vecí č. 120/1976 Zb.), Dohovor Medzinárodnej organizácie práce o použití zásad práva organizovať sa a kolektívne vyjednávať č. 98 z roku 1948 (oznámenie Federálneho ministerstva zahraničných vecí č. 470/1990 Zb.), Dohovor Medzinárodnej organizácie práce o trojstranných konzultáciách na podporu uplatňovania medzinárodných pracovných noriem č. 144 z roku 1976 (oznámenie Ministerstva zahraničných vecí Slovenskej č. 32/1998 Z. z.) a pod. (Bednárík – Málíková, 2016).

Samotný proces rozširovania sa spravuje príslušnými ustanoveniami § 7 ods. 1 a násl. ZoKV, keď ministerstvo práce môže na spoločný písomný návrh zmluvných strán kolektívnej zmluvy vyššieho stupňa alebo na písomný návrh jednej zo zmluvných strán kolektívnej zmluvy vyššieho stupňa a za podmienok ustanovených v § 7 ods. 2 až 9 rozšíriť záväznosť kolektívnej zmluvy vyššieho stupňa na zamestnávateľov v odvetví alebo v časti odvetvia, pre ktoré je táto kolektívna zmluva vyššieho stupňa uzatvorená. § 7 ods. 2 ZoKV súčasne ustanovuje podmienku reprezentatívnosti, podľa ktorej možno kolektívnu zmluvu vyššieho stupňa rozšíriť, len ak zamestnávatelia, pre ktorých je záväzná kolektívna zmluva vyššieho stupňa, ktorá sa navrhuje rozšíriť, zamestnávajú v odvetví alebo v časti odvetvia väčší počet zamestnancov ako

zamestnávateľia združení v inej organizácii zamestnávateľov, ktorá v tom istom odvetví alebo v tej istej časti odvetvia uzatvorila inú kolektívnu zmluvu vyššieho stupňa (Šimo – Mura, 2015).

Ministerstvo práce zverejní návrh na rozšírenie záväznosti kolektívnej zmluvy vyššieho stupňa v Obchodnom vestníku a tiež na svojom webovom sídle. Zamestnávateľia v odvetví alebo v časti odvetvia, na ktoré sa navrhuje rozšíriť záväznosť kolektívnej zmluvy vyššieho stupňa, môžu do 30 dní odo dňa zverejnenia návrhu na rozšírenie písomne oznámiť ministerstvu pripomienky k tomuto návrhu na rozšírenie. Na prerokovanie návrhu na rozšírenie záväznosti kolektívnej zmluvy vyššieho stupňa, najmä na posúdenie splnenia podmienky na rozšírenie a pripomienok oznámených zamestnávateľmi, zriadilo ministerstvo práce poradnú komisiu založenú na tripartitnom princípe. Členmi komisie sú zástupcovia ministerstva práce, zástupcovia reprezentatívnych združení zamestnávateľov a reprezentatívnych združení odborových zväzov, zástupca Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky a zástupca Štatistického úradu Slovenskej republiky. ZoKV vymedzuje úlohy komisie príkladom, z jej postavenia však vyplýva, že komisia koná v súlade s verejným záujmom, dbá na dodržiavanie zákonom ustanovených podmienok a objektívne posudzuje predložené pripomienky zamestnávateľov, prípadne posudzuje aj iné okolnosti, ktoré by mohli mať vplyv na rozšírenie resp. nerozšírenie záväznosti kolektívnej zmluvy vyššieho stupňa. Závery komisie majú pre ministerstvo práce odporúčajúci charakter.

Ustanovenie § 7a ZoKV obsahuje taxatívny výpočet kategórii zamestnávateľov, na ktorých sa rozšírenie kolektívnej zmluvy vyššieho stupňa v príslušnom odvetví nevzťahuje (napríklad zamestnávateľia, na ktorých sa ku dňu účinnosti rozšírenia vzťahuje záväznosť inej kolektívnej zmluvy vyššieho stupňa, zamestnávateľia, ktorí sú ku dňu účinnosti rozšírenia v úpadku alebo v likvidácii, alebo zamestnávateľia, ktorí ku dňu účinnosti rozšírenia vykonávajú podnikateľskú činnosť menej ako 24 mesiacov).

Kľúčovým okamihom vo vzťahu k popisovanému modelu rozširovania KZVS založenom zákonom č. 416/2013 Z.z. bol náález Ústavného súdu SR, z ktorého možno dovodiť, že § 7 ods. 1 a ods. 2 a ods. 11 ZoKV nie je v súlade s čl. 1 ods. 1 a čl. 46 ods. 1 Ústavy SR a s čl. 6 ods. 1 Dohovoru o ochrane základných ľudských práv a slobôd. Z právneho hľadiska v snahe o formuláciu východísk pre neskoršiu koncepciu novely ZoKV možno konštatovať, že Ústavný súd považuje samotný inštitút extenzie za ústavne aprobovaný, len zvolená procesnoprávna metóda nie je ústavne konformná a za vymykajúcu sa tradičným pravidlám normotvorby v našom právnom poriadku. Náález Ústavného súdu SR zo dňa 16. 3. 2016 bol vydaný na základe podania návrhu skupiny poslancov zo dňa 4. 12. 2013 na začatie konania podľa čl. 125 ods. 1 písm. a) Ústavy Slovenskej republiky o súlade § 7 ods. 1, 2 a 11 zákona č. 2/1991 Zb. o kolektívnom vyjednávaní v znení neskorších predpisov s čl. 1 ods. 1 a s čl. 13 ods. 2 a 4 Ústavy Slovenskej republiky v spojení s čl. 20 ods. 1 a čl. 35 ods. 1, s čl. 46 ods. 1 a 2 Ústavy Slovenskej republiky a s čl. 6 ods. 1 Dohovoru o ochrane ľudských práv a základných slobôd.

Zásadné nedostatky tak Ústavný súd SR identifikuje najmä v oblasti fakultatívneho rozhodovania ministra práce formou vydania podzákonného právneho predpisu (výnosu), ktorým prichádza k samotnému rozšíreniu KZVS bez ohľadu na závery konštituovanej tripartitnej komisie a súčasne chýbajúcu právnu ochranu subjektov, ktorým sa budú práve takouto podzákonnou právnou normou ukladať povinnosti.

Princípy nového modelu rozširovania KZVS a riziká pre podnikateľskú sféru

V nadväznosti na náález Ústavného súdu SR prišlo po konzultáciách so sociálnymi partnermi k príprave novely ZoKV, ktorá rešpektuje právne závery Ústavného súdu SR a koncipuje

princiipiálne nový model extenzie KZVS s viacerými potenciálnymi skrytými hrozbami pre podnikateľskú sféru. Východiská novely ZoKV boli predstavené na Predsedníctve Hospodárskej a sociálnej rady Vlády Slovenskej republiky dňa 9.1.2017. Upravený materiál bol zaradený do medzirezortného pripomienkového konania dňa 2.3.2017, pričom sa aj s ohľadom na stanoviská jednotlivých sociálnych partnerov predpokladá jeho ďalšia zmena.

Novela ZoKV primárne upravuje spôsob tvorby zoznamu zamestnávateľov, pre ktorých je uzatváraná KZVS záväzná a ktorí sú ňou obligatórne viazaní v zmysle § 4 ods. 1 písm. b) ZoKV, pričom sa však zatiaľ vo vlastnom texte novely ZoKV (§5 ods. 2 písm. a) bod 1 ZoKV) neupresňuje bezprostredná viazanosť na obe zmluvné strany KZVS, ale len na samotného zamestnávateľa.

Navrhované znenie §5 ods. 2 písm. a) bod 2 ZoKV: V § 5 ods. 1 písmeno a) znie:

„a) zamestnávateľov združených v organizácii zamestnávateľov,

1. za ktorých bola kolektívna zmluva vyššieho stupňa uzatvorená,“.

Vychádzajúc z predpokladu, že KZVS predstavuje dvojstranný právny úkon zaväzujúci primárne obe zmluvné strany, ktoré ju uzatvorili, by mali byť v prvom kroku tvorby do zoznamu zamestnávateľov v zmysle § 4 ods. 1 písm. b) ZoKV zaradení zamestnávateľa, ktorí majú právny vzťah k obom zmluvným stranám v zmysle osobitného právneho predpisu (zákon č. 83/1990 Zb. o združovaní občanov), t.j. malo by prísť k doplneniu ustanovenia v tom zmysle, že sa súčasne bude vyžadovať u takýchto zamestnávateľov aj pôsobenie základnej odborovej organizácie odborového zväzu, ktorý je druhou zmluvnou stranou KZVS. Do zoznamu zamestnávateľov by následne v zmysle § 5 ods. 2 písm. a) ZoKV mali byť zaradení zamestnávateľa, ktorí sú členskými organizáciami zamestnávateľského zväzu, ktorý KZVS uzatvára a súčasne u nich pôsobí základná odborová organizácia vyššej odborovej organizácie, ktorý je druhou zmluvnou stranou uzatváranej KZVS.

Predpokladajúc, že zamestnávateľa zaradení do zoznamu zamestnávateľov KZVS, ktorí spĺňajú podmienky ustanovené v §5 ods. 2 písm. a) ZoKV, predstavujú faktické vymedzenie priemyselného odvetvia, pre ktoré majú zmluvné strany záujem uzatvoriť KZVS a upraviť v ňom pracovné podmienky a podmienky zamestnávania zamestnancov. Následne by malo prísť k stanoveniu definície odvetvia v zmysle určenia kódu štatistickej klasifikácie ekonomických činností SK NACE v zmysle § 4 ods. 3 ZoKV, pričom sa bude pravdepodobne ako v súčasnom právnom stave vychádzať zo zoznamu týchto podnikov a určenie SK NACE na úrovni divízie alebo skupiny bude predmetom dohody zmluvných strán. Zmluvné strany môžu pre účely § 4 ods. 3 ZoKV vymedziť všetky kódy SK NACE, ktorými disponujú zamestnávateľa zaradení do zoznamu v zmysle § 5 ods. 2 písm. a) ZoKV alebo len tie, v ktorým majú najväčší počet zamestnávateľov.

Odlišný výklad a schválenie súčasného navrhovaného znenia totiž môže viesť k absolútnemu chaosu, ktorý by znamenal, že do zoznamu zamestnávateľov KZVS v zmysle § 4 ods. 1 písm. b) ZoKV by mohli byť zaradení aj zamestnávateľa so základnými odborovými organizáciami iných odborových zväzov (pluralita pôsobenia základných odborových organizácií u zamestnávateľov nie je totiž v súčasnosti už ničím výnimočným – pozri napr. Olšovská a kol., 2014)), čo by spôsobilo prelomenie princípov záväznosti KZVS v zmysle § 5 ods. 2 písm. c) ZoKV spôsobom, že KZVS by nebola záväzná len pre odborové orgány, za ktoré KZVS uzavrel príslušný vyšší odborový orgán.

Výraznejší dopad pre zamestnávateľov však môže mať nedostatočné “zaregulovanie” automatického rozširovania KZVS, ktoré prináša novela ZoKV ako reakciu na vytýkanú fakultatívnosť ministra práce pri rozhodovaní o vydávaní výnosov o rozširovaní KZVS. Novela ZoKV zavádza principiálne automatické rozširovanie KZVS spôsobom, kde doručený kvalifikovaný návrh, pokiaľ neexistuje konkurencia inej KZVS v hospodárskom odvetví, je táto KZVS automaticky rozšírená bez ohľadu na jej obsah. Novela ZoKV totiž selektívne reaguje na vytýkanú fakultatívnosť rozhodovania ministra o rozširovaní záväznosti KZVS a v reakcii na to, zavádza automatické rozširovanie pri splnení zákonných podmienok, ktorých formulácia je v súčasnosti minimálne diskutabilná, pričom vypúšťa z procesu rozširovania ministra práce ako určitého garanta a moderátora posúdenia objektivity rozširovania. V praxi totiž minister práce vedel do určitej miery korigovať svoje rozhodnutia spôsobom, aby neprišlo k rozširovaniu KZVS, ktorá nespĺňa základné formálne podmienky KZVS z pohľadu účelu jej konštituovania ako pracovnoprávneho inštitútu smerujúceho k zlepšeniu pracovných podmienok zamestnancov. Po novele žiadny mechanizmus podobný moderácii ministra práce nebude existovať.

Najzásadnejšou výhradou podľa nášho názoru, ktorú je potrebné zohľadniť, je skutočnosť, že zavedenie automatického rozširovania záväznosti KZVS spôsobí, že bude/môže prichádzať k uzatváraniu KZVS na úrovni zákona č. 311/2001 Z.z. Zákonník práce, ktoré budú následne navrhnuté na rozšírenie záväznosti. Keďže v zásade neexistujú žiadne obmedzujúce kritéria s jedinou neskôr uvádzanou výnimkou pre posúdenie rozšírenia KZVS okrem klasickej konkurencie KZVS v odvetví (ktoré sa vyskytujú minimálne), tak takéto KZVS budú automaticky rozšírené na hospodárske odvetvia bez ďalšieho skúmania podmienok a obsahu. V podstate tak pôjde o prioritu uzatvorenia a rozšírenia KZVS bez ohľadu na obsah KZVS a sociálnych partnerov, ktorí ju uzatvárajú.

Keďže predkladateľ novely ZoKV vníma tieto formulované obavy súvisiace s automatickým rozširovaním záväznosti KZVS, snaží sa o zavedenie určitej reprezentatívnosti oboch sociálnych partnerov i samotnej KZVS, ktorá vstúpi do procesu automatického rozširovania KZVS v zmysle novelizovaných ustanovení ZoKV. Zavádza pojem tzv. reprezentatívnej KZVS, pri ktorej stanovuje výlučne kvantitatívne kritéria kladené na zamestnávateľský zväz v podobe počtu pokrytých zamestnancov a odborový zväz v podobe počtu existujúcich základných odborových organizácií a uzatvorených podnikových kolektívnych zmlúv.

Navrhované znenie § 7 ods. 2 ZoKV:

“Reprezentatívna kolektívna zmluva vyššieho stupňa je kolektívna zmluva vyššieho stupňa uzatvorená medzi

- a) organizáciou zamestnávateľov, v ktorej združení zamestnávateľa, ktorých kód podľa štatistickej klasifikácie ekonomických činností na úrovni divízie alebo skupiny je rovnaký ako označenie odvetvia alebo časti odvetvia, pre ktoré je kolektívna zmluva vyššieho stupňa uzatvorená, zamestnávajú väčší počet zamestnancov ako zamestnávateľa združení v inej organizácii zamestnávateľov, ktorá v tom istom odvetví alebo v tej istej časti odvetvia uzatvorila inú kolektívnu zmluvu vyššieho stupňa, ktorých kód podľa štatistickej klasifikácie ekonomických činností na úrovni divízie alebo skupiny je rovnaký ako označenie odvetvia alebo časti odvetvia, pre ktoré je kolektívna zmluva vyššieho stupňa uzatvorená, a*
- b) vyššou odborovou organizáciou, v ktorej združené odborové organizácie pôsobia u viac ako 50 % zamestnávateľov uvedených v zozname zamestnávateľov podľa § 4 ods. 1 písm. b), a ktoré v kalendárnom roku, ktorý predchádza kalendárnemu roku, v ktorom sa doručilo*

oznámenie podľa § 9a ods. 1, boli zmluvnou stranou podnikovej kolektívnej zmluvy alebo požiadali o určenie sprostredkovateľa podľa § 11 ods. 2 s cieľom jej uzatvorenia.”

Reprezentatívnosť samotnej KZVS by sa tak mala odvíjať od posudzovania percentuálne stanovenej reprezentatívnosti KZVS prostredníctvom zastúpenia vyššej odborovej organizácie u zamestnávateľov uvedených v zozname zamestnávateľov podľa § 4 ods. 1 písm. b) ZoKV a bude sa uskutočňovať vždy v rámci jednotlivých kódov SK NACE, ktoré boli navrhnuté na rozšírenie jednou alebo oboma zmluvnými stranami, analogicky ako v prípade posudzovania reprezentatívnosti zamestnávateľov pri vzniku konkurencie kolektívnych zmlúv vyššieho stupňa v zmysle § 5 ods. 2 písm. a) ZoKV. Takto navrhovaný model posudzovania reprezentatívnosti KZVS síce do značnej miery obmedzuje možnosť “nereprezentatívnej” KZVS, resp. KZVS s obsahom na úrovni zákonného štandardu vstúpiť do procesu automatického rozširovania KZVS v zmysle novelizovaného § 7 ZoKV, keď jej vlastný charakter viaže na reprezentatívnosť a relevantnosť oboch sociálnych partnerov, ktorí ju uzatvárajú. Zásadný negatívom navrhovaného modelu je, že táto reprezentatívnosť KZVS je posudzovaná len v rámci samotného zoznamu zamestnávateľov vytvoreného v zmysle § 4 ods. 1 písm. b) ZoKV a nie voči samotnému hospodárskemu odvetviu alebo časti odvetvia, na ktoré bude táto KZVS neskôr rozšírená. Čo pochopiteľne môže a nemusí byť problém. Na jednej strane sú z aplikačnej praxe známe prípady, kedy rozšírenie záväznosti KZVS na dané priemyselné odvetvie alebo jeho časť bolo v podstate zbytočné, pretože už sama KZVS prostredníctvom zoznamu zamestnávateľov pokrývala relevantný počet zamestnávateľských subjektov, ktorí zamestnávali v danom hospodárskom odvetví významnú časť zamestnancov. Na druhej strane sú však aj známe prípady, kedy prišlo k rozširovaniu záväznosti KZVS na zamestnávateľské subjekty, pričom však sama KZVS pokrývala len marginálnu časť zamestnancov (bola v podstate nereprezentatívna, keďže počet primárne pokrytých zamestnávateľov a ich zamestnancov prostredníctvom zoznamu zamestnávateľov bol veľmi nízky).

Pre ilustráciu môžeme uviesť konkrétne prípady rozširovania záväznosti kolektívnych zmlúv vyššieho stupňa, ktoré v jednotlivých kódoch SK NACE nemali vysokú reprezentatívnosť a napriek tomu prišlo k rozšíreniu ich záväznosti výnosom ministra práce – SK NACE 43 – špecializované stavebné práce (reprezentatívnosť z KZVS 5,47%, pokrytie cez § 7 ZoKV 94,53%), SK NACE 23.6 – výroba výrobkov z betónu, sádry a cementu (reprezentatívnosť z KZVS 9,79%, pokrytie cez § 7 ZoKV 90,21%), SK NACE 27.9 – Výroba ostatných elektrických zariadení (reprezentatívnosť z KZVS 18,54%, pokrytie cez § 7 ZoKV 81,46%).

3. Materiál a metodika

Predložený príspevok orientuje svoju pozornosť na zhodnotenie aktuálneho stavu legislatívnych prác na novele zákona o kolektívnom vyjednávaní, ktorej cieľom je zavedenie opätovného rozširovania záväznosti kolektívnych zmlúv vyššieho stupňa a pokúša sa identifikovať prípadné negatívne alebo pozitívne dopady na podnikateľskú sféru. Hlavným cieľom tohto príspevku je teda zhodnotenie nového modelu ukladania povinností tretím subjektom ako samotným zmluvným stranám KZVS, predovšetkým z pohľadu vlastných praktických implikácií. Súčasne príspevok prináša čiastočnú kritickú analýzu aktuálneho právneho stavu v predmetnej oblasti vo väzbe na aplikačnú prax. K stanovenej problematike pristupujeme multiodborovo, t.j. s prelínaním pracovného práva a ekonómie/managmentu. Pre spracovanie príspevku bolo žiaduce vyhľadať dostatočný

materiál z primárnych a sekundárnych prameňov, z domácich a zahraničných vedeckých a odborných literárnych prameňov. Vzhľadom na charakter skúmanej problematiky sme zvolili primárne kvalitatívny metodický postup vrátane použitia kritickej analýzy a štandardnými vedeckými postupmi.

Záver

Snaha zákonodarcu vyhovieť požiadavkám zástupcov zamestnancov i zamestnávateľov v súčasnosti pokrytých niektorou z uzatvorených KZVS o zabezpečenie lepších pracovných podmienok a spravodlivej konkurenčnej súťaže prijatím novej koncepcie automatického rozširovania záväznosti KZVS môže pri nesprávnom nastavení priniesť viac sporných situácií a právnych nejasností s priamym dopadom na zamestnávateľov, než samotná skutočnosť nemožnosti rozširovania záväznosti týchto KZVS po náleze Ústavného súdu SR (Toman- Švec – Schuszteková, 2016). Keďže legislatívny proces je na začiatku a už teraz môžeme sledovať pomerne emotívne diskusie na oboch stranách, môže byť konečný procesný mechanizmus úplne odlišný od toho súčasne navrhovaného. Napriek tomu by sme sa prihovárali za značnú zdržanlivosť pri formulovaní akýchkoľvek kritérií reprezentatívnosti sociálnych partnerov alebo samotných KZVS, ktoré by mali primárne rešpektovať účel ich existencie v pracovnom práve ako predstavovať politický nástroj na ukladanie povinností podnikateľským subjektom bez potrebných analýz dopadov na tieto subjekty v aplikačnej praxi.

POĎAKOVANIE

Vedecký príspevok bol vypracovaný v rámci riešenia projektu Vedeckej grantovej agentúry Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky a Slovenskej akadémie vied (VEGA, č. 1/0640/15) pod názvom „*Koncepcia Phygital a jej uplatnenie v udržiavateľnom integrovanom environmentálnom manažmente podnikov*” (zodpovedný riešiteľ prof. Ing. Anna Zaušková, PhD.).

POUŽITÁ LITERATÚRA

- [1] Bednárík, J. – Máliková, I., 2016. *Ľudské zdroje a personálny marketing v podnikateľskej praxi*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2016. 166 s. ISBN 978-80-8105-825-7.
- [2] Matúš, J. a kol., 2016. *Ekonomia: história, súčasnosť a budúcnosť*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2016. 189 s. ISBN 978-80-8105-813-4.
- [3] Olšovská, A. a kol., 2014. *Kolektívne pracovné právo*. Bratislava: Friedrich Ebert Stiftung, 2014. 374 s. ISBN 978-80-89149-38-4.
- [4] Šimo, D. – Mura, L., 2015. *Manažment organizácií*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. 264 s. ISBN 978-80-8168-242-1.
- [5] Švec, M., 2016. *Kolektívna zmluva*. Bratislava: Friedrich Ebert Stiftung, 2016. 136 s. ISBN 978-80-89149-51-3.
- [6] Toman, J. – Švec, M. – Schuszteková, S., 2016. *Zákon o kolektívnom vyjednávaní. Praktický komentár*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. 272 s. ISBN 978-80-8168-456-2.

- [7] Žuľová, J. – Barinková, J. – Dolobáč, M., 2015. *Pracovné právo v poznámkach s príkladmi*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. 340 s. ISBN 978-80-8168-280-3.

KONTAKT

doc. JUDr. Mgr. Andrea Olšovská, PhD.
Trnavská univerzita v Trnave, Právnická fakulta
Kollárova 10, 917 01 Trnava, Slovakia
E-mail: aolsovska@gmail.com

JUDr. Marek Švec, PhD., LL.M.
PhDr. Adam Madleňák, PhD.
Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Fakulta masmediálnej komunikácie
Námestie J. Herdu 2, 917 01 Trnava, Slovakia
E-mail: marek.svec@ucm.sk, adam.madlenak@ucm.sk

CHANGES IN REPORTING OF FINANCIAL AND NON-FINANCIAL INFORMATION OF BUSINESS ENTITIES IN THE SLOVAK REPUBLIC

ZMENY VO VYKAZOVANÍ FINANČNÝCH A NEFINANČNÝCH INFORMÁCIÍ PODNIKATEĽSKÝCH SUBJEKTOV V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

Renata Pakšiová¹, Denisa Oriskóová², Kornélia Lovciová³

ABSTRACT

The aim of this paper is to analyze changes in reporting of financial and non-financial information of business entities in the Slovak Republic in accordance with the transposition of Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council of June 26 2013 on the annual financial statements, consolidated financial statements and related reports of certain types of undertakings to the national legislation. New requirements arising from international harmonization of reporting have significant impact on disclosure in financial statements, as well as in annual report. Reporting of financial and non-financial information are key aspects for the assessment of sustainable development, which has impact on evaluation of the extent of achievement of the business activity's goals.

KEY WORDS

Financial Information, Non-financial Information, Financial Statement, Sustainable Development, Annual Report.

JEL CLASSIFICATION

M40, M41

Úvod

Vykazovanie finančných a nefinančných informácií podnikateľských subjektov je v dnešnej dobe vysoko aktuálna problematika. Požiadavky používateľov na informácie uvedené vo výročnej správe a v účtovnej závierke podnikov v trhovom mechanizme neustále rastú. Výročná správa má preto plniť viacero funkcií okrem poskytovanie finančných a nefinančných informácií. Zároveň má slúžiť ako komunikačný nástroj svojim prezentačným a propagačným charakterom.

Podľa Organizácie spojených národov koncept trvalo udržateľného rozvoja umožňuje naplňať súčasné potreby bez toho, aby budúce generácie boli ohrozované v naplňaní svojich

¹ doc. Ing. Mgr. Renata Pakšiová, PhD., Fakulta hospodárskej informatiky Ekonomickej univerzity v Bratislave (renata.paksiova@euba.sk).

² Ing. Denisa Oriskóová, Fakulta hospodárskej informatiky Ekonomickej univerzity v Bratislave (denisaorisko@gmail.com).

³ Ing. Kornélia Lovciová, Fakulta hospodárskej informatiky Ekonomickej univerzity v Bratislave (lovciova@gmail.com).

potrieb. Trvalo udržateľný rozvoj je základným princípom rozvoja v Európskej Únii aj v Slovenskej republike. Slovensko participuje na premietaní princípov trvalo udržateľného rozvoja do každodenného života. Vyhodnotenie smerovania k trvalej udržateľnosti sa uskutočňuje prostredníctvom merateľných ukazovateľov trvalo udržateľného rozvoja, z ktorých viaceré sú zverejňované podnikmi rôznymi nástrojmi, ako napríklad prostredníctvom internetu, zverejňovaných výkazov o spoločenskej zodpovednosti. V dokumente „Národná stratégia trvalo udržateľného rozvoja Slovenskej republiky“ boli deklarované hlavné ciele: zníženie environmentálneho zaťaženia a podielu využívania neobnoviteľných prírodných zdrojov, podpora využívania obnoviteľných zdrojov. Stratégia trvalo udržateľného rozvoja je premietnutá do národných a nadnárodných právnych noriem tak, aby smerovala pôsobenie podnikov k trvalo udržateľnému rozvoju. Uplatnením spoločenskej zodpovednosti ako predpokladu trvalo udržateľného rozvoja sa formuje sociálne, inštitucionálne, environmentálne a ekonomické prostredie. Informácie vyplývajúce z povinnosti zverejňovania informácií o spoločenskej zodpovednosti sa vykazujú vo výročnej správe, ktorej súčasťou je aj účtovná závierka. Výročná správa tak zverejňuje finančné aj nefinančné informácie, ktoré sú významným zdrojom pri zhodnotení miery plnenia trvalo udržateľného rozvoja.

1. Cieľ a metodológia

Cieľom príspevku je analýza zmien vo vykazovaní finančných a nefinančných informácií v Slovenskej republike. Na vykazovanie finančných a nefinančných informácií má významný vplyv medzinárodná harmonizácia. Na dosiahnutie cieľa sme použili viaceré vedecké metódy skúmania. Prvým krokom skúmania bola analýza literárnych zdrojov nadnárodnej a národnej právnej úpravy problematiky vykazovania. Vyselektované významné poznatky sme ďalej spracovali s použitím dedukcie do podoby sumarizovaných požiadaviek na vykazovanie finančných a nefinančných informácií podnikov v SR, ako nositeľov informácie o ich udržateľnom rozvoji. Finančné informácie sú informácie, ktoré možno kvantifikovať v peňažnom vyjadrení. Informácie, ktoré nie je možné kvantifikovať v peňažnom vyjadrení, označujeme ako nefinančné informácie. Metódou komparácie sme porovnávali rozdiely medzi národnou úpravou pred a po transpozícií Smernice Európskeho parlamentu a Rady 2013/34/EÚ. Pozornosť sme venovali alternatívam ponúkaných Smernicou Európskeho parlamentu a Rady 2013/34/EÚ, a skúmali sme v akom rozsahu boli premietnuté do národnej legislatívy. V závere sme pomocou syntézy zhrnuli naše zistenia.

Pre potreby príspevku sme synonymá podnikateľský subjekt, podnik, účtovná jednotka, právnická osoba a spoločnosť, používané v rôznych právnych úpravách, zjednotili a používame pojem podnik.

2. Vykazovanie finančných informácií v účtovnej závierke a výročnej správe

Jedným z cieľov podnikateľskej činnosti je dosahovanie zisku a zabezpečenie trvalo udržateľného rozvoja. Elementárnou účtovnou zásadou je aj zásada nepretržitosti pokračovania v činnosti, ktorá tiež nadväzuje na skutočnosť, že podnikateľská činnosť by mala prosperovať a pokračovať v činnosti v neobmedzenej dobe. Trvalo udržateľný rozvoj je akousi nadstavbou zásady nepretržitosti pokračovania v činnosti, lebo indikuje zosilňovanie, rozširovanie, rozkvet podnikateľskej činnosti. Posúdenie trvalo udržateľného rozvoja podniku je možné pomocou vyhodnotenia jeho finančných a nefinančných informácií.

2.1. Vykazovanie finančných informácií v účtovnej závierke

Medzníkom vo vykazovaní finančných informácií v účtovnej závierke bola transpozícia Smernice Európskeho parlamentu a Rady 2013/34/EÚ z 26. júna 2013 do národnej legislatívy. Smernica bola vytvorená v duchu „najskôr myslieť na malých“, ktorého cieľom je znížiť administratívne zaťaženie a zlepšiť podnikateľské prostredie hlavne pre mikropodniky a malé podniky. Podľa smernice sú podniky rozdelené podľa veľkostných kritérií ako sú celková bilančná suma, čistý obrat a priemerný počet zamestnancov počas účtovného obdobia. Smernica rozlišuje tieto skupiny podnikov: mikropodniky, malé podniky, stredne veľké podniky a veľké podniky. Významné zmeny vo vykazovaní v účtovníctve Slovenskej republiky v nadväznosti na Smernicu nastali prijatím novely zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov (ďalej ako zákon o účtovníctve) v roku 2015. (Košovská et al. 2015) Keďže smernica povoľuje jednotlivým štátom rôzne alternatívy pri zapracovaní smernice, slovenská legislatíva uvádza nasledovné veľkostné skupiny podnikov: mikro účtovná jednotka, malá účtovná jednotka a veľká účtovná jednotka. Do jednotlivých veľkostných skupín sa zatriedi podnik, ak nepresiahne uvedené kritéria v dvoch podmienkach.

Tabuľka č. 1 Kritéria na zatriedenie do veľkostných skupín podľa Smernice Európskeho parlamentu a Rady 2013/34/EÚ a Zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov

Veľkostné skupiny	Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2013/34/EÚ	Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov
Mikropodniky	a) celková bilančná suma: 350 000 €; b) čistý obrat: 700 000 €; c) priemerný počet zamestnancov počas účtovného roka: 10.	a) celková suma majetku 350 000 €; b) čistý obrat: 700 000 €; c) priemerný prepočítaný počet zamestnancov počas účtovného obdobia: 10.
Malé podniky	a) celková bilančná suma: 4 000 000 €; b) čistý obrat: 8 000 000 €; c) priemerný počet zamestnancov počas účtovného roka: 50.	a) celková suma majetku: 350 000 € - 4 000 000 €; b) čistý obrat: 700 000 € - 8 000 000 €; c) priemerný prepočítaný počet zamestnancov počas účtovného obdobia: 10 - 50.
Stredne veľké podniky	a) celková bilančná suma: 20 000 000 €; b) čistý obrat: 40 000 000 €; c) priemerný počet zamestnancov počas účtovného roka: 250	nie je definované
Veľké podniky	a) celková bilančná suma presiahne 20 000 000 €; b) čistý obrat presiahne 40 000 000 €; c) priemerný počet zamestnancov počas účtovného roka presiahne 250.	a) celková suma majetku presiahne 4 000 000 €; b) čistý obrat presiahne 8 000 000 €; c) priemerný prepočítaný počet zamestnancov počas účtovného obdobia presiahne 50.

Zdroj: vlastné spracovanie

Podľa zákona o účtovníctve účtovná jednotka pri zaradení do veľkostnej skupiny posudzuje aj bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie. Účtovná jednotka zmení zatriedenie od nasledujúceho účtovného obdobia, keď zistila, že presiahla alebo prestala spĺňať podmienky pre konkrétnu veľkostnú skupinu v dvoch bezprostredne po sebe idúcich účtovných obdobiach.

Požiadavky na vykazovanie finančných informácií narastajú priamo úmerne s veľkosťou podniku. Najväčšie nároky na vykazovanie sú kladené na veľké podniky. Smernica umožňuje členským štátom prijať výnimky niektorých ustanovení pre mikropodniky a malé podniky, prípadne aj pre stredné veľké podniky.

Slovenská republika uplatnila možnosť zjednodušenej štruktúry vykazovania v mikropodnikoch, pričom požiadavky na vykazovanie finančných informácií u malých a veľkých podnikoch sú rovnaké. Zjednodušenia možno identifikovať v účtovnej závierke mikropodnikov, napr. v súvahe, kde v dôsledku agregácie niektorých položiek majetku, záväzkov a rozdielu majetku a záväzkov vykazovaných samostatne v malých a veľkých podnikoch na 145 riadkoch sú v mikropodniku vykazované iba na 45 riadkoch. Ide predovšetkým o podrobnosti vykazovania v oblasti zásob, dlhodobých a krátkodobých pohľadávok a záväzkov, finančného majetku a finančných účtov.

Oceňovanie majetku a záväzkov v reálnej hodnote prispieva k vernému a pravdivému obrazu o finančnej situácii podniku. (Ondrušová & Parajka 2014) Mikropodniky nepreceňujú majetok ku dňu, ku ktorému sa zostavuje účtovná závierka na reálnu hodnotu, čo je v neprospech verného zobrazenia finančnej situácie podniku. Pritom verný a pravdivý obraz o podniku, ako aj jeho správne pochopenie, je pre prijímanie finančných rozhodnutí veľmi dôležité. (Juhászová et al. 2014) Vykazovanie relevantných informácií o podniku je potrebné posudzovať nielen z pohľadu významnosti informácií, ale aj z pohľadu nákladov vynaložených na jej získanie vo vzťahu k prínosom, ktoré jej zverejnenie prinesie. (Tumpach & Baštincová 2014)

Základom pre posúdenie trvalej udržateľnosti z pohľadu finančných informácií je výkaz ziskov a strát ako súčasť účtovnej závierky. Výkaz ziskov a strát svojou štruktúrou vysvetľuje vznik výsledku hospodárenia za účtovné obdobie. Vo výkaze ziskov a strát sa prezentuje, v akej výške sa podieľali jednotlivé výnosy a náklady na tvorbe účtovného zisku alebo účtovnej straty. (Šlosárová et al. 2016) V súlade so zapracovaním Smernice do právnej úpravy SR sa nevykazuje mimoriadny výsledok hospodárenia, ale iba výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti a finančnej činnosti. Vykazovanie mimoriadnych výnosov a mimoriadnych nákladov bolo zrušené, a ďalej sa vykazujú výnosy a náklady v členení na výnosy z hospodárskej a finančnej činnosti a náklady z hospodárskej a finančnej činnosti. Smernica ponúka dve odlišné formy výkazov ziskov a strát. V prípade ak sú do národnej legislatívy prevzaté obe štruktúry výkazu ziskov a strát, štát môže povoliť podniku, aby si zvolili z oboch alternatív. V Slovenskej republike je štruktúra výkazu ziskov a strát upravená pre konkrétnu skupinu podnikov príslušným Opatrením Ministerstva financií (Opatrenia MF SR: č. MF/15464/2013-74, MF/23378/2014-74, MF/23377/2014-74), ktorým sa ustanovujú podrobnosti o usporiadaní, označovaní a obsahovom vymedzení položiek individuálnej účtovnej závierky a rozsahu údajov určených z individuálnej účtovnej závierky na zverejnenie. Smernica ponúka možnosť zjednodušenia pre mikropodniky, malé a stredné veľké podniky vo forme zostavenia skráteného výkazu ziskov a strát, ale v SR účtovná závierka malých a veľkých podnikov je rovnaká. Mikropodniky v SR majú možnosť zostavenia skráteného výkazu ziskov a strát, čo môže mať vplyv na relevantnosť vykazovaných informácií. Rozdiel v skrátenej účtovnej závierke oproti bežnej účtovnej závierke spočíva aj v rozsahu výkazu ziskov a strát. Výkaz ziskov a strát pre mikropodniky obsahuje 38 riadkov, kým pre malé a veľké podniky 61 riadkov. Tabuľka 2 podrobnejšie zobrazuje rozdiely vo výkaze ziskov strát pre mikro a malé a veľké podniky.

Tabuľka 2: Rozdiely vo výkaze ziskov a strát pre mikro a malé a veľké podniky.

Položky výkazu ziskov a strát	Mikro účtovná jednotka (počet riadkov)	Malá a veľká účtovná jednotka (počet riadkov)
Čistý obrat	0	1
Výnosy z hospodárskej činnosti	7	8
Náklady z hospodárskej činnosti	10	17
Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti	1	1
Pridaná hodnota	1	1
Výnosy z finančnej činnosti	7	16
Náklady z finančnej činnosti	7	10
Výsledok z finančnej činnosti	1	1
Výsledok hospodárenia pred zdanením	1	1
Daň z príjmov	1	3
Prevod podielov na výsledku hospodárenia spoločníkom	1	1
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie	1	1
Celkový počet riadkov	38	61

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe údajov vykazovaných v účtovnej závierke pre mikropodniky je možné určiť kľúčové finančné ukazovatele ako zadlženosť, likviditu a ziskovosť. V praxi niektorí používatelia informácií, napríklad veritelia, potrebujú špecifickejšie informácie nezverejnené v účtovnej závierke mikropodnikov, ktoré si v prípade potreby môžu vyžiadať od podnikov. (Parajka 2016) Správne a zrozumiteľné vykazovanie informácií vo finančných výkazoch je východiskom pre finančnú analýzu podniku. (Kubaščíková & Juhászová 2016)

Vo vykazovaní trvalej udržateľnosti významnú úlohu zohrávajú doplňujúce finančné informácie mimo účtovnej závierky, ako aj nefinančné informácie obsiahnuté vo výročnej správe.

2.2. Vykazovanie finančných a nefinančných informácií vo výročnej správe

Medzinárodná harmonizácia vykazovania informácií mala podstatný vplyv aj na vykazovanie informácií vo výročnej správe. Výročná správa by mala obsahovať okrem finančných informácií aj nefinančné informácie, ktoré sú z pohľadu posúdenia trvalej udržateľnosti podniku kľúčové.

Dňa 22. októbra 2014 prijal Európsky parlament a Rada Európskej únie Smernicu 2014/95/EÚ, ktorou sa mení Smernica 2013/34/EÚ, pokiaľ ide o zverejňovanie nefinančných informácií a informácií týkajúcich sa rozmanitosti niektorými veľkými podnikmi a skupinami.

Cieľom smernice 2014/95/EÚ je zlepšiť súlad a porovnateľnosť nielen finančných, ale aj nefinančných informácií zverejňovaných podnikmi v celej Európskej únii, a to tak, aby do svojich výročných správ zahrnuli nefinančný výkaz. Nefinančný výkaz by mal obsahovať minimálne informácie týkajúce sa environmentálnych, sociálnych a zamestnaneckých otázok, dodržiavania ľudských práv a boja proti korupcii a úplatkárstvu. Ďalej by mal obsahovať opis politik, ich výsledkov a rizík súvisiacich s uvedenými problémami.

Ak je to relevantné, podnik by mal do nefinančného výkazu zahrňovať aj informácie o jeho dodávateľských a subdodávateľských reťazcoch s cieľom identifikovať súčasný i potenciálny negatívny vplyv, predchádzať mu a prípadne zmierňovať ho. Podnik by mal poskytnúť okrem

iného aj dostatočné informácie o záležitostiach, ktoré by mohli viesť k rizikám s vážnymi dôsledkami a mali by ich posúdiť podľa ich rozsahu a významu. Riziká negatívneho vplyvu môžu vyplývať zo samotnej činnosti podniku, a kde je to relevantné a primerané, môžu súvisieť s jeho produktmi, službami alebo obchodnými vzťahmi vrátane dodávateľských a subdodávateľských reťazcov.

Dňa 6. mája 2015 NR SR schválila zákon č. 130/2015 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa Zákon o účtovníctve. Niektoré ustanovenia týkajúce sa zmeny obsahovej náplne výročnej správy a súvisiacich správ nadobudli účinnosť 1. januára 2016 a niektoré až 1. januára 2017.

Podľa charakteru informácií je možné informácie vo výročnej správe rozklasifikovať na finančné a nefinančné informácie. V niektorých prípadoch nie je možné jednoznačne identifikovať, či ide o finančné alebo nefinančné informácie, pretože tieto informácie vykazujú znaky oboch typov informácií.

Informácie, ktoré spĺňajú charakter finančných informácií vo výročnej správe podľa Zákona o účtovníctve od 1. januára 2017 sú vykazované v:

- účtovnej závierke za účtovné obdobie, za ktoré sa vyhotovuje výročná správa,
- správe audítora k tejto účtovnej závierke, ak osobitný predpis neustanovuje inak.

Dalšími finančnými informáciami, zverejňovanými vo výročnej správe podľa zákona o účtovníctve, majú byť informácie o:

- nákladoch na činnosť v oblasti výskumu a vývoja,
- nadobúdanie vlastných akcií, dočasných listov, obchodných podielov a akcií, dočasných listov a obchodných podielov materského podniku, návrhu na rozdelenie zisku alebo vyrovnanie straty.

Požiadavky na vykazovanie nefinančných informácií sa významnejšie zmenili, konkrétne sa výrazne zvýšili, transpozíciou Smernice 2013/34/EÚ do právnej úpravy Slovenskej republiky.

Nefinančnými informáciami, zverejňovanými podľa zákona o účtovníctve vo výročnej správe, sú predovšetkým informácie o:

- vývoji podniku, o stave, v ktorom sa nachádza, a o významných rizikách a neistotách, ktorým je podnik vystavený. Vráťane informácií o vplyve činnosti podniku na životné prostredie a na zamestnanosť s poukázaním na príslušné údaje uvedené v účtovnej závierke,
- predpokladanom budúcom vývoji činnosti podniku.

Informáciami, ktoré vykazujú znaky finančných aj nefinančných informácií sú informácie o:

- udalostiach osobitného významu, ktoré nastali po skončení účtovného obdobia, za ktoré sa vyhotovuje výročná správa,
- predpokladanom budúcom vývoji činnosti podniku,
- údajoch požadovaných podľa osobitných predpisov,
- tom, či podnik má organizačnú zložku v zahraničí.

Uvedením nefinančných informácií vo výročnej správe si podnik splní povinnosť uvádzať nefinančné informácie o vplyve činnosti podniku na životné prostredie a na zamestnanosť spolu s poukázaním na príslušné údaje uvedené v účtovnej závierke.

S účinnosťou od 1. januára 2017 je podnik verejného záujmu povinný uvádzať vo výročnej správe nefinančné informácie o vývoji, konaní, pozícii a o vplyve činnosti podniku na environmentálnu, sociálnu a zamestnaneckú oblasť, informáciu o dodržiavaní ľudských práv a informáciu o boji proti korupcii a úplatkárstvu.

Pri uvedení nefinančných informácií vo výročnej správe je povinný podnik uviesť najmä:

- a) stručný opis obchodného modelu,

- b) opis hlavných rizík vplyvu podniku na oblasť spoločenskej zodpovednosti vyplývajúceho z činnosti podniku,
- c) opis a výsledky používania politiky, ktorú podnik uplatňuje v oblasti spoločenskej zodpovednosti,
- d) odkaz na informácie o sumách vykázaných v účtovnej závierke a vysvetlenie týchto súm z hľadiska vplyvov na oblasť spoločenskej zodpovednosti, ak je to vhodné.
- e) významné nefinančné informácie o činnosti podniku podľa jednotlivých činností.

Obchodné spoločnosti a podniky verejného záujmu, ktoré pôsobia v ťažobnom priemysle alebo v ťažení prirodzených lesov, zostavujú a zverejňujú ročnú správu o platbách orgánom verejnej moci („ďalej len správa o platbách“). Platby v správe o platbách, ktoré vykazujú znaky finančných informácií, sa uvádzajú v členení podľa štátov, v ktorých má podnik prevádzku ťažby nerastných surovín alebo prevádzku ťaženia prirodzených lesov.

Platby sa členia podľa druhu takto:

- a) platba za ťažobné právo,
- b) daň z príjmov právnických osôb a obdobná daň,
- c) dividenda,
- d) prémie za podpísanie zmluvy za nález a ťažbu,
- e) platba za zlepšenie infraštruktúr.
- f) licenčný poplatok, vstupný poplatok a iná odplata z nájomnej zmluvy.

Správa o platbách obsahuje podľa zákona o účtovníctve:

- a) celkovú sumu platieb poskytnutých jednotlivému orgánu verejnej moci v členení podľa druhu platby,
- b) platby vzťahujúce sa k projektu, ak je možné ich priradiť k projektu, ich celkovú sumu a celkovú sumu v členení podľa druhu platby. Platby, ku ktorým je podnik zaviazaný a nedajú sa priradiť k projektu, sa nemusia priradiť k projektu a môžu sa uviesť osobitne,
- c) platby vykonané nepeňažným plnením vrátane vyjadrenia ich peňažnej hodnoty, pričom sa zverejní aj obsah a rozsah nepeňažného plnenia a popíše sa, ako bolo vyjadrenie peňažnej hodnoty tohto plnenia určené,
- d) vyhlásenie štatutárneho orgánu podniku podpísané oprávnenou osobou, že správa o platbách poskytuje verný obraz o platbách.

Záver

Napĺňanie súčasných potrieb bez toho, aby budúce generácie boli ohrozované, je konceptom trvalo udržateľného rozvoja. V súčasnej dobe úprava vykazovania finančných a nefinančných informácií odráža požiadavky používateľov v súlade s konceptom trvalo udržateľného rozvoja. Členenie podnikov na veľkostné skupiny a rozdielne požiadavky na rozsah vykazovania informácií má svoje výhody a nevýhody. Za výhodu možno považovať, že vykazovanie podľa veľkostných skupín zníži administratívnu záťaž pre mikropodniky. Na druhej strane zjednodušené vykazovanie informácií poskytuje používateľom agregované informácie, ktoré na posúdenie finančnej situácie a finančnej výkonnosti sú nedostatočné. Rozsah činnosti mikropodniku vzhľadom na splnenie kritérií najnižšieho počtu zamestnancov, obratu a sumy celkového majetku indikuje, že podnik pravdepodobne neúčtuje o cenných papieroch a iných druhoch dlhodobého a krátkodobého finančného majetku a nevykonáva kapitálovo náročné aktivity. Z toho vyplýva, že pravdepodobne nemá náplň na viaceré položky súvahy a výkazu

ziskov a strát určeného pre malé a veľké podniky. Využitie skrátených výkazov nie je povinnosť stanovená zákonom a podnik podľa svojho úsudku sa sám rozhoduje o tom, či bude zostavovať účtovnú závierku v štruktúre pre malé a veľké podniky.

Okrem informácií z účtovnej závierky poskytuje potrebné informácie pre používateľov aj výročná správa, ktorá obsahuje z dôvodu zvýšených požiadaviek používateľov okrem finančných informácií aj nefinančné informácie. V súčasnosti prevláda snaha o zosúladenie a porovnateľnosť nefinančných informácií v členských štátoch Európskej únie zahrnutím nefinančného výkazu do výročných správ. Nefinančný výkaz by mal obsahovať aspoň informácie týkajúce sa sociálnych, zamestnaneckých záležitostí a o spoločenskej zodpovednosti ako predpokladu trvalo udržateľného rozvoja. Doplnením informácií z pohľadu trvalo udržateľného rozvoja vo výročnej správe je účtovná jednotka schopná jednoduchšie posúdiť, či došlo, alebo nedošlo k narušeniu trvalo udržateľného rozvoja.

POĎAKOVANIE

Príspevok bol spracovaný ako jeden z výstupov riešenia projektu grantovej agentúry Vedecká grantová agentúra MŠ SR a Slovenskej akadémie vied (VEGA) č. 1/0512/16 (2016-2018) „Zachovanie a rast majetkovej podstaty ako relevantný nástroj trvalo udržateľného rozvoja podniku.”

REFERENCES

- [1] Juhászová, Z. et al. 2014. Fair Value and its Importance for Financial Decision- making. In: *IFRS: Global Rules & Local Use, 2nd International Scientific Conference on IFRS - Global Rules and Local, Prague, 10 October 2014*. Prague: Anglo-American University. pp. 64-69. ISBN: 978-80-87658-11-6.
- [2] Košovská, I. et al. 2015. Amendments in the accounting of entrepreneurs specifics of measurement, bookkeeping and reporting in a micro accounting entity in the Slovak republic. In: *Financial Management of Firms and Financial Institutions, 10th International Scientific Conference, PTS I-IV. 10th International Scientific Conference on Financial Management of Firms and Financial Institutions, Ostrava, 07-08 September, 2015*. Ostrava: VSB – Technical University of Ostrava. pp. 554-565. ISBN: 978-80-248-3865-6.
- [3] Kubaščíková, Z. & Juhászová, Z. 2016. Analysis of Financial Statements Focusing on Detection of Ponzi Schemes Using XBRL. In: *European Financial System 2016: Proceedings of the 13th International Scientific conference, 13th International Scientific Conference of the European Financial Systems Location, Brno, 27 – 28 Jun 2016*. Brno: Masaryk University. pp. 408-412. ISBN: 978-80-210-8308-0; 978-80-210-8309-7.
- [4] Ondrušová, L. & Parajka, B. 2014. The revaluation of assets and liabilities at fair value in merger. In: *Managing and modelling of financial risks: 7th International Scientific Conference, PTS I-III, 7th International Scientific Conference on Managing and Modelling of Financial Risks Location, Ostrava, 08-09 September 2014*. Ostrava: VSB – Technical University of Ostrava. pp. 577-581. ISBN: 978-80-248-3631-7.
- [5] Opatrenie Ministerstva financií Slovenskej republiky č. MF/15464/2013-74, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o usporiadaní, označovaní a obsahovom vymedzení položiek individuálnej účtovnej závierky a rozsahu údajov určených z individuálnej účtovnej závierky na zverejnenie pre mikro účtovné jednotky.

- [6] Opatrenie Ministerstva financií Slovenskej republiky z 3. decembra 2014 č. MF/23378/2014-74, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o individuálnej účtovnej závierke a rozsahu údajov určených z individuálnej účtovnej závierky na zverejnenie pre malé účtovné jednotky.
- [7] Opatrenie Ministerstva financií Slovenskej republiky z 3. decembra 2014 č. MF/23377/2014-74, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o individuálnej účtovnej závierke a rozsahu údajov určených z individuálnej účtovnej závierky na zverejnenie pre veľké účtovné jednotky a subjekty verejného záujmu.
- [8] Parajka, B., 2016. Micro accounting entities in the Slovak Republic - a year after an introduction. In: *Strategic management: international journal of strategic management and decision support systems in strategic management*, 21, pp.43-48. ISSN: 1821-3448.
- [9] Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2013/34/EÚ o ročných účtovných závierkach, konsolidovaných účtovných závierkach a súvisiacich správach určitých druhov podnikov, ktorou sa mení smernica Európskeho parlamentu a Rady 2006/43/EÚ a zrušujú sa smernice Rady 78/660/EHS a 83/349/EHS.
- [10] Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2014/95/EÚ, ktorou sa mení smernica 2013/34/EÚ, pokiaľ ide o zverejňovanie nefinančných informácií a informácií týkajúcich sa rozmanitosti niektorými veľkými podnikmi a skupinami.
- [11] Šlosárová, A. et al. 2016. *Účtovníctvo*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. ISBN: 978-80-8168-444-9.
- [12] Tumpach, M. & Baštincová, 2014. A. Cost and Benefit of Accounting Information in Slovakia: Do We Need to Redefine Relevance? In: *European financial systems, 11th International Scientific Conference on European Financial Systems, Lednice, 12 – 13 Jun 2014*. Brno: Masaryk University. pp. 655-661. ISBN: 978-80-210-7153-7.
- [13] Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov
- [14] Zákon č. 130/2015 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony

CONTACT

Doc. Ing. Mgr. Renáta Pakšiová, PhD.
University of Economics in Bratislava, Faculty of Economic Informatics
Dolnozemska cesta 1/b, 851 05 Bratislava, Slovakia
E-mail: renata.paksiova@euba.sk

Ing. Denisa Oriskóová
University of Economics in Bratislava, Faculty of Economic Informatics
Dolnozemska cesta 1/b, 851 05 Bratislava, Slovakia
E-mail: denisaorisko@gmail.com

Ing. Kornélia Lovciová
University of Economics in Bratislava, Faculty of Economic Informatics
Dolnozemska cesta 1/b, 851 05 Bratislava, Slovakia
E-mail: lovciova@gmail.com

IMPACT OF GENDER AND PERSONALITY TRAITS (BFI-10) ON RISK-AVERSION

Antonín Pavlíček¹, František Sudzina²

ABSTRACT

The paper investigates impact of gender and personality traits on risk-aversion. The research was conducted in the Czech Republic using an on-line questionnaire. Data were collected between December 2016 and January 2017. Big Five Inventory-10 was used to measure personality traits. A validated Czech translation of the Big Five Inventory-10 instrument was used. Another independent variable was gender. The dependent variable was a measure of risk-aversion. The findings are that extroversion, neuroticism, and gender significantly influence risk-aversion. Neuroticism is positively linked to risk-aversion, extroversion is negatively linked to risk-aversion, and men are less risk-averse than women.

KEY WORDS

Risk aversion, personality traits, gender.

JEL CLASSIFICATION

D81, J10

Introduction

The Big Five personality traits (5 factor model - FFM), is a model based on common language descriptors of personality. The five factors have been defined as openness to experience, conscientiousness, extroversion, agreeableness, and neuroticism (often abbreviated as OCEAN or CANOE). The short version of the Big Five Inventory-10 (BFI-10) is a validated measurement of the Big Five personality traits. (Goldberg, 1990) (Goldberg, 1993)

Hřebíčková in her article Big Five Inventory: Basic psychometric properties of the Czech version of BFI-44 and BFI-10 have assessed basic psychometric properties of Czech versions of the Big Five Inventory and proved that Czech version of BFI has good psychometric properties and can be readily used in the Czech environment. (Hřebíčková et al., 2016)

1. Personality and risk-aversion

Standard economic theories assume that risk aversion is a typical human attitude toward risk mostly determined by the shape of the utility function. Psychological studies are indicating, however, that people differ in how they make financial decisions under uncertainty and what motivates them to take economic risks. Relation between economic risk aversion and personality type was discussed in detail by (Filbeck et al., 2005) on the aspects of investment

¹ University of Economics, Prague, antonin.pavlicek@vse.cz

² University of Chemistry and Technology, Czech Republic, sudzinaf@vscht.cz, Aalborg University, Denmark, sudzina@business.aau.dk.

decision-making. The paper explores the relationship between personality type based on dimensions of the Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) and the moments approach to individual investor risk tolerance inherent in expected utility theory (EUT). Results relate ex ante EUT tolerance for variance and skew to MBTI measures. Results indicate that personality type does explain individual ex ante EUT risk tolerance and suggest that the relationship between personality type and individual ex ante EUT risk tolerance is non-linear.

The notion of risk aversion relating to portfolio management and insurance purchasing was later also examined by (Garvey and Lee, 2009) in their paper *An Exploration of Personality Effects in Risk Decision Making*. They use prospect theory for examining the role of personality effects, specifically risk propensity, in decision making, with conclusion, that the expectation of potential losses in a decision-making scenario reduces the influence of risk propensity.

Another important paper on economic risk seeking and risk aversion is authored by (Zaleskiewicz, 2001). The paper focuses on two kinds of risk taking, instrumental risk taking and stimulating risk taking, and tests the reliability and validity of the Stimulating–Instrumental Risk Inventory—a method used to measure the two risk taking tendencies. It was found that instrumental risk taking is related to risk preference in the investment domain and is determined by personality traits connected with orientation toward the future, the tendency to think rationally, impulsivity, and sensation seeking. Stimulating risk taking was found to be related to the preference for recreational, ethical, health, and gambling risks and was associated with personality features connected with paratelic orientation, arousal seeking, impulsivity, and strong sensation seeking.

Lastly, the paper *Individual differences in a switch from risk-averse preferences for gains to risk-seeking preferences for losses: can personality variables predict the risk preferences?* (Li and Liu, 2008) uses also Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). The results revealed that higher intuition/extroversion scores and lower Judging score are more likely to be consistently risk-seeking. Conversely, higher Sensing/Judging scores were more likely to be consistently risk-averse.

2. Gender and risk-aversion

The relation between gender and risk aversion has also been studied in the literature. *Gender Differences in Risk Aversion and Ambiguity Aversion* (Borghans et al., 2009) demonstrates gender differences in risk aversion. Studies economic preference parameters to psychological measures by asking whether variations in preference parameters among persons, and in particular across genders, can be accounted for by differences in personality traits and traits of cognition. Findings are clear - women are more risk-averse than men, but over an initial range, women require no further compensation for the introduction of ambiguity but men do. At greater levels of ambiguity, women have the same marginal distaste for increased ambiguity as men. Psychological variables account for some of the interpersonal variation in risk aversion.

Sex Differences in Risk Sensitivity Under Positive and Negative Budgets and Predictors of Choice (Island et al., 2007) investigated sex differences in human risk sensitivity by using a computerized choice task with an energy budget analogue. In addition, they explored possible personality predictors of variance sensitivity. Men were risk prone in the negative budget and risk averse in the positive budget. Women were risk averse in the negative budget. Personality was not predictive of risk-sensitive bias. Interpreting the results using an evolutionary model, the authors found support for a biological and environmental construct of risk-sensitive behaviour.

The study Gender Differences in Risk Aversion (Booth et al., 2014), conducted in single-sex classes within coeducational environments, analysed risk-taking attitude in controlled experiment using first year college students. Women were less likely to make risky choices than men. However, after eight weeks in a single-sex class environment, women were significantly more likely to choose the lottery than their counterparts in coeducational groups. Findings suggest that observed gender differences in behaviour under uncertainty found in previous studies might partly reflect social learning rather than inherent gender traits.

Gender Differences in Risk Aversion Among Chinese University Students (Lam, 2015) was a questionnaire-style research which surprisingly found that Chinese males and females did not differ in their risk aversion. However, author admits, that males tend to react more readily to rising risk premium by taking up options with higher expected values when compared to females.

So, as literature overview suggested, risk-aversion has been studied so far mainly on economic models, while our approach is different, since we ask about the attitude to the risk directly. The rest of the paper is organized in the following way: In the next section, there is a description what data were collected and how, and how they were analyzed. In the following section, results of the analysis are presented. The last section offers conclusions.

3. Data and methodology

Data were collected in December 2016-January 2017. SurveyXact was used for the on-line questionnaire. Respondents were 264 university students from the Czech Republic, of whom 117 were male and 147 female. Eight of them did not answer the risk attitude question, so the effective sample size is 256.

The attitude to risk was measured using a scale vaguely based on (Donthu, Naveen and David Gilliland, 1996), with the following five statements preceded by question "Which statement best describes your attitude to risk?":

- I like to risk, I enjoy it,
- I do not mind the risk, if it is offset by a reasonable profit,
- Before I buy or do something, I have to be sure,
- I rather get over something than regret later,
- If possible, I avoid any risk.

Personality traits were measured using Rammstedt and John's (2007) Big Five Inventory-10, i.e. a 10-item version of the Big Five Inventory questionnaire developed by John and Srivastava (1999), and translated to Czech by Hřebíčková et al. (2016). The instruction was to rate "How well do the following statements describe your personality" with statements "I see myself as someone who..."

- ... is reserved,
- ... is generally trusting,
- ... tends to be lazy,
- ... is relaxed, handles stress well,
- ... has few artistic interests,
- ... is outgoing, sociable,
- ... tends to find fault with others,
- ... does a thorough job,
- ... gets nervous easily,
- ... has an active imagination

on a 1-5 Likert scale where 1 meant strongly disagrees and 5 stood for strongly agree. Extroversion was calculated as an average of the 1st (reversed-scored) and the 6th answer, agreeableness as an average of the 2nd and the 7th (reversed-scored) answer, conscientiousness as an average of the 3rd (reversed-scored) and the 8th answer, neuroticism as an average of the 4th (reversed-scored) and the 9th answer, and openness to experience as an average of the 5th (reversed-scored) and the 10th answer. Cronbach alphas for personality traits will not be reported since the Big Five Inventory-10 (Rammstedt and John, 2007) was not constructed with this statistics in mind.

The questionnaire contained additional questions which were not used in the analysis presented in this paper.

Ordinal logistic regression was used to analyze impact of gender and five personality traits (extroversion, agreeableness, conscientiousness, neuroticism, openness to experience) on the attitude to risk. SPSS software was used for the analysis.

4. Results

Distribution of answers to the risk aversion question is provided in Table 1.

Table 21: Distribution of risk aversion answers

Statement	Count	Percentage
I like to risk, I enjoy it	22	8.6%
I do not mind the risk, if it is offset by a reasonable profit	113	44.1%
Before I buy or do something, I have to be sure	86	33.6%
I rather get over something than regret later	22	8.6%
If possible, I avoid any risk	13	5.1%

Source: own processing

Parameter estimates of ordinal regression model testing impact of personality traits and gender on the attitude to risk are provided in Table 2.

Table 22: Parameter estimates for the full model

	Estimate	Std. Error	Wald	df	Sig.
[riskattitude = 1]	-5.859	1.200	23.852	1	.000
[riskattitude = 2]	-2.985	1.157	6.658	1	.010
[riskattitude = 3]	-.933	1.143	.666	1	.414
[riskattitude = 4]	.222	1.157	.037	1	.848
Extroversion	-.660	.137	23.091	1	.000
Agreeableness	-.054	.151	.129	1	.720
Conscientiousness	-.114	.146	.611	1	.434
Neuroticism	.339	.122	7.680	1	.006
Openness to experience	-.248	.137	3.296	1	.069
[Gender=male]	-1.066	.275	15.088	1	.000

Source: own processing

The model per se is significant (p -value $< .001$). With regards to the explanatory power, Cox and Snell pseudo $R^2 = .212$, Nagelkerke pseudo $R^2 = .229$, McFadden pseudo $R^2 = .091$.

Carlson and Wu (2012) suggest to exclude independent variables that are not significant. Parameter estimated for the streamlined model are provided in Table 3.

Table 23: Parameter estimates for the streamlined model

	Estimate	Std. Error	Wald	df	Sig.
[riskattitude = 1]	-5.266	.898	34.382	1	.000
[riskattitude = 2]	-2.394	.844	8.043	1	.005
[riskattitude = 3]	-.345	.833	.172	1	.678
[riskattitude = 4]	.809	.855	.896	1	.344
Extroversion	-.666	.137	23.718	1	.000
Neuroticism	.343	.122	7.928	1	.005
Openness to experience	-.248	.136	3.319	1	.068
[Gender=male]	-1.018	.269	14.371	1	.000

Source: own processing

Removing independent variables that were not significant in the full model did not improve p-values - impact of openness to experience is still borderline significant, and impact of extroversion, neuroticism, and gender is significant.

Conclusions

Attitude towards risk influence decision-making in many walk of life. This study focused on the impact of gender and of personality traits on risk-aversion. Analysis of data collected in the Czech Republic has shown that extroversion, neuroticism, and gender significantly influence risk-aversion. Neuroticism is positively linked to risk-aversion, extroversion is negatively linked to risk-aversion, and men are less risk-averse than women. Openness to experience has a borderline significant impact on risk-aversion, and the impact is positive.

REFERENCES

- [1] Booth, A. – Cardona-Sosa, L. – Nolen, P., 2014. Gender Differences in Risk Aversion: Do Single-Sex Environments Affect Their Development? *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 99, pp. 126–154. ISSN 0167-2681
- [2] Borghans, L. – Heckman, J. J. – Golsteyn, B. H. H. – Meijers, H., 2009. Gender Differences in Risk Aversion and Ambiguity Aversion. *Journal of the European Economic Association*, Vol. 7, Issue 2/3, pp. 649–658. ISSN 1542-4774
- [3] Carlson, K. D. – Wu, J., 2012. The illusion of statistical control: Control variable practice in management research. *Organizational Research Methods*. Vol. 15, Issue 3, pp. 413–435. ISBN 1094-4281
- [4] Donthu, N. – Gilliland, D., 1996. The Infomercial Shopper. *Journal of Advertising Research*. Vol. 36, Issue 2, pp. 69–76. ISSN 0021-8499
- [5] Filbeck, G. – Hatfield, P. – Horvath, P., 2005. Risk Aversion and Personality Type. *Journal of Behavioral Finance*, Vol. 6, Issue 4, pp. 170–180. ISSN 1542-7560
- [6] Garvey, J. – Lee, L., 2009. An Exploration of Personality Effects in Risk Decision Making. *The Irish Accounting Review*, Vol. 16, Issue 2, pp. 21–29. ISSN 0791-9638

- [7] Goldberg, L. R., 1990. An Alternative 'Description of Personality': The Big-Five Factor Structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 59, Issue 6, pp. 1216–1229. ISSN 0022-3514
- [8] Goldberg, L. R., 1993. The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, Vol. 48, Issue 1, pp. 26–34. ISSN 0003-066X
- [9] Hřebíčková, M. – Jelínek, M. – Blatný, M. – Brom, C. – Burešová, I. – Graf, S. – Mejzlíková, T. – Vazsonyi, A. T. – Záborská, K., 2016. Big Five Inventory: Základní psychometrické charakteristiky české verze BFI-44 a BFI-10. *Československá Psychologie*. Vol. 60, Issue 6, pp. 567–583. ISSN 0009-062X
- [10] Island, H. K. D. – Szalda-Petree, A. D. – Kucera, S. C., 2007. Sex Differences in Risk Sensitivity Under Positive and Negative Budgets and Predictors of Choice. *The Journal of General Psychology*, Vol. 134, Issue. 4, pp. 435–452. ISSN 0022-1309
- [11] John, O. P. – Srivastava, S., 1999. The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In Pervin, L. A. – John, O. P. (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research*, 2nd ed. New York, NY: Guilford Press, pp. 102–138. ISBN 978-1-57230-483-3
- [12] Lam, D., 2015. Gender Differences in Risk Aversion Among Chinese University Students. *Journal of Gambling Studies*, Vol. 31, Issue 4, pp. 1405–1415. ISSN 1573-3602
- [13] Li, S. – Liu, C.-J., 2008. Individual differences in a switch from risk-averse preferences for gains to risk-seeking preferences for losses: Can personality variables predict the risk preferences? *Journal of Risk Research*, Vol. 11, Issue 5, pp. 673–686. ISSN 1366-9877
- [14] Rammstedt, B. – John, O. P., 2007. Measuring Personality in One Minute or Less: A 10-Item Short Version of the Big Five Inventory in English and German. *Journal of Research in Personality*, Vol. 41, Issue 1, pp. 203–212. ISSN 0092-6566
- [15] Zaleskiewicz, T., 2001. Beyond risk seeking and risk aversion: personality and the dual nature of economic risk taking. *European Journal of Personality*, Vol. 15, Issue S1, pp. 105–122. ISSN 1099-0984

CONTACT

Mgr. et Mgr. Ing. František Sudzina, PhD.

University of Chemistry and Technology, Department of Economics and Management

Technická 5, 166 28 Praha, Czech Republic

E-mail: sudzinaf@vscht.cz

Aalborg University, Faculty of Social Sciences, Department of Business and Management

A. C. Meyers Vænge 15, 2450 Copenhagen, Denmark

E-mail: sudzina@business.aau.dk

TRADE NETS AND TYPES OF MARKETS IN SLOVAKIA

OBCHODNÉ SIETE A OBCHODNÉ FORMÁTY NA SLOVENSKU

Eva Poliačiková¹, Martina Minárová²

ABSTRACT

The paper deals with the problem of different types of stores in Slovakia, focusing on the marketing analysis of development and structure of stores in the Slovak Republic. The object of our research is the development and structure of stores. Changes in retail business are felt by final users who buy goods in normal stores (often referred to as brick and mortar). Today, the consumers do not consider it unusual that the goods or services can be ordered from home via the internet. We can expect that the dynamics of these changes is going to increase even more within the next decades. Different stores will face more risks and at the same time will have better opportunities due to globalization of the economy, as well as the related technological and social trends. Quantitative expansion of different types of stores was replaced by qualitative changes, which enabled their categorization into the successful and the unsuccessful ones.

KEY WORDS

Trade nets, types of markets, hypermarkets, supermarkets, large-area stores.

JEL CLASSIFICATION

M 31

1. Obchodné siete a obchodné formáty v teoretickom spektre.

Zákon SR o obchodných reťazcoch (siet'ach) 358/2003 Zz. definuje obchodnú sieť ako obchodnú prevádzkareň, alebo zoskupenia obchodných prevádzkarní, ktoré používajú rovnaké alebo vzájomne zameniteľné označenie obchodným názvom, alebo ktoré sú prevádzkované tým istým podnikateľom alebo vzájomne majetkovo alebo personálne prepojenými podnikateľmi. Obchodným formátom rozumieme konkrétny typ obchodnej prevádzky – typ predajne. Klasifikácii obchodných formátov sa venujú viacerí autori. Doteraz však nebolo prijaté ich striktné členenie, takže existujú ich rôzne alternatívy. Niektoré klasifikujú obchodné formáty obširnejšie, iné členenia sú užšie. Križan, Bilková, Kita (2016) tiež zastávajú názor, možno maloobchodné predajne členiť podľa rôznych kritérií, napríklad podľa druhu ponúkaného tovaru, účelu nákupu, veľkosti a typu predajne, vlastníctva a podobne. V svojej publikácii autori vyberajú členenie podľa Štatistického úradu Slovenskej republiky, ktorý pracuje s definíciami uvedenými v Metodickom liste základného ukazovateľa č. 591. Tu sú definované len pojmy

¹ Eva Poliačiková, Ing., PhD., Ekonomická fakulta UMB v Banskej Bystrici, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica (eva.poliacikova@umb.sk).

² Martina Minárová, Ing., PhD. Ekonomická fakulta UMB v Banskej Bystrici, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica (martina.minarova@umb.sk).

obchodný dom, nákupné stredisko, hypermarket, supermarket, zmiešaná predajňa, potraviny – široký sortiment, nepotraviny – široký sortiment. K inému členeniu sa prikláňa Kita (2013), podľa ktorého rozoznávame predajne v blízkosti bydliska, špecializované predajne, úzko špecializované predajne, predajne s rozličným tovarom, minimarkety, resp. superety, veľkopredajne, resp. supermarket, hypermarkety, diskontné predajne potravín, obchodné domy, špecializované veľkoplošné predajne, obchodné centrá, katalógové výstavné siene, podnikové predajne, category killers.

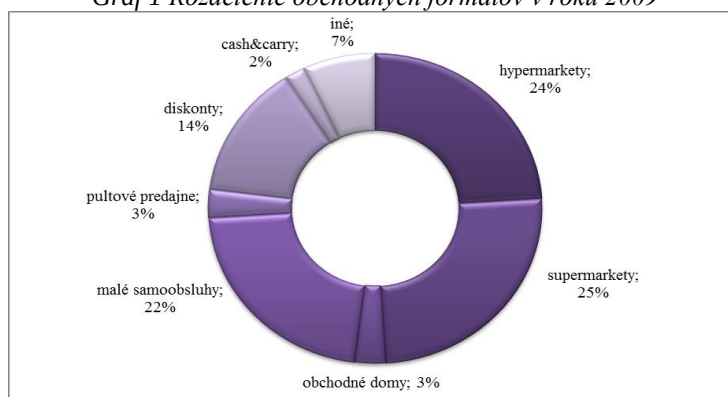
Obchodný dom je maloobchodná jednotka, tvorená súborom predajných oddelení so spoločným prevádzkovým riešením, ktoré sú sústredené do jedného objektu (Malá, Musová, 2015). Obchodné domy ponúkajú široký a hlboký sortiment tovaru, tovary vyššej cenovej hladiny, širokú ponuku služieb a môžeme ich rozdeliť podľa sortimentu, ktorý ponúkajú na univerzálne (plnosortimentné) a špecializované. Hypermarket je podľa Musovej (2013) veľká predajná jednotka so samoobsluhou, ktorá má jedno poschodie a ponúka zákazníkom 15 až 100 tisíc druhov potravinárskeho a nepotravinárskeho tovaru denne, častej i občasnej potreby. Okrem toho poskytujú vo svojich priestoroch i služby. Supermarket, resp. veľkopredajňa potravín, maloobchodná jednotka, v ktorej sa ponúka široký sortiment potravinárskeho tovaru doplnený o nepotravinársky tovar častej spotreby. Predajná plocha je v rozmedzí 400 až 2 500 m². Zmiešaná predajňa je predajňa, ktorá ponúka široký sortiment potravinárskeho i nepotravinárskeho tovaru, pričom nie je možné jednoznačne určiť ťažisko sortimentu (Březinová, Vrchota, 2015). Pomer potravinárskeho a nepotravinárskeho sortimentu je zhruba vyrovnaný, čiže podiel potravinového a nepotravinového tovaru neklesá v ročnom priemere pod 40 % obratu. Predajná plocha zmiešanej predajne je spravidla menšia ako 1 000 m² (Križan, Lauko, 2014). Diskontné predajne predstavujú predaj rýchloobrátkového tovaru formou samoobsluhy za nízke ceny a bez náročnejších služieb alebo technického vybavenia. V diskontných predajniach si môže zákazník vybrať z menšieho počtu položiek oproti veľkopredajniam a väčšinou sa predávajú len celé obchodné balenia, napríklad kartón. Na takejto definícii diskontných predajní sa zhodujú Kita (2013), Spilková (2012). Spilková (2012) rozdeľuje diskontné predajne na diskontné hypermarkety (Kaufland) a diskontné supermarket (Lidl, Penny Market). Meeran, Jahanbin, Goodwin, (2017) tvrdia, že špecializované predajne sa vyznačujú tým, že ponúkajú zákazníkom užší a hlbší sortiment, čiže menší počet podskupín, ale väčší počet druhov tovaru. Ponuka tovaru býva doplnená väčším rozsahom služieb a výbornou obsluhou. Väčšinou sa orientujú na užší spotrebiteľský okruh. Odborné veľkopredajne zahŕňajú veľké ucelené súbory nepotravinárskeho tovaru, zamerané najmä na druhy s rýchlym obratom. Je v nich samoobsluha, halové riešenie stavby s jedným podlažím, nižšie ceny s diskontnou orientáciou. Predajná plocha sa pohybuje väčšinou medzi 3 000 – 10 000 m². Príkladom sú predajne pre stavebníkov, kutilov – Hobbymarkety, predajne pre záhradkárov, predajne nábytku, veľké predajne elektra či športových potrieb. Samoobslužný sklad Cash and Carry je veľkoplošná predajná jednotka, riešená ako halová stavba a ktorej zákazníci sú väčšinou menší podnikatelia. Sortiment je podobný ako vo veľkom hypermarkete, ťažisko obratu je v potravinách, ktoré sa predávajú vo veľkých baleniach, predajná plocha obvykle 10 000 - 15 000 m². Obchodné-spoločenské centrá ponúkajú okrem nákupu aj možnosť odpočinku v príjemnom prostredí a zábavy, čiže rôzne multikiná, športové zariadenia a pod. Súčasťou jednotky sú parkovacie plochy. Kita a kol. (2015) definuje okrem spomínaných špecializovanú predajňu a Predajne v blízkosti osídlenia. Špecializovaná predajňa je taká, ktorá ponúka úzky súbor produktov s hlbokým sortimentom v rámci produktového radu. Takéto predajne ponúkajú k vysokokvalitným produktom aj väčší rozsah služieb a výbornú obsluhu. Predajne v blízkosti osídlenia sú podľa autora umiestnené v osídlených útvaroch, na prízemí obytného bloku a ponúkajú len úzky sortiment tovarov dennej spotreby za vyššie ceny. Takéto predajne sú väčšinou otvorené nonstop.

2. Obchodné siete a obchodné reťazce na Slovensku po zavedení eura.

V našom príspevku budeme venovať pozornosť obchodným reťazcom a ich obchodným formátom, ktoré patria na slovenskom trhu medzi TOP. Zameriame sa predovšetkým na roky po zavedení eura, no pre porovnanie uvedieme aj posledný rok platnosti starej meny.

V grafe 1 uvádzame rozdelenie obchodných formátov, ktoré spotrebitelia uprednostňovali v roku 2009. Je zjavné, že dominantné postavenie na slovenskom trhu mali veľkoplošné predajne, a to supermarkety (25 %) a hypermarkety (24 %). Malé samoobsluhy (22 %) obsadili v rebríčku tretie miesto. Taktiež si môžeme všimnúť, že pultové predajne v roku 2009 predstavovali len 3 % podiel a predajne Cash&Carry iba 2 %. Môžeme si všimnúť, že uprednostňovanie veľkoplošných hypermarketov sa pomaly znižuje oproti predchádzajúcim obdobiam. Naopak, trendom sa opäť stávali malé samoobsluhy, ktorých podiel za posledné 3 roky stúpol o viac ako 6 %. Ďalším obchodným formátom, ktorý si na trhu upevnil svoje postavenie a spotrebitelia ho začínali viac uprednostňovať boli diskonty.

Graf 1 Rozdelenie obchodných formátov v roku 2009



Prameň: Vlastné spracovanie podľa údajov agentúry pre prieskum trhu TERNO.

Tabuľka 1 prináša pohľad na zastúpenie obchodných formátov, na základne veľkosti populácie obsluhovaného územia. Ide o takzvanú priestorovú koncentráciu, ktorú charakterizuje silnejúci posun vertikálnym smerom. Môžeme vidieť, že diskontné reťazce sa posúvajú do všetkých obchodne významných stredísk až na najnižšiu hierarchickú úroveň. Veľkoformátové predane typu hypermarket alebo hobbymarket sa sústreďujú najmä do stredísk s kritickou veľkosťou populácie, čo je 30-50 tisíc obyvateľov.

Tabuľka 6 Obchodné formáty podľa veľkosti populácie obsluhovaného územia (2009)

Veľkosť populácie	Obchodné formáty
8-10 tis. obyvateľov	diskont
10-30 tis. obyvateľov	diskont, malý supermarket, veľký supermarket, malý hypermarket
30-50 tis. obyvateľov	diskont, malý supermarket, veľký supermarket, malý hypermarket, hobbymarket
50-100 tis. obyvateľov	diskont, malý supermarket, veľký supermarket, malý hypermarket, hobbymarket, veľký hypermarket
nad 100 tis. obyvateľov	diskont, malý supermarket, veľký supermarket, malý hypermarket, hobbymarket, veľký hypermarket, regionálne nákupné centrum

Prameň: Vlastné spracovanie podľa údajov na www.regionálnageografia.sk

Tabuľka 2 poskytuje informácie o dosiahnutých tržbách reťazcov, pôsobiach na slovenskom trhu v rokoch 2009 – 2011. Tržby sú uvedené v miliónoch EUR vrátane DPH. V tabuľke uvádzame poradie v rebríčku TOP 10, ktoré dosiahli jednotlivé obchodné reťazce a obchodné formáty v sledovanom období. Tabuľka však neobsahuje informácie o tržbách za rok 2008, nakoľko neboli konkrétne vyčíslené tržby obchodných reťazcov a obchodných formátov konvertované na menu euro. Sumár tržieb a jednotlivé poradie formátov v rebríčku však známe sú.

Tabuľka 7 TOP 10 obchodných reťazcov za obdobie 2008 – 2011 v mil. €

Obchodný reťazec	Rok 2008		Rok 2009		Rok 2010		Rok 2011	
	Tržby	Por.	Tržby	Por.	Tržby	Por.	Tržby	Por.
Tesco	-	1	1 143,00	1	1 170,00	1	1 290,00	1
Metro	-	2	461,00	2	478,00	3	-	-
Billa	-	3	440,00	3	487,00	2	506,00	3
Kaufland	-	4	353,00	4	420,00	4	705,00	2
Ahold	-	5	250,00	6	220,00	6	220,00	6
Lidl	-	8	177,00	7	184,00	7	390,00	4
Baumax	-	10	125,00	10	135,00	10	124,00	10
CBA	-	9	163,00	9	163,00	9	174,20	9
Labaš	-	-	-	-	-	-	192,00	7
GG Tabak	-	7	309,00	5	374,00	5	388,00	5
Nay	-	6	175,00	8	181,00	8	184,70	8
Obrat TOP 10	4080,00		3 596,00		3 812,00		4 173,90	
Medziročná zmena (%)		-		- 11,86		+ 6,01		+ 9,49

Prameň: Vlastné spracovanie podľa údajov agentúry pre prieskum trhu TERNO.

Podľa informácií, spracovaných v tabuľke 2, môžeme tvrdiť, že v roku 2009 nastal zlom. Celkový obrat rebríčka TOP 10 zaznamenal v tomto roku po prvýkrát pokles (za posledných 15 rokov). Podľa agentúry Terno zaznamenali najmenšie straty obchodné reťazce s väčšinovým podielom potravinárskeho sortimentu približne o 5 až 8 %, a to Billa ako supermarketový líder, diskontná sieť Lidl a nakoniec hypermarkety a obchodné domy nemeckého reťazca Kaufland. Reťazce nepotravinárskeho sortimentu Baumax a Nay zasiahli najvyššie poklesy obrátov, a to v rozmedzí od 25 – 30 %. Z výpočtu medziročnej zmeny obratu TOP 10 môžeme vidieť, že celkový obrat v roku 2009 klesol o 11,86 % oproti predchádzajúcemu roku, čo predstavuje 484 miliónov eur. Jedným z dôvodov tohto poklesu je pravdepodobne vplyv svetovej hospodárskej krízy.

Rok 2010 bol v porovnaní s predchádzajúcim rokom o niečo priaznivejší. Medziročne obrat rebríčka TOP 10 zaznamenal nárast o 6,01 %, teda o 216 miliónov eur. Poradie rebríčka zostáva takmer konštantné, len reťazec supermarketov Billa a predajne cash&carry spoločnosti Metro si vymenili 2. a 3. priečku. Vedúce postavenie v rebríčku si opätovne drží reťazec hypermarketov Tesco. Medziročné tržby jednotlivých reťazcov mierne vzrástli, s výnimkou siete Ahold Reail Slovakia, ktorá na Slovensku prevádzkuje predajne megamarketov Hypernova a supermarketov Albert.

Nasledujúci rok bol opäť o niečo produktívnejší. Tržby reťazcov sa medziročne zvýšili o 361,9 miliónov eur, čo v percentuálnom vyjadrení predstavuje 9,49 %. Tento jav mohol byť

ovplyvnený tiež rastom cenovej hladiny v priebehu tohto roka. Vedúce postavenie si počas celého sledovaného obdobia udržuje spoločnosť Tesco, ktorá je zároveň najrozšírenejším zahraničným reťazcom na Slovensku. Môžeme si tiež všimnúť, že z rebríčka v roku 2011 vypadol veľkoobchodný predajca Metro. Svoje postavenie si naopak upevňuje domáca potravinová sieť Labaš, ktorá spolu s Kauflandom dosiahli najvyšší nárast. Stagnujúcou spoločnosťou v tomto rebríčku je holandská spoločnosť Ahold. Jediná spoločnosť, ktorá zaznamenala pokles tržieb, je Baumax. Hlavnou príčinou je pravdepodobne pokles v stavebníctve, spôsobený dopadmi hospodárskej krízy.

Na zvyšovanie tržieb obchodných reťazcov má v neposlednom rade priamy vplyv rozširovanie počtu obchodných prevádzok. V tabuľke 3 uvádzame vývoj počtu obchodných prevádzok jednotlivých kľúčových reťazcov na slovenskom trhu v období rokov 2008 až 2012.

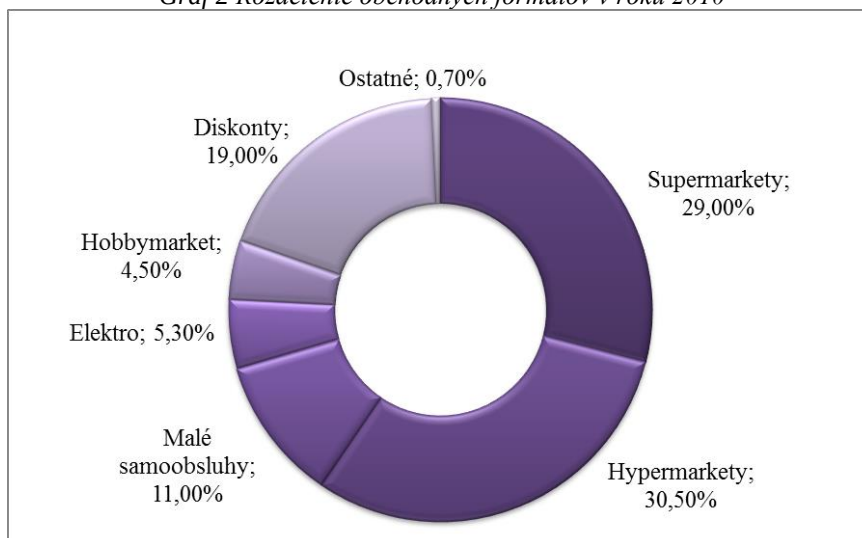
Tabuľka 8 Počet obchodných prevádzok kľúčových obchodných reťazcov (2008 – 2012)

Spoločnosť	2008	2009	2010	2011	2012
Coop Jednota	2 298	2 305	2 294	2 255	2 237
Tesco	70	78	92	113	130
Billa	94	101	109	116	119
Kaufland	33	37	42	44	47
Hypernova	25	26	26	26	24
CBA	292	312	321	327	342
Labaš	18	25	27	29	29
Metro	5	5	7	8	8

Prameň: Vlastné spracovanie na základe údajov agentúry pre prieskum trhu TERNO.

Podľa výsledkov agentúry pre prieskum trhu TERNO, ktorá uskutočnila prieskum trhu v roku 2010, sme zistili, že spotrebitelia na slovenskom trhu v danom roku najviac uprednostňovali hypermarkety (30,50 %). Druhým spomedzi najviac uprednostňovaných formátov sa stali supermarkety (29,00 %). Ďalšie významné priečky obsadili diskonty (19,00 %) a malé samoobsluhy (11,00 %). Výsledky prieskumu sú spracované v grafe 2.

Graf 2 Rozdelenie obchodných formátov v roku 2010



Prameň: Vlastné spracovanie podľa údajov agentúry pre prieskum trhu TERNO.

V nasledujúcej časti príspevku uvádzame spracované údaje o tržbách TOP 10 obchodných reťazcov za roky 2012 a 2014. Môžeme tak porovnať vývoj tržieb týchto formátov po prekonaní svetovej hospodárskej krízy. Údaje sú uvedené v tabuľke 17.

Tabuľka 9 TOP 10 obchodných reťazcov za obdobie 2012 - 2014 v mil. €

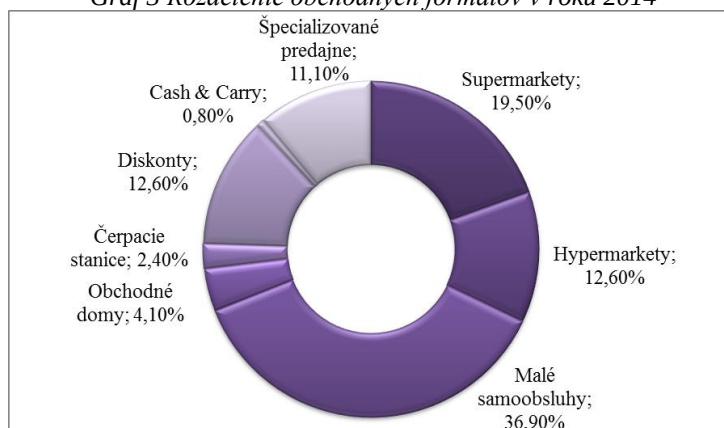
Obchodný reťazec	Rok 2012		Rok 2014	
	Tržby	Por.	Tržby	Por.
Tesco	897,60	1	1 480,00	1
Lidl	713,60	2	1 050,00	2
Kaufland	639,00	3	940,00	3
Billa	459,00	4	565,00	4
Labaš	178,10	5	248,00	7
CBA	161,50	6	157,50	8
Ahold *	99,60	7	285,00	6
Coop Jednota Krupina	85,30	8	92,40	10
TERNO Slovensko	85,10	9	-	-
Coop Jednota Nové Zámky	82,70	10	92,70	9
Metro	-	-	292,50	5
Obrat TOP 10	3 401,50		5 203,10	
Medziročná zmena (%)		- 18,51		+ 52,96

Prameň: Vlastné spracovanie podľa údajov agentúry pre prieskum trhu TERNO.

Po viac ako dvoch rokoch stagnácie či minimálneho progresu výsledkov obchodu priniesol rok 2014 na Slovensku viac-menej pozitívne výsledky. Dá sa skonštatovať, že na rozdiel od predchádzajúcich rokov sa situácia zlepšila. Môžeme to vidieť na medziročnej zmene celkových tržieb TOP 10. Kým v roku 2012 medziročne klesli tržby o 18,51 % do roku 2014 vzrástli o viac ako 50 % v porovnaní s rokom 2012. Tabuľka 4 ukazuje, že výška celkových tržieb v roku 2014 (vrátane DPH) dosiahla hodnotu 5 203,10 milióna eur. O tieto výsledky sa podelilo 5 zahraničných a rovnaký počet domácich obchodných spoločností. Nárast podielu domáceho obchodu spôsobilo integrovanie spoločnosti Ahold do zoskupenia Diligentia R. C. a Terno Group. Toto zoskupenie vzniklo v roku 2013 a prevádzkuje predajne Moja Samoška, Terno, Hypernova a Albert. Pohľad na dosiahnuté celkové tržby ukazuje, že v rebríčku najsilnejších dosiahli dcéry zahraničných spoločností 4 327,5 mil. eur (83,17 %) a domáce obchodné spoločnosti 875,6 mil. eur (16,83 %). Najvýraznejšie nárasty tržieb zaznamenali diskonty spoločnosti Lidl Slovenská republika a hypermarkety Tesco.

Ako uvádza graf 3, v roku 2014 sa tovar predával najmä vo formátoch samoobslúh (36,9 %), supermarketoch (19,5 %), ďalej hypermarketoch (12,6 %), diskontoch (12,6 %) a v špecializovaných predajniach (11,6 %). Čerpacie stanice, patriace k hypermarketom, predajne Cash & Carry a obchodné domy, neboli na trhu až také výrazné.

Graf 3 Rozdelenie obchodných formátov v roku 2014



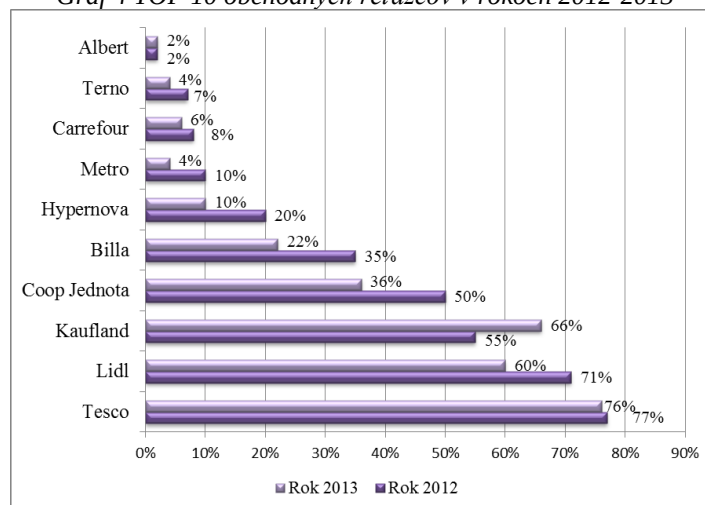
Prameň: Vlastné spracovanie podľa údajov agentúry pre prieskum trhu TERNO.

V nasledujúcej časti príspevku uvedieme výsledky prieskumov agentúry TNS Slovakia, ktorá pravidelne každý rok realizuje prieskum o obchodných reťazcoch. Konkrétne sa zameriame na výsledky prieskumov v rokoch 2012 až 2016.

Z grafu 4 je zrejmé, že v roku 2012 najviac Slovákov nakupovalo v Tesco (77 %), ktoré na trhu prevádzkuje sieť hypermarketov, supermarketov a obchodných domov. Diskontné predajne reťazca Lidl sa umiestnili na druhom mieste (71 %). Tento fakt môže byť spôsobený hlavne tým, že tieto obchodné reťazce majú sieť predajní pokrytú v rámci celého územia Slovenska, zatiaľ čo ostatné obchodné reťazce nie sú dostupné ľuďom zo všetkých lokalít rovnako. Ďalším faktom je, že viac ako polovica ľudí nakupovala v hypermarketoch Kaufland (55 %) a polovica opýtaných v Coop Jednote (50 %). Najmenej navštevované v danom roku boli predajne spoločnosti Albert, Terno a Carrefour, ktoré nedosiahli ani 10 %.

V roku 2013 nastalo v rebríčku TOP 10 reťazcov pár zmien. Vedúce postavenie si udržala spoločnosť Tesco i keď s miernym poklesom. Spoločnosť Lidl a Kaufland si zamenili druhú a tretiu pozíciu. Lidl s diskontnými predajňami oproti roku 2012 klesol o 11 %, na rozdiel od hypermarketov Kauflandu, ktorý stúpol o rovnaký percentuálny podiel na 66 %. Pod hranicu 10 % sa v tomto roku dostala aj spoločnosť Metro, ktorá sa týmto prepadla o dve priečky. Predajne Albert, prevádzkované spoločnosťou Ahold, naďalej zostávajú najmenej navštevovanou predajňou.

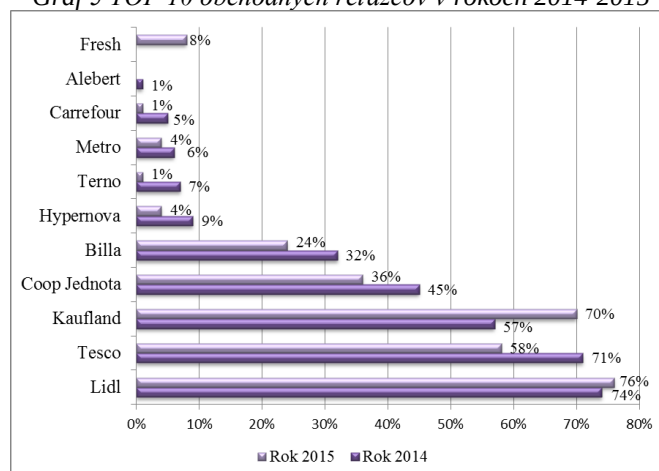
Graf 4 TOP 10 obchodných reťazcov v rokoch 2012-2013



Prameň: Vlastné spracovanie podľa údajov agentúry TNS.

V grafe 5 prezentujeme výsledky prieskumov agentúry TNS v rokoch 2013 a 2014. Môžeme si všimnúť, že výdavky domácností predstavovali najväčší podiel vo formáte diskontných predajní spoločnosti Lidl, ktorá sa v roku 2014 dostala na vrchol reťazca so 74 %. Prvú trojicu uzatvárajú spoločnosti Tesco (71 %) a Kaufland (57 %). Ďalším faktom, ktorý môžeme vidieť je, že domáce spotrebné družstvo Coop Jednota si už od roku 2012 udržiava stabilné štvrté miesto v reťazci TOP 10. Spoločnosti Terno a Carrefour zažili v roku 2015 spotrebiteľský úpadok až na 1 %. V tomto istom roku sa do rebríčka dostáva ďalší predajca a to maloobchodná spoločnosť supermarketov a malých samoobslúh Fresh (8 %), ktorá z rebríčka vytlačila nie veľmi obľúbený reťazec Albert.

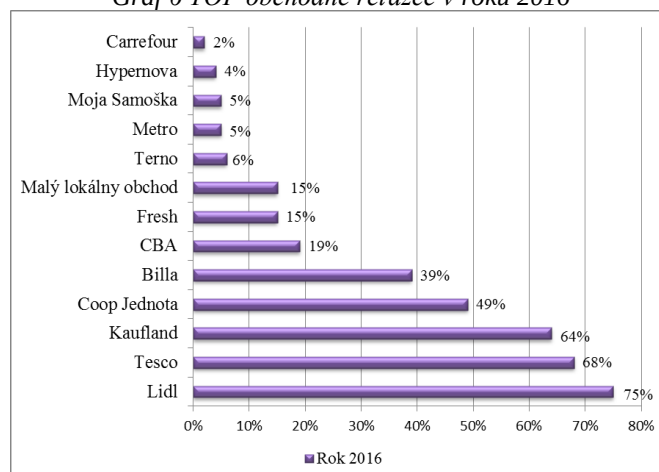
Graf 5 TOP 10 obchodných reťazcov v rokoch 2014-2015



Prameň: Vlastné spracovanie podľa údajov agentúry TNS.

Agentúra TNS zverejnila v marci 2016 výsledky prieskumu spotrebiteľov. Sú prezentované v grafe 6.

Graf 6 TOP obchodné reťazce v roku 2016



Prameň: Vlastné spracovanie podľa údajov agentúry TNS.

Rok 2016 je výnimočný tým, že do rebríčka sa nedostalo len 10 reťazcov, ale až 13. Vedúce postavenie si naďalej udržiava nemecký diskont Lidl (75 %). Spoločnosti Kaufland a Tesco si obhájili pozície z roku 2014. Môžeme si všimnúť, že za celé sledované obdobie, od roku 2012, sa prvý traja lídri rebríčka vôbec nezmenili, menilo sa len ich poradie. Stabilné štvrté miesto si už tradične drží spotrebné družstvo Coop Jednota so 49 %. Rebríčkový nováčik z roku 2015,

spoločnosť Fresh, v tomto roku umiestnil už na siedmom mieste s 15 %. V rebríčku sa objavili aj dvaja noví hráči. Ide o spoločnosť CBA, ktorá získala takmer 20 % a spoločnosť prevádzkovaná skupinou Diligentia, Moja Samoška, ktorá získala 5 %. Môžeme si tiež všimnúť, že spotrebiteľia začali v tomto roku nakupovať aj v malom lokálnom obchode. Ich nákupy v ňom tvoria dokonca 15 % podiel, čo potvrdzuje, že nakupovanie v malom lokálnom obchode sa stáva novým trendom.

Tabuľka 10 Štruktúra obchodných prevádzok kľúčových obchodných reťazcov v roku 2016

Reťazec	Obchodný formát	Počet prevádzok
Lidl	Diskont	124
Tesco	Obchodný dom	5
	Hypermarket	8
	Supermarket	145
Kaufland	Obchodný dom	57
Coop Jednota	Supermarket	438
	Potraviny (malá samoobsluha)	1755
CBA	Potraviny (malá samoobsluha)	530
	Cash&Carry	40
	Veľkoobchod	19
Billa	Supermarket	300
Fresh	Potraviny (malá samoobsluha)	800
Terno	Potraviny (malá samoobsluha)	25
Metro	Cash&Carry	6
Moja Samoška	Potraviny (malá samoobsluha)	60
Hypernova	Megamarket	9
Carrefour	Hypermarket	4

Prameň: Vlastné spracovanie na základe údajov dostupných na internetových stránkach jednotlivých reťazcov.

Tabuľka 5 poskytuje prehľad o štruktúre a počte prevádzok jednotlivých obchodných reťazcov, nachádzajúcich sa vo výsledku výskumu agentúry TNS z roku 2016. Na základe tejto tabuľky môžeme tvrdiť, že spoločnosti Carrefour, Hypernova a Metro majú nízku návštevnosť aj z toho dôvodu, že počet ich obchodných prevádzok nie je pre spotrebiteľov postačujúci. Všetky hore uvedené spoločnosti nemajú ani 10 miest predaja. Nakoľko sa novým trendom pre spotrebiteľov stáva nakupovanie v malom lokálnom obchode, snažia sa obchodné spoločnosti dostať sa čo najbližšie k svojmu zákazníkovi. Práve rozsah prevádzok a typová rôznorodosť je konkurenčnou výhodou spotrebiteľného družstva Coop Jednota.

POĎAKOVANIE

Tento príspevok bol spracovaný v rámci projektu „Vplyv inovatívnych marketingových koncepcií na správanie vybraných trhových subjektov na Slovensku“, VEGA č. 1/0802/16 riešeného na Ekonomickej fakulte Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici; pod vedením doc. Ing. Zdenky Musovej, PhD.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- [1] Brezinova, Monika; Vrchota, Jaroslav (2015). Communication of SMES in the region of south Bohemia., In *18th International Colloquium on Regional Sciences Location: Hustopece, CZECH REPUBLIC*, Pages: 136-142.
- [2] Kita, P. 2013. *Obchodná prevádzka*. Bratislava : Ekonóm, 2013. 228 s. ISBN 978-80-225-3625-7.
- [3] Križan, F., Lauko, V. 2014. *Geografia maloobchodu*. Bratislava : Univerzita Komenského, 2014. 196 s. ISBN 978-80-223-3542-3.
- [4] Križan, F., Bilková, K., Kita, P., 2016. Transformation of retailing in post-communist Slovakia in the context of globalization. *E+M Ekonomie a Management*. Vol. 19. Issue 1. Pp. 148 -164.
- [5] Malá, D. – Musová, Z., 2015. Perception of implementation processes of green logistics in SMEs in Slovakia. In *Procedia economics and finance : 4th World Conference on Business, Economics and Management, WCBEM, Kusadasi, Amsterdam : Elsevier*, pp. 139-143. ISSN 2212-5671.
- [6] Meeran, S., Jahanbin, S., Goodwin, P., 2017. When do changes in consumer preferences choice-based conjoint models unreliable? make forecasts from. In *European Journal of operational research*. Volume 258, Issue 2. Pp. 512-524.
- [7] Musová, Z. 2013. Globálne spotrebiteľské trendy a ich vplyv na nákupné správanie slovenských spotrebiteľov. In *Obchod a finance 2013. Sborník z vedecké konference*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně-ekonomická fakulta, 2013. s. 116 – 121.
- [8] Spilková, J. 2012. *Geografie maloobchodu a spotřeby: věda o nakupování*. Praha : Karolinum, 2012. 246 s. ISBN 978-80-246-1951-4.
- [9] Ročenka českého a slovenského obchodu, ročník 2000 - 2012
- [10] Štatistická ročenka Slovenskej republiky 2005 - 2016

CONTACT

Ing. Eva Poliačiková, PhD., Ing. Martina Minárová, PhD.
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta
Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovensko
E-mail: eva.poliacikova@umb.sk, martina.minarova@umb.sk

WEAKNESSES OF COUNSELING COMPANIES FOR ORGANIZATIONAL SPHERE

Blanka Poczatková, Pavlína Křibíková¹

ABSTRACT

Here write the abstract in English (10 lines maximum).

Turbulent time and globally connected society bring many problems and barriers, which are to be handled by large, middle and small companies in case those want to be successful. Together with this situation, business trends occur and identify encouraging searching for suitable solutions and changes. Counseling has its place here understanding the changes as not only particular hardship, which each company has to go through but as a challenge and opportunity to offer the counseling service. The aim of this activity is to keep track of the newest knowledge of business life and to find the answers the company management faces.

The paper is focused on an introductory phase of counseling process. Based on research provided in counseling companies, the key negative elements of the introductory phase of counseling process have been identified and a recommendation for their improvement or removing has been given. The research was provided in January 2016 and the results of it are compared to the results of 2002 research. Evaluation of the results is based on the methodology VDA 6.1.

KEY WORDS

counseling process, phase of counseling process, methodology VDA 6.1, customer,

JEL CLASSIFICATION

M10

Introduction

Small as well as huge companies face many problems every day. Some of those problems are solvable by using own power in the frame of organization, but some of them can stand out of their professional or time options. In such situations, organization or businessperson have to search for external help – counseling company.

Counseling companies provide with the service in different areas – financial, accounting, tax or other economic fields, legal or technical services, metrology, logistics, management, quality management etc.

Counseling services are variable as for a content. It brings a lot of distinctions when the whole counseling process is realized. For example, when providing some services, physical presence of the counsellor would not be needed (tax counseling) while other services would demand his presence (quality management, legal service).

On the other hand, the counseling process would involve many general common elements. Those elements would not depend on the type of provided counseling. Those are e.g. presentations and offers of counseling companies and their services, the ways of first contact with a customer, approach to the clients and other common elements of it.

¹ Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA, Czech Republic, blanka.poczatkova@vsb.cz
Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D., Czech Republic, pavlina.kribikova@vsb.cz

In the beginning of 2016, the research was provided among counseling companies following the research provided in 2002. The aim of this research was to find out whether during more than one decade the identified critical weak aspects of introductory phase of counseling process have been changed. To make the evaluation objective, the same questionnaire was used. The research was focused on commercial area of business subjects thus counseling companies (small and middle ones).

1. Counseling process

The course of order in the field of counseling services can be describe as the process – *counseling process*. Literature shows many different descriptions as it comes to counseling process distinguishing by the number of phases or terminology but the logics remains the same as it is by the model involving the following five phases: *introduction – diagnosis – plan of process – implementation – finish*. (Poczatková et al., 2015). Introductory phase of counseling process is called introduction. Within this phase, the counselor gets to know the customer, they define the problems together and try to find factual and time programme to solve those problems; they also discuss financial, legislative and other aspects of counseling. The results of this first contact are reflected in the draft of counseling contract, which will be agreed after a client's comments and agreement. Counseling contract is usually concluded at the end of the introductory phase. A practice shows that realization of successful orders is based on a creation of mutual trust, empathy, agreement between both parties as it comes to the play's rules as well as on optimism and vision what can be achieved. Introductory phases of counseling process thus involves:

- first contacts,
- preliminary diagnosis of the problem,
- plan of the order,
- draft of the contract,
- counseling contract.

This is the preparing and planning phase representing the key aspect of the whole process.

2. Process of research and theoretical basis

At the beginning, there was 5 hypotheses formulated. The aim of the research was to check by the questioning method whether and up to what rate those hypotheses would be proved. Each hypothesis was checked by 5 questions, i.e. each questionnaire consisted of 25 basic questions. Except those, the questionnaire involved another 20 additional questions, the purpose of which description of situation was to interpret the analysis results in detail. Possible answers were pre-defined and each of them is given points as follows:

- a) never - 0 point
- b) mostly not – 4 points
- c) mostly yes – 6 points
- d) almost always – 8 points
- e) always – 10 points

To analyze the data gained from the questionnaires, methodology VDA 6.1, part 1 (Verband der Automobilindustrie) was used.

German norm VDA 6.1 is used to audit QM systems in car industry by the second or third party. This part of VDA has been warmly accepted by the wide public, which exceeds the industry also in international measure. Generally, such trend is seen that different procedures and tools of quality management (not only VDA) are applied also to different topics (e.g. application of the methods of planned experiments – DOE for marketing studies).

To evaluate the answers and interpret the results, the authors of this article used the adjusted methodology VDA. Summarized result expressed in percentage is for each answer calculated as follows:

$$E = \frac{\text{the average of achieved points for particular question}}{10} \times 100(\%)$$

The figure 10 expresses maximum of achievable average, i.e. if all respondents would choose the answer e).

Evaluation of the results of each hypothesis/question were elaborated based on below mentioned tables.

Tab. 1: Evaluation of results

Evaluation in %	Evaluation	Detailed evaluation	Symbol
80 -100	satisfies	Satisfies completely	A
60 -79,999		Satisfies under conditions	B
below 60	does not satisfy	Does not satisfy	C

Source: own processing

Tab. 2: Interpretation of results

Item	Evaluation (%)	Category	Action
Hypothesis	80 -100	A	<i>None (hypothesis is close to ideal status)</i>
Hypothesis	60 -79,999	B	<i>Partial improvement (hypothesis is proved)</i>
Hypothesis	0 - 59,999	C	<i>Fundamental improvement (hypothesis is not proved)</i>
Question	80 -100	A	None (partially is close to ideal status)
Question	60 -79,999	B	Individual improvement specific for given counseling company (partially satisfying)
Question	0 -59,999	C	Remedial action of bigger range (partially does not satisfy)

Source: own processing

Each hypothesis is matched with five questions. For example, hypothesis No. 1 is matched with the questions 1 – 5, hypothesis No. 2 is matched with the questions 6 – 10, hypothesis No. 3 is matched with the questions 11 – 15, hypothesis No. 4 is matched with the questions 16 – 20, and hypothesis No. 5 is matched with the questions 21 – 25. Validity of the hypothesis is

evaluated by average % evaluation of the answers to 5 questions. In case the total value of the summarized result *E* is above 60 %, the hypothesis is proved. Evaluation A or B does not influence the hypothesis validity. It is rather detailed assessment, to which range the hypothesis is in accordance with ideal status. Evaluation C then means that given hypothesis is not proved.

3. Introductory phase of counseling process and its critical elements

In the beginning of 2016, questioning was provided among counseling companies by internet. There were 500 companies addressed by e-mail; 178 companies agreed to take part in this research. As above mentioned, this research was based on the previous one, provided in 2002. Compared to 2002, current return of the questionnaires was higher being of 35,6 % (in 2002 it was 28 %). higher participation of the respondents can be explained by two reasons: fulfillment of the questionnaire was realized through the internet and counseling companies themselves were interested in the results of this research. The following table shows individual hypotheses and matching set of the questions:

Tab. 3: Hypotheses and questions

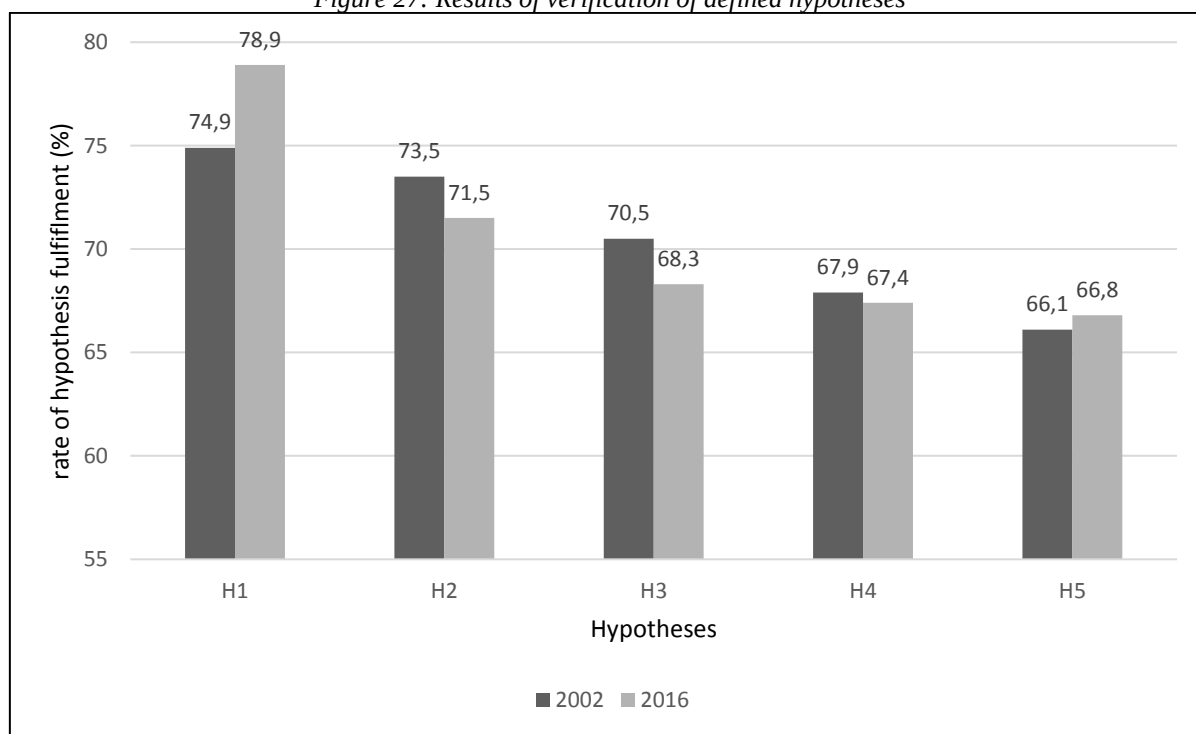
No. of question	Hypothesis/question
	Hypothesis 1: Most of counselors consider counseling to be the communicative element and devotes adequate care to it.
1	Does the preliminary diagnosis precede the agreement conclusion?
2	Do you provide with introductory meeting and preliminary diagnosis free of charge?
3	Do you give the customers the option to negotiate the price?
4	Are you interested in why the client chooses your company?
5	Specify what the most fundamental factor to conclude the agreement is.
	Hypothesis 2: Counseling companies do not have any problem with client within the phase of the first contact and with following communication.
6	Do you choose individual approach towards each client?
7	Is non-verbal communication important to you during the meeting with the client?
8	Do you consider company size when offering your services?
9	Are you able to express precisely what you can help the client with?
10	Are the clients successful after using your counseling services?
	Hypothesis 3: Most of counselors is not influenced by commercial interests in dependence on the client's demands.
11	Do you agree with the client's definition of the problem (or you make it more precise)?
12	Do you agree with the client's idea as it comes to the order procedure (or are you able to make a compromise)?
13	Do your clients address you in good time as for their problems?
14	Are you able to accept the time schedule the client demands?
15	Are you able to react to the client's demand immediately (i.e. up to 24 hours)?
	Hypothesis 4: Introductory phase of counseling process is not disturbed by non-constructive (negative) approaches of the counselor or client as it comes to the order.
16	Are the clients open towards you?
17	Do you think the client trust you?

18	Do you refuse the client in case you find out that the aim of the order is not feasible or you do not identify with it?
19	Are you willing to gain the client's trust by providing the part of the order free of charge?
20	Does the client perceive you positively when you enter his company?
	Hypothesis 5: Most of chambers, associations, counselors and clients deals with the training being provided for counselors or clients; those trainings consider the question how to handle the introductory phase of counseling process effectively, how to define the order aim correctly; above mentioned bodies are aware of that the change of company health and prevention from possible recidivism create the basis of the counseling.
21	Are the educational options for counselor sufficient in the Czech Republic?
22	Do you put the ethical standard above the content of solution?
23	How do you guarantee that the company would not return to the status before the change?
24	Are you successful as it comes to the agreement with the client immediately after the first contact?
25	In case you are not successful in the order agreement, do you know the reason?

Source: own processing

The results of the validity of individual hypotheses in 2002 and 2016 are presented in the following graph:

Figure 27: Results of verification of defined hypotheses



Source: own processing

All hypotheses were proved (result > 60 %). The level of their fulfilment is decreasing from H1 to H5, which indicates the priorities of individual areas improvement. Approach of counselling companies to the counseling process shows satisfying status, which demands rather partial remedial actions. This partial range is defined mainly by the individual questions, which did not fulfil the criterion of 60 % (evaluation C). Evaluation C can be seen by the questions 3, 13, 19 and 24. It is very interesting that within almost 12 years, those critical negative elements of introductory phase of the counseling process have not changed more significantly.

4. Recommendations for improvement of individual critical negative elements

Based on provided research, critical factors of introductory phase of the counseling process were identified. The results of 2016 little differ from the results of 2002.

Question 3: Do you give the customers the option to negotiate the price? (result = 48,2 %)

The price and quality of the product represent the basic criteria when choosing the counseling subject. As for business field, the trend is seen to undervalue the counseling service. While for material or components the companies are willing to pay a “world price”, for counseling they are willing to accept the price being of ¼ of European average, which is for counseling company often of the profitability limit.

On the other hand, counseling companies are not always aware of that the market presents significant surplus of counseling companies; therefore, it is necessary to persuade the client about service quality (and thus about particular price) by suitable friendly steps.

Question 13: Do your clients address you in good time as for their problems? (result = 49 %)

As this part is considered, counselors are limited because the problem is on clients' side. For example, production companies look for counselor when the problem with quality occurs in the serial production instead of contacting him already within the product development phase or at least within testing. Businesspersons call tax counselor at the end of an accounting period when they are finding out discrepancies or problems etc. Of course, in such situations, the counselor has only limited options how to find suitable and effective solution.

To improve this area, public education in business sphere could help – seminars, websites, publications and other activities provided with state or regions support. Considering it from long-term perspective, education in this field at high schools and universities could help, too.

Question 19: Are you willing to gain the client's trust by providing the part of the order free of charge? (result = 58 %)

Counseling companies have to realize that service quality cannot be priced before the service is done. Client can presume the service quality by references, professional publications, recommendations and other indirect indicia but if the service supplier is able to give him the proof about quality in the place of client, the client would prefer such option. Therefore, counseling companies should involve this element into the standard introductory phase of the counseling process. Thus, counseling companies can be recommended as it comes to the price

negotiation to provide the services partially free of charge, to persuade the client about the high quality of provided services and thus about reasonability of the price.

Question 24: Are you successful as it comes to the agreement with the client immediately after the first contact? (result =56,6 %)

How the client would know that the price is adequate to service quality? How the client gain the trust in the counselor that he is able to solve his problem? This question again matches the question 19. By providing the part of service free of charge, the client can judge the quality, price and level of solution. Such step can support the mutual trust, too.

A failure is also caused by business sphere when people with low professionalism or decision-making competence are involved into the introductory process, which can cause distorted evaluation of counseling company and thus, in connection with it, order's refusal or postponing.

Conclusion

Provided research showed that researched counseling companies handle the given are at satisfying level and that improvement is of only partial character. As for partial improvement, the question 19 occurs to be the key one – provision of the part of counseling process free of charge. This point is not being adequately fulfilled by the counseling companies. Counselors and counseling companies should pay attention to this area primarily and include it to the introductory phase of counseling process, i.e. to put it to the offer of their services. On the other hand, big part of the problems in the introductory phase of counseling process is caused also by business sphere (see areas 3, 13 and 24), where improvement would be rather of long-term character, which is confirmed by the results of the repeated research.

Even within 12-year period, there has not been formed a climate for cooperation between business subjects and counseling companies in the Czech Republic. Probably "time has not matured" yet.

REFERENCES

- [1] BLOCK, Peter. *Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used*. 3 edition. Pfeiffer: John Wiley & Sons, 2011. 352 pages. ISBN 978-0470620748.
- [2] HEDGE, Jerry W. and Walter C. Borman. *The I/O Consultant: Advice and Insights for Building a Successful Career*. 1. edition. Washington, DC: American Psychological Association. 2008. 392 pages. 978-1433803390.
- [3] Poczatková, B.; Klumparová, P. a R. Nešporková. *Poradenství pro podnikání*. Havířov: in-PRESS CZ, 2014, 156 s. ISBN 978-80-905178-3-7.
- [4] Poczatková, B.; Mikoláš, Z. a L. Ludvík. *Poradenství pro manažery a podnikatele A*. Ostrava, EkF VŠB-TU Ostrava, 2007.
- [5] VENDEL, Štefan. *Kariérní poradenství*. Praha: Grada Publishing, 2008. 224 s. 978-80-247-1731-9.
- [6] VDA 6.1 *Audit systému managementu jakosti*. Praha, ČSJ 1996.

CONTACT

Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA
VŠB –Technical University Ostrava
Faculty of Economics
Department of Business Administration
Czech Republic
E-mail: blanka.poczatkova@vsb.cz

Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.
VŠB –Technical University Ostrava
Faculty of Economics
Department of Business Administration
Czech Republic
E-mail: pavlina.kribikova@vsb.cz

IMPACT OF THE SENSITIVITY ANALYSIS ON THE RISK ASSESSMENT OF THE PROJECT

VPLYV ANALÝZY CITLIVOSTI NA HODNOTENIE RIZIKA PROJEKTOV

Daniela Rybárová, Helena Majdúchová¹

ABSTRACT

Risk management is the identification, assessment, and prioritization of risks followed by coordinated and economical application of resources to minimize, monitor, and control the probability or impact of unfortunate events or to maximize the realization of opportunities. The paper focuses on the one of methods of the project risk management – sensitivity analysis. A sensitivity analysis is a technique used to determine how different values of an independent variable impact a particular dependent variable under a given set of assumptions.

KEY WORDS

Sensitivity analysis, risk assessment, project

JEL CLASSIFICATION

H40, G32, D81

1. Súčasný stav riešenej problematiky

Finančná teória špecifikuje metódy hodnotenia prínosov projektov so zohľadnením rizika spojeného s použitím finančných prostriedkov. Výsledky metód výpočtu čistej súčasnej hodnoty (NPV), vnútorného výnosového percenta (IRR) a doby návratnosti tvoria základ informácií potrebných pre rozhodovanie o realizácii, či zamietnutí projektu, no neposkytujú detailnejší pohľad na charakter jednotlivých rizík. Neumožnia odhaliť napr. “úzke miesta” projektu z pohľadu rizík, ktoré môžu dostať projekt rýchlo do straty, prípadne môžu znemožniť realizáciu projektu. Z tohto dôvodu je potrebné pri rozhodovaní o realizácii projektu zohľadniť aj charakter najzávažnejších rizík projektu. Schopnosť vyhľadať najvýznamnejšie riziká, ako aj charakter popisu rizík sú závislé na použitých metódach identifikácie a analýzy rizika. Výsledky jednotlivých metód majú rôznu vypovedaciu schopnosť a keďže ovplyvňujú rozhodnutie o realizácii projektu, je potrebné vybrať metódy poskytujúce dostatočné informácie pre rozhodovanie. Metódy pre hodnotenie rizika projektu by mali umožniť zmapovať všetky oblasti zdrojov rizika projektu, aby nedošlo len k náhodným výberom rizík s vylúčením určitých oblastí, ktoré by zostali nespracované. Presné určenie metód, ktoré slúžia na identifikáciu a ktoré až na následnú analýzu rizika však nie je úplne jednoznačné a líši sa v

¹ Ing. Daniela Rybárová, PhD., EU v Bratislave, FPM, KPH, e-mail:daniela.rybarova@uba.sk,
VEGA No. 1/0857/16 - project share is 100%;
Helena Majdúchová, prof. Ing. CSc., Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, helenamajduchova@euba.sk

závislosti od autora zaoberajúceho sa problematikou hodnotenia rizika, od účelu a tiež prostredia, kde sa metódy používajú. Pri výbere metód identifikácie a analýzy rizika je dôležitá rovnaká línia informácií. Najčastejšie vopred vybrané metódy analýzy determinujú aj metódy identifikácie, ich obsah, rozsah a štruktúru potrebných informácií. V manažmente rizika projektov sa využívajú ako všeobecné metódy z rôznych oblastí manažmentu, ktoré je možné prispôbiť požiadavkám na identifikáciu, analýzu a hodnotenie rizika projektov, ako aj špeciálne metódy rizikového manažmentu (ISO/IEC 31010:2009 Manažment rizika – hodnotenie rizík). Cieľom príspevku je analyzovať vypovedaciu schopnosť vybranej metódy – citlivostná analýza, ktorej použitie je značne rozšírené. Napriek jednoduchosti danej metódy nie vždy sa správne interpretujú výsledky, resp. sa plne nevyužíva jej potenciál.

2. Metódy a metodológia

Citlivostná analýza testuje vplyv buď rôzne veľkých odchýlok alebo rovnakých odchýlok vybraných vstupných finančných parametrov (premenných) projektu na celkový plánovaný výsledok projektu. Citlivostná analýza sa môže využiť na určenie významných rizikových premenných projektu alebo môže byť realizovaná až v následnej fáze na vyčíslenie výšky vplyvu rozhodujúcich premenných, ktoré boli určené inými metódami analýzy rizika, na plánovaný výsledok projektu.

Pri testovaní vplyvu rôzne veľkých odchýlok vstupných parametrov na plánovaný výsledok sa pre porovnanie vplyvu počíta index senzitivity ako percentuálna zmena výsledného hodnotiaceho kritéria vplyvom jednocentnej zmeny vstupnej premennej.

$$IS = \% \text{ zmeny hodnotiaceho kritéria} : \% \text{ zmeny vstupného premennej}$$

Index senzitivity väčší ako 1 vymedzuje vstupné premenné projektu, ktoré sú rizikové a v rozhodujúcej miere ovplyvňujú úspešnosť projektu.

K posúdeniu možnosti využitia vybranej metódy a zhodnotenie jej vypovedacej schopnosti pre účely identifikácie, analýzy a hodnotenia rizika projektov, bude využitý investičný projekt výrobného podniku na rozšírenie výroby podniku, cieľom ktorého bolo zavedenie do výroby a na trh nový výrobok. Z tohto dôvodu prínosom daného projektu po uvedení do prevádzky boli tržby z predaja nového výrobku. Základ pre výpočet NPV projektu boli kapitálové výdavky na rozšírenie výroby, výnosy z nového produktu, náklady spojené s jeho výrobou (vybraná technológia determinovala časť nákladov), vrátane materiálových nákladov s ohľadom na výber dodávateľa.

3. Dosiahnuté výsledky

V posudzovanom projekte bola analýza citlivosti použitá na určenie významných premenných zo zadania projektu, aby bolo možné zhodnotiť jej samostatný prínos pre hodnotenie projektu. Testovaný bol vplyv rôzne veľkých odchýlok vstupných premenných, ako aj vplyv rovnakých odchýlok (tab. 1). Využitý bol softvér na hodnotenie projektov EFINA.

V tabuľke 1 v pravých dvoch stĺpcoch sú výsledky prepočtu vplyvu zmeny sadzby diskontného faktora na čistú súčasnú hodnotu (NPV). Čistá súčasná hodnota projektu nie je citlivá na zmenu sadzby diskontného faktora, keď ani pri zvýšení sadzby na 25 % nie je záporná. O nízkej citlivosti vypovedá aj index senzitivity, ktorý je menší ako 0. Vo výpočte sa vychádzalo

z percentuálnych zmien oboch premenných, pričom sadzba vzrástla o 56 % a NPV klesla len o 38 %. **Index senzitivity je 0,68.** Vplyv výšky kapitálových výdavkov v druhých dvoch stĺpcoch tabuľky 1 bol podstatne väčší. Pri zvýšení kapitálových výdavkov o 20 % dosiahne NPV zápornú hodnotu – 35 041 Eur, čo znamená, že klesne až o 135 %. **Index senzitivity je 6,78,** čo zaraďuje vplyv zmeny kapitálových výdavkov medzi významné rizikové faktory.

Table 24: NPV na sadzbe diskontného faktora [%] a na výške kapitálových výdavkov

Sadzba DF (%)	NPV (eur)	Investície (koeficient)	NPV (eur)
16*	98 285	0,8	250 998
17	93 337	0,9	174 641
18	88 601	1	98 285
19	84 066	1,1	31 690
20	79 720	1,2**	-35 041
21	75 555	1,3	-103 356
22	71 560	1,4	-176 695
23	67 727	1,5	-251 695
24	64 048	1,6	-326 695
25	60 516	1,7	-401 695

Source: vlastné výpočty

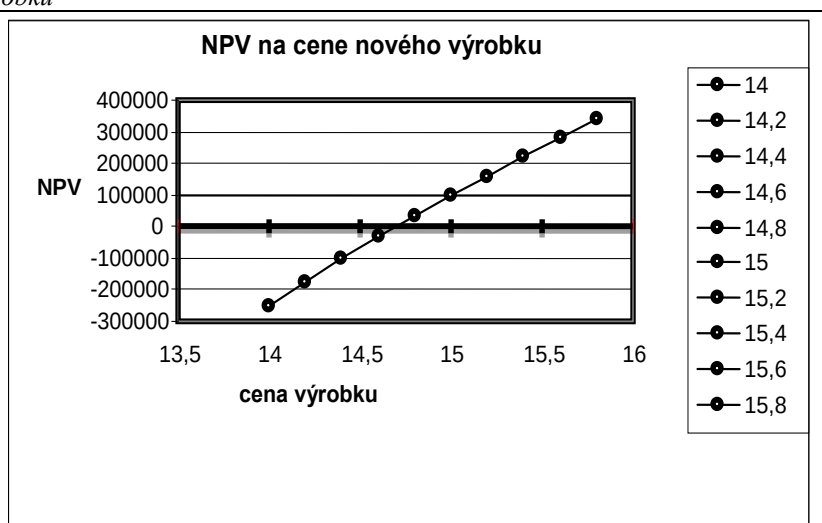
*Svetlošedou farbou je vyznačená východisková hodnota pri hodnotení projektu

**Tmavošedou farbou sú vyznačené hodnoty, pri ktorých bola dosiahnutá záporná NPV

Tabuľka 2 obsahuje výsledok analýzy vplyvu ceny nového výrobku, zavedenie ktorého do výroby je cieľom investície. Ak by sa podniku nepodarilo udržať plánovanú cenu 15 Eur a museli by znížiť cenu, výsledná čistá súčasná hodnota projektu sa dostáva do záporu už pri poklese ceny na 14,60 Eur. Citlivosť je veľmi vysoká, pretože pri poklese ceny o 2 %, NPV klesne o 128 %. **Index senzitivity je 64.**

Table 2: NPV na cene nového výrobku

Cena nového výrobku (Eur)	NPV (Eur)
14	-250 218
14,2	-175 513
14,4	-100 809
14,6	-28 384
14,8	35 866
15	98 285
15,2	159 158
15,4	219 817
15,6	280 327
15,8	340 838



Source: vlastné výpočty (Pozn.: Svetlošedou farbou je vyznačená východisková hodnota pri hodnotení projektu. Tmavošedou farbou sú vyznačené hodnoty, pri ktorých bola dosiahnutá záporná NPV.)

V nasledujúcej tabuľke 3 sú výsledky výpočtu vplyvu rovnakej percentuálnej zmeny (zvýšenie) nákladovej položky na zmenu čistej súčasnej hodnoty. Pre výpočet bol použitý výber nákladových položiek, ktoré na základe hrubého odhadu majú podstatný vplyv na čistú súčasnú hodnotu a zároveň ich analýza z pohľadu súvislosti s podmienenosťou zmien nákladových položiek a zmien produkcie, umožňuje neskreslený pohľad.

Zmena NPV je testovaná pri postupnej zmene nákladových položiek (stĺpce tabuľky) o 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24 a 27 %. Z tabuľky možno vyčítať, že NPV sa dostáva do záporu pri zmene ceny materiálu B už o 6 % a zmene ceny materiálu A o 9 %. **Index senzitivity pre cenu materiálu B je 16,9 a pre cenu materiálu A je 14,9.**

Table 3: NPV na nákladoch

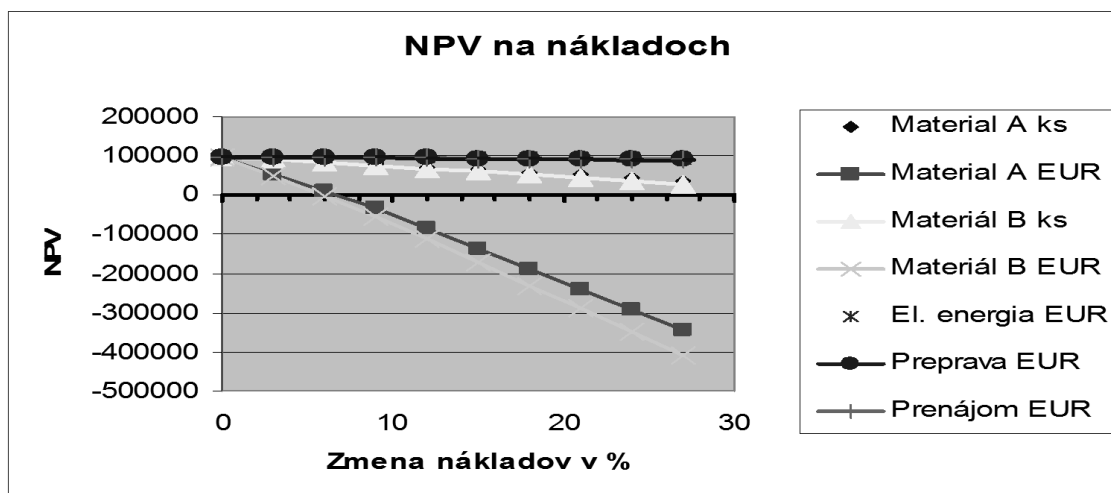
	Rast v %	Materiál A ks	Materiál A EUR	Materiál B ks	Materiál B EUR	El. energia EUR	Preprava EUR	Prenájom EUR	Ost. náklady EUR
N	0	98285	98285	98285	98285	98285	98285	98285	98285
	3	91554	54970	90615	48908	97821	97400	97379	97174
	6	84824	11070	82945	-1448	97358	96516	96472	96063
P	9	78093	-33931	75275	-53862	96894	95631	95565	94953
	12	71362	-83992	67605	-112918	96430	94746	94659	93842
	15	64631	-135817	59935	-171973	95966	93862	93752	92699
V	18	57901	-187641	52265	-231029	95502	92977	92845	91557
	21	51170	-239465	44475	-290084	95039	92092	91939	90414
	24	44313	-291290	36573	-349140	94575	91207	91032	89271
	27	37379	-343114	28671	-408195	94111	90323	90125	88128

Source: vlastné výpočty (Pozn: Svetlošedou farbou je vyznačená východisková hodnota pri hodnotení projektu. Tmavošedou farbou sú vyznačené hodnoty, pri ktorých bola dosiahnutá záporná NPV.)

Podstatný vplyv má aj zmena množstva, no tu je potrebné výsledky citlivostnej analýzy interpretovať až po logickom posúdení vzájomných vzťahov analyzovaných položiek. Vypočítaný vplyv zmeny množstva materiálu bez prepojenia na zmenu objemu produkcie znamená zvýšenie nepodarkovosti, kedy je potrebné použiť viac základného materiálu na výrobu rovnakého objemu produkcie. **Index senzitivity pri 9 % zvýšení potreby materiálu B je 2,6 a materiálu A je 2,3.** Ak však na výrobu Behúňu sú potrebné v rovnakom pomere oba materiály je určiť spoločný vplyv vynásobením index. **Takže zvýšenie nepodarkovosti vo výrobe má index senzitivity až 5,98.** Vplyv zmeny nákladových položiek je graficky znázornený na obrázku 10-1, kde strmosť poklesu kriviek vyjadruje veľkosť vplyvu na NPV.

Ostatné nákladové položky v tabuľke 3 nepredstavujú veľkú hrozbu pre dosiahnutie požadovanej výšky čistej súčasnej hodnoty. Index senzitivity je menší ako 0, čo znamená, že čistá súčasná hodnota nie je citlivá na ich zmenu. Opäť je potrebné hodnotenie doplniť o pohľad na vplyv zmeny produkcie a jednotlivých položiek a čo vlastne zmenu spôsobuje.

Figure 1: NPV na raste nákladových položiek



Source: vlastné výpočty

Tabuľka 4 obsahuje výsledky dvojparametrickej citlivostnej analýzy. Matica obsahuje hodnoty NPV pri súčasnej zmene dvoch parametrov, pričom bola vybraná práve zmena objemu nového výrobku v druhom roku (očakáva sa podstatný nárast predaja), ktorá je neistá a zmena ceny tohto nového výrobku.

Table 4: NPV na cene a množstve nového výrobku v 2. roku prevádzky projektu

Cena v €	Predaj v 2. roku v ks						
	76 000	80 000	84 000	88 000	92 000	96 000	100 000
10	-496762	-2371353	-2245944	-2120535	-1995126	-1869717	-1744308
11	-2198485	-2060535	-1922585	-1784635	-1646686	-1508736	-1370786
12	-1900208	-1749717	-1599226	-1448736	-1298245	-1147754	-997263
13	-1601931	-1438899	-1275867	-1112836	-949804	-786772	-623740
14	-1303654	-1128081	-952508	-776936	-601363	-425791	-250218
15	-1005377	-817263	-629150	-441036	-252922	-64809	98285
16	-715290	-514635	-313981	-113326	73683	238819	401349
17	-428413	-215217	-2595	185631	358526	531214	703902
18	-141535	81698	275070	457916	640763	823609	1006455
19	141708	343986	536991	729995	923000	1116004	1309009

Source: vlastné výpočty Pozn: Svetlošedou farbou je vyznačená východisková hodnota NPV pri hodnotení projektu. Tmavošedou farbou sú vyznačené záporné hodnoty NPV.)

Dvojparametrická analýza umožňuje analyzovať vzťah zmeny dvoch parametrov na čistú súčasnú hodnotu a poskytuje ďalšie dôležité informácie pre hodnotenie projektu. Z tabuľky je zrejmé, že pri poklese produkcie by musela rásť cena výrobku, aby NPV zostala kladná. Výsledky analýzy je však potrebné interpretovať s ohľadom na väzby jednotlivých položiek pre výpočet NPV. Zmena množstva vyrábanej produkcie je sprevádzaná aj zmenou variabilných nákladov, čo v danom výpočte nie je zohľadnené pri všetkých variabilných položkách s ohľadom na spôsob výpočtu daného softvéru. Pri hodnotení je preto veľmi dôležité vždy vychádzať z konkrétnych spôsobov výpočtu.

4. Závery analýzy citlivosti pre hodnotenie projektu

- Analýza citlivosti umožňuje vyčísliť priamy vplyv zmeny vstupnej premennej na výslednú hodnotu kritéria efektívnosti projektu. Aj napriek zjednodušenému pohľadu na proces zmien (v reálnom svete sa menia všetky položky a zmeny majú synergický efekt, ktorý analýza nezohľadňuje) sú informácie získané analýzou dôležité pre manažment rizika. Znižuje subjektívny vplyv pri hodnotení rizika projektu.
- **Identifikuje rizikové vstupy**, ktorých zmena ohrozuje úspešnosť projektu (rovnako je možné určiť zmeny premenných, ktoré vedú k zvýšeniu hodnoty projektu), **určuje hranice, pod ktoré by analyzovaný vstup nemal klesnúť**.
- Je dôležitým podkladom pre zostavenie plánu ošetrovania rizika, nastavenie hraníc pre uplatňovanie plánu. Neidentifikuje však jednoznačne rizikové udalosti, ktoré vedú k zmene vstupu. Je potrebné doplnenie metódami, ktoré umožňujú spojiť zmeny vstupov s rizikovými udalosťami, pre ktoré plán ošetrovania pripravuje opatrenia na zabránení ich iniciovania resp. na zníženie dopadu udalostí, ak ich vzniku je možné alebo je účelné zabrániť.
- **Nevýhodou** danej metódy je, že dané zjednodušenie vzťahov zmien môže viesť k nesprávnym záverom analýzy v prípade nedostatočnej skúsenosti hodnotiteľa a ako aj nedostatočnej znalosti celého procesu, ktorý analyzuje.
- Odporúčanie pre praktické využitie vypovedaciu schopnosť danej metódy využiť predovšetkým na prvé otestovanie identifikovaných rizikových premenných a vyčíslenie významu ich zmien na výslednú premennú, určenie hraníc ich prípustných zmien, ako dôležitej informácie pre manažment rizika projektu. Analýza identifikuje závažné rizikové premenné, ktorých synergické efekty zmien na požadovanú hodnotu ukazovateľov projektu sa testujú pomocou analýzy scenárov.

ACKNOWLEDGEMENT

This paper is an outcome of two complementary research projects „Zvyšovanie konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov prostredníctvom zavádzania inovácií v globálnom hospodárskom prostredí“, VEGA No. 1/0857/16 - project share is 100%;

REFERENCES

- [1] Ďurinová, I. (2015). The Depreciation policy in the context of income tax in Slovakia in terms of businesses. In Financial management of firms and financial institutions. International scientific conference. Ostrava : VŠB - Technical university of Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3865-6. ISSN 2336-162X, s. 241-248 CD-ROM.
- [2] ISO/IEC 31010:2009 Manažment rizika – hodnotenie rizík
- [3] Rybárová, D. – Grisáková, N. (2010). *Podnikateľské riziko*. Bratislava : IURA EDITION, 2010. 179 s. ISBN 978-80-8078-377-8
- [4] Rybárová, D., Grisáková, N. (2011) Manažment rizika projektov. In *Rizika podnikových procesů : sborník příspěvků z 1. mezinárodní konference : Ústí nad Labem, 22.9.2011.* - Ústí nad Labem : Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem, Katedra managementu a ekonomiky podniku, 2011. ISBN 978-80-7414-371-7, s. 1-8. Weiss, T.D. and Coatie, J.J. (2010). *The World Health Organization, its history and impact*. London: Perseus.

- [5] Rybárová, D., Grisáková, N. (2011) Zavedenie manažmentu rizika. In *Finančný manažment a controlling v praxi*. - Bratislava : Iura Edition, 2011. ISSN 1337-7574, 2011, č. 12, s. 685-690. VEGA 1/0657/10, VEGA 1/0410/10.
- [6] Rybárová, D, Grisáková, N. (2015) *Podnikateľské riziko – vybrané problémy a prípadové štúdie*, EKONÓM, 2015, s.17-20, ISBN 978-80-225-4074-2
- [7] Šagátová, S. (2014).Application of controlling in risks management for local government programme budgets. In Managing and modelling of financial risks [elektronický zdroj] : proceedings. - Ostrava : VŠB - Technical University of Ostrava, 2014. - ISBN 978-80-248-3631-7. - S. 745-752.
- [8] Štetka, P., Rybárová, D. (2014) Vnímané riziko a nákupná konformita. In Trendy v podnikání 2014 [elektronický zdroj] : recenzovaný sborník příspěvků mezinárodní vědecké konference. - Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni, 2014. - ISBN 978-80-261-0444-5. - S. 1-7 CD-ROM.Barker, R., Kirk, J. and Munday, R.J., (1988). *Narrative analysis*. 3rd ed. Bloomington: Indiana University Press.

CONTACT

Ing. Daniela Rybárová, PhD.
University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management
Main Street No. 1, 852 35 Bratislava, Slovakia
E-mail: daniela.rybarova@euba.sk

prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava
E-mail: helena.majduchova@euba.sk

THE USAGE OF STATIC LIQUIDITY RATIOS AND CASH CONVERSION CYCLE RATIO IN LIQUIDITY ANALYSIS OF TOURISM COMPANIES

VYUŽITIE STATICKÝCH UKAZOVATEĽOV LIKVIDITY A UKAZOVATEĽA PEŇAŽNÝ CYKLUS V ANALÝZE LIKVIDITY PODNIKOV CESTOVNÉHO RUCHU

Ivana Rybovičová, Vladimír Hiadlovský¹

ABSTRACT

For assessing corporate liquidity are available static, dynamic and other types of liquidity ratios. The most widely used ratios are static ratios including cash, quick and current ratio. Unlike static ratios, cash conversion cycle indicator (CCC) is a dynamic indicator including time factor. This paper focuses on the use of liquidity ratios – quick ratio, current ratio and cash conversion cycle in assessing the level and the development of corporate liquidity. The aim of this paper is to compare the values of these ratios on the selected sample of companies operating in the tourism sector in Slovakia for the period 2011 – 2014 and to present and evaluate the pros and cons of using individual liquidity indicators.

KEY WORDS

Liquidity, liquidity ratios, cash conversion cycle.

JEL CLASSIFICATION

G30, M21

Úvod

Likvidita je neoddeliteľným prvkom funkcie financovania podniku. Stáva sa hlavnou prioritou vo finančnom riadení väčšiny podnikov a finanční manažéri sa snažia využiť všetky možnosti na zlepšenie manažmentu likvidity (Špiner, 2015). Lesáková (2004, s. 27) definuje likviditu ako „všeobecnú schopnosť daného podniku hradiť svoje záväzky“ a analýzou likvidity rozumie „posudzovanie miery schopnosti vyrovnávať svoje platobné povinnosti v peňažných prostriedkoch, ktoré plynú z činnosti podniku“. Kráľovič, Vlachynský (2011) dodávajú, že najdôležitejšie skutočnosti, ktoré ovplyvňujú schopnosť podniku hradiť svoje záväzky sú štruktúra majetku a primeraný a pravidelný prítok peňažných prostriedkov. Peňažné toky bezprostredne súvisia so zabezpečením likvidity podniku (Šlosárová, 2011). Lesáková et al. (2007) preto poukazujú na potrebu transformácie vyprodukovaného výsledku hospodárenia do likvidnej podoby – t. j. peňažných prostriedkov, pretože likvidita ako základný atribút prežitia podniku je podmienená práve dostatkom peňažných prostriedkov, ktorých stav a vývoj je výslednicou uskutočnených peňažných tokov. Likvidita je vnímaná aj ako aspekt,

¹ Ing. Ivana Rybovičová, Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, ivana.rybovicova@umb.sk.
doc. Ing. Vladimír Hiadlovský, PhD., Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela,
vladimir.hiadlovsky@umb.sk.

ktorý umožňuje lepšie využitie príležitostí pri neočakávaných investíciách, resp. umožňuje podnikom lepšie prečkať nepriaznivé obchodné a ekonomické problémy (Růčková, 2015).

1. Ukazovatele likvidity vs. ukazovateľ peňažný cyklus

Pre posudzovanie likvidity podnikov majú podniky k dispozícii statické, dynamické a ostatné druhy ukazovateľov likvidity. Najlepšiu priestorovú porovnateľnosť majú statické pomerové ukazovatele, medzi ktoré zaradujeme likviditu 1. stupňa, likviditu 2. stupňa a likviditu 3. stupňa. Na rozdiel od statických ukazovateľov, ukazovateľ peňažný cyklus (ďalej CCC) predstavuje dynamický ukazovateľ, ktorý zahŕňa prvok času.

Príspevok sa zameriava na využitie ukazovateľov likvidity 2. a 3. stupňa a ukazovateľa peňažného cyklu pri posudzovaní úrovne a vývoja likvidity podnikov. Cieľom príspevku je porovnať hodnoty vyššie spomínaných ukazovateľov na vzorke 188 podnikov v SR s hlavným SK NACE 55 Ubytovanie za obdobie rokov 2011 – 2014 a zhodnotiť výhody a nevýhody využitia jednotlivých ukazovateľov.

1.1. Statické ukazovatele likvidity 2. a 3. stupňa

Ukazovatele likvidity odpovedajú na otázku, ako dokáže podnik kryť likvidnými prostriedkami záväzky, ktorých splatnosť nastane v priebehu jedného roka. Rozdiel medzi jednotlivými stupňami likvidity je determinovaný štruktúrou obežných aktív, ktorá je zase podmienená predmetom činnosti podniku (Lesáková, 2004).

$$\text{Likvidita II. stupňa} = \frac{\text{krátkodobý majetok} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé cudzie zdroje}} \quad (1)$$

Odporúčané hodnoty tohto ukazovateľa sa pohybujú v rozmedzí 1 – 1,5. Existujú ale aj podniky, pre ktoré je charakteristické predaj za hotovosť, a v tomto prípade môžu krátkodobé cudzie zdroje presiahnuť objem pohotových peňažných prostriedkov a krátkodobých pohľadávok.

$$\text{Likvidita III. stupňa} = \frac{\text{krátkodobý majetok}}{\text{krátkodobé cudzie zdroje}} \quad (2)$$

Odporúčaný interval sa pohybuje v rozmedzí 2 – 2,5. Ak podniky neevidujú vyššie hodnoty zásob, bude pre tieto podniky platiť približne totožná hodnota likvidity III. stupňa v porovnaní s hodnotou likvidity II. stupňa. Na to, aby sa zabezpečila plynulosť transformačného procesu by mal ukazovateľ likvidity 3. stupňa nadobúdať hodnotu vyššiu ako 1, t. j. podnik by mal kryť s dostatočnou rezervou svoje krátkodobé dlhy.

Ukazovatele likvidity môžu dosahovať v hoteloch rôzne hodnoty kvôli rozdielnej veľkosti, triedy, lokalizácie, charakteru hotelov a pod. Častým problémom je, že viaceré hotely nepovažujú finančné plánovanie za podstatné a finančnou analýzou sa zaoberajú hlavne väčšie hotely. Na základe výskumu Šebovej (2014) za roky 2011 – 2013 vykázali výsledky podnikov v odvetví ubytovacích a stravovacích služieb hodnoty mimo odporúčaných hodnôt. Priemerná

hodnota likvidity II. stupňa bola 0,54 a likvidity III. stupňa 0,77. Z uvedeného vyplýva, že podniky majú problém s úhradou záväzkov v požadovanom množstve a čase a dokážu svojimi krátkodobými aktívami uhradiť približne tri štvrtiny svojich krátkodobých záväzkov.

1.2. Dynamický ukazovateľ peňažný cyklus

Na rozdiel od obvyklých statických ukazovateľov likvidity (ukazovateľ likvidity II. a III. stupňa), ukazovateľ peňažný cyklus predstavuje dynamický ukazovateľ, ktorý zahŕňa prvok času (Stojanović, 2014). Richards a Laughlin (1980) ako prví poukázali na to, že ukazovateľ peňažný cyklus (označovaný ako CCC) prezentuje lepší prístup k hodnoteniu likvidity podniku ako samotné ukazovatele bežnej a celkovej likvidity. CCC meria nielen príliv a odliv pracovného kapitálu za určité časové obdobie, ale zohľadňuje aj výnosy z predaja. Lepšia politika v oblasti riadenia pracovného kapitálu sa musí snažiť o znižovanie peňažného cyklu. Výsledky výskumu (Lin et al., 2014) takisto potvrdzujú, že ukazovatele peňažného cyklu lepšie odrážajú skutočnú schopnosť úhrady krátkodobých záväzkov a likvidity. Peňažný cyklus vyjadrujú nasledujúce ukazovatele:

$$\begin{aligned}
 \text{Peňažný cyklus (CCC)} &= \text{doba obratu zásob} \\
 &+ \text{doba splatnosti pohľadávok z obchodného styku} \\
 &- \text{doba splatnosti záväzkov z obchodného styku}
 \end{aligned}
 \tag{3}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} * 360
 \tag{4}$$

Doba obratu zásob meria priemerný čas potrebný na premenu zásob v tržby. Čím kratšia je doba obratu zásob, tým lepšia je likvidita podniku. Lesáková et al. (2007) dodávajú, že za negatívny vývoj možno považovať údaj nad 100 dní.

$$\text{Doba splatnosti pohľadávok z obchodného styku} = \frac{\text{pohľadávky z obchodného styku}}{\text{tržby}} * 360
 \tag{5}$$

Doba inkasa pohľadávok meria čas potrebný na prevod vzniknutej pohľadávky na hotovosť. Ak je doba inkasa pohľadávok veľmi vysoká, prejaví sa to vo vyššej hodnote CCC, čomu nasvedčuje, že podnik má zlú likviditu.

$$\text{Doba splatnosti záväzkov z obchodného styku} = \frac{\text{záväzky z obchodného styku}}{\text{tržby}} * 360
 \tag{6}$$

Doba úhrady záväzkov meria priemerný čas úhrady záväzkov (bez platenia úrokov). Dlhšia doba znamená prínos pre pracovný kapitál. Avšak Lesáková et al. (2007) dodávajú, že predlžovanie oneskorenia platieb podniku môže viesť k ohrozeniu dobrej povesti podniku.

CCC je sumarizácia spomenutých troch dôb, čo vyjadruje prevádzkový cyklus pre peňažné príjmy a výdavky v podniku vyplývajúce od výrobných nákladov až po predaj produktov, vytvorenie pohľadávok a ich prevod na hotovosť. Teoreticky, menšie hodnoty CCC znamenajú lepšie riadenie pracovného kapitálu. Ak podnik efektívne riadi pracovný kapitál, potom môže byť hodnota CCC dokonca záporná.

Výskum Cagle et al. (2013) takisto poukazuje na to, že použitie výhradne statických ukazovateľov likvidity môže byť pri meraní celkovej a priebežnej likvidity zavádzajúce, zatiaľ čo CCC môže byť užitočným doplnkom pri posudzovaní likvidity podniku, a teda aj jeho ziskovosti.

Avšak aj prístup prostredníctvom CCC má svoje nedostatky. Krátkodobé záväzky ako sú úroky, mzdy a dane nie sú zahrnuté v CCC. Táto skutočnosť môže mať výrazný vplyv na likviditu podniku. Vzhľadom na to, že ukazovatele likvidity zahŕňajú všetky krátkodobé záväzky, odporúča sa, aby podniky pri meraní a vyhodnocovaní likvidity používali aj statické ukazovatele likvidity, aj prístup CCC. Investori, veritelia, dodávatelia, audítori musia rozumieť riadeniu pracovného kapitálu v podniku, a preto je dôležité, aby rozumeli ukazovateľovi CCC, ktorý napomáha pri lepšom porozumení likvidity podniku (Lin et al., 2014).

Mnoho malých a stredných podnikov má pomerne obmedzený pracovný kapitál, tzn. čím väčšiu efektívnosť vyvinú v riadení CCC, tým budú ziskovejšie (Tauringana, Afrifa, 2013). Malé a stredné podniky, ktoré môžu skrátiť ich peňažné cykly (tzn. zbierať pohľadávky rýchlejšie) majú s väčšou pravdepodobnosťou vyššiu úroveň likvidity a väčší prevádzkový kapitál (Ebben, Johnson, 2011).

2. Využitie ukazovateľa likvidity 2. stupňa, likvidity 3. stupňa a ukazovateľa peňažný cyklus v analýze likvidity podnikov cestovného ruchu

Cestovný ruch tvorí významnú súčasť ekonomiky Slovenskej republiky. Podiel cestovného ruchu na HDP v roku 2015 predstavoval 2,7 % a na exporte služieb sa podieľal 29,4 % (Ubytovacia štatistika CR na Slovensku. Štatistika CR-vývoj platobnej bilancie, 2016).

Zdroj databázy tvoria individuálne účtovné závierky 188 podnikov cestovného ruchu v Slovenskej republike podľa štatistickej klasifikácie ekonomických činností SK NACE 55 Ubytovanie za analyzované obdobie 2011 – 2014. Zo základného súboru priemerne 1667 podnikov sme podľa dostupnosti a úplnosti účtovných závierok za všetky 4 analyzované roky vyseletovali výberovú vzorku, ktorú tvorí 188 podnikov s aktívnou činnosťou za celé sledované obdobie a s ročnými tržbami viac ako 50 000 €. Výpočet vybraných finančných ukazovateľov je v súlade s metodikou výpočtu ukazovateľov informačného portálu CRIBIS, ktorý bol použitý ako primárny zdroj finančných údajov - individuálnych účtovných závierok podnikateľských subjektov (<https://www2.cribis.sk/>). Prostredníctvom programu SPSS sme vyčíslili hodnoty mediánov a priemerov vybraných finančných ukazovateľov likvidity 188 analyzovaných podnikov s hlavným SK NACE 55 Ubytovanie za obdobie 2011 – 2014 (tabuľka 1).

Tabuľka 25: Výsledky ukazovateľov likvidity 2. stupňa, likvidity 3. stupňa v rokoch 2011 - 2014

	Medián				Priemer			
	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
Likvidita 2. stupňa	0,20	0,20	0,22	0,22	0,35	0,36	0,35	0,40
Likvidita 3. stupňa	0,26	0,28	0,26	0,28	0,42	0,44	0,43	0,49

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov z databázy CRIBIS.

Z výsledkov prezentovaných v tabuľke 1 vyplýva, že hodnoty mediánov ukazovateľov likvidity 2. stupňa a rovnako aj likvidity 3. stupňa v analyzovanej vzorke podnikov dosahujú za celé analyzované obdobie hodnoty, ktoré sa nachádzajú mimo odporúčaných hodnôt. Ak zoberieme do úvahy hodnoty priemerov analyzovaných ukazovateľov, dostávame vyššie hodnoty oproti hodnotám mediánov, avšak tieto hodnoty sa takisto nachádzajú mimo odporúčaných hodnôt.

Úroveň mediánov likvidity 2. stupňa sa pohybuje za celé analyzované obdobie v rozmedzí 0,20 – 0,22, čo znamená v absolútnom vyjadrení zmenu len o 0,02. Mediány likvidity 3. stupňa sa pohybujú v rozmedzí 0,26 – 0,28, čo predstavuje v absolútnom vyjadrení rovnakú zmenu ako pri likvidite 2. stupňa.

Vývoj mediánov likvidity 2. stupňa hodnotíme pozitívne, avšak táto zmena sa nedá považovať za veľmi pozitívnu, keďže odporúčaná hodnota ukazovateľa likvidity 2. stupňa je 1 – 1,5. 50 % analyzovaných podnikov by po speňažení krátkodobého majetku okrem zásob v roku 2014 dokázalo uhradiť len 22 % svojich krátkodobých záväzkov. Priemerné hodnoty likvidity 2. stupňa sú takmer dvojnásobné, avšak aj v tomto prípade by to stačilo len na úhradu približne 40 % krátkodobých záväzkov.

Vývoj mediánov likvidity 3. stupňa hodnotíme pozitívne, pretože hodnota sa zvýšila z pôvodných 0,26 na hodnotu 0,28. Rozdiel medzi mediánmi likvidity 2. a 3. stupňa je vo výške 0,04 – 0,08, čo znamená, že hodnota zásob týchto podnikov je na veľmi nízkej úrovni, čo je pre ubytovacie zaradenia charakteristické. Priemerné hodnoty likvidity 3. stupňa sa pohybujú v rozmedzí 0,42 – 0,49, čo znamená, že aj po speňažení celého krátkodobého majetku by sme uhradili len 42 % – 49 % krátkodobých záväzkov. Najvyššie hodnoty mediánov ukazovateľov likvidity 2. a 3. stupňa dosiahli podniky v roku 2014, ale v porovnaní s odporúčanými hodnotami sú stále na nízkej úrovni.

Z hľadiska statických ukazovateľov hodnotíme analyzované podniky za málo likvidné, pretože vykazujú nízke hodnoty mediánov likvidít 2. a 3. stupňa. Nižšie hodnoty týchto ukazovateľov znamenajú vyššiu pravdepodobnosť problémového splácania bežných krátkodobých záväzkov, čo pre veriteľov a banky nie je dobré znamenie. Veľmi nízke hodnoty, a s tým spojené ohrozenie platobnej schopnosti, môže byť problémom pri získavaní nových odberateľov, komunikácii a spolupráci s bankami, veriteľmi a pod. Likvidita závisí hlavne od štruktúry krátkodobého majetku, preto môžu byť výsledky skreslené aj z dôvodu nepotrebných zásob alebo nevyhnutných pohľadávok. Za celé analyzované obdobie sa výsledky likvidít takmer nemenili, čo naznačuje, že nedošlo k výrazným zmenám na strane krátkodobého majetku, resp. krátkodobých záväzkov. Podnik si udržal hodnoty likvidít približne na rovnakej úrovni počas celého analyzovaného obdobia 2011 – 2014, avšak úroveň hodnôt likvidít podnikov je veľmi nízka.

Úroveň a vývoj mediána a priemeru dynamického ukazovateľa likvidity – peňažného cyklu je zobrazený v tabuľke 2.

Tabuľka 2: Výsledky ukazovateľa peňažný cyklus (CCC) v rokoch 2011 - 2014

	Medián				Priemer			
	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
CCC	-1,08	0,93	-0,41	0,40	- 73,12	-42,75	12,28	-16,19
Doba obratu zásob	8,05	8,41	8,45	7,11	25,66	23,73	25,70	19,01
Doba splatnosti pohľadávok	19,59	18,55	25,12	23,82	122,20	80,59	83,65	73,31
Doba splatnosti záväzkov	38,82	37,38	34,35	30,21	220,71	146,82	96,80	108,31

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov z databázy CRIBIS.

Z výsledkov prezentovaných v tabuľke 2 vyplýva, že hodnoty mediánov peňažného cyklu v analyzovanej vzorke podnikov dosahujú za celé analyzované obdobie hodnoty oscilujúce okolo 0, ktoré naznačujú, že analyzované podniky riadia svoj pracovný kapitál efektívne. Hodnoty mediána CCC sa pohybujú od - 1,08 až po 0,93 dňa. Ak zoberieme do úvahy hodnoty priemerov analyzovaného ukazovateľa, dostaneme ešte lepšie hodnoty oproti hodnotám mediánov s výnimkou roka 2013. Akonáhle sa peňažný cyklus skracuje, podniku sa peňažné prostriedky vracajú rýchlejšie, čím sa vo všeobecnosti zvyšuje miera rentability podniku a znižuje potreba kapitálu. V prípade, že sa peňažný cyklus predlžuje, znižuje sa miera rentability, zvyšuje sa riziko platobnej neschopnosti a ohrozuje sa likvidita podniku.

Pozitívne dosiahnuté hodnoty CCC znamenajú počet dní, počas ktorých si podnik musí požičať alebo viazať kapitál, zatiaľ čo čaká na platby od svojich zákazníkov. Negatívna hodnota CCC predstavuje počet dní, počas ktorých podnik získal peňažné prostriedky od svojich zákazníkov, kým musí zaplatiť svojim dodávateľom. Pre silných dlžníkov pritom platia nízke alebo negatívne hodnoty CCC.

Z výsledkov hodnôt mediánov CCC vyplýva, že 50 % podnikov dosahuje hodnoty pohybujúce sa okolo 0 dní a menej, resp. 0 dní a viac. Vývoj je kolísavý, pretože z roka na rok sa hodnota mediána peňažného cyklu skracuje alebo predlžuje. V roku 2012 sa oproti roku 2011 peňažný cyklus predlžil, pričom medián doby obratu zásob sa zvýšil a medián doby splatnosti pohľadávok a záväzkov sa znížil. Ak porovnáme zmenu výsledkov oproti hodnotám mediánov likvidít, vieme povedať, že v ukazovateľoch likvidít nastala len nepatrná zmena vo zvýšení mediána likvidity 3. stupňa o 0,02, čo hodnotíme pozitívne. Zmena v ukazovateli CCC nastala v predĺžení peňažného cyklu z - 1,08 na 0,93 dňa, čo hodnotíme negatívne. V prípade zvýšenia hodnoty doby obratu zásob sa podnikom môžu navýšiť náklady spojené s uskladnením zásob. Zníženie doby inkasa pohľadávok hodnotíme pozitívne, avšak zníženie doby inkasa záväzkov podnikom zníži dobu bezúročného financovania. V roku 2013 sa hodnota mediána CCC oproti predošlému roku skrátila. Pre 50 % podnikov a viac platilo za rovnakú časovú zmenu zvýšenie doby obratu zásob, doby splatnosti pohľadávok a zníženie doby splatnosti záväzkov. Ak sa pozrieme na vývoj mediánov likvidít, zistíme, že došlo k zvýšeniu likvidity 2. stupňa, ale zníženiu likvidity 3. stupňa. Medián doby obratu zásob vzrástol len nepatrne oproti nárastu hodnoty mediána doby splatnosti pohľadávok, čo pomohlo k zvýšeniu mediána likvidity 2. stupňa. Hodnota mediána likvidity 3. stupňa poklesla, čo hodnotíme negatívne, avšak vývoj ukazovateľa peňažný cyklus je v porovnaní s rokom 2013 oproti roku 2012 pozitívny, pretože došlo k skráteniu peňažného cyklu. V poslednom analyzovanom roku došlo opäť k predĺženiu hodnoty mediána CCC z - 0,41 na 0,40 dňa. Mediány všetkých troch dôb poklesli,

avšak likvidita 3. stupňa vzrástla. Z výsledkov vzorky podnikov vyplýva opačný priebeh medzi mediánmi ukazovateľa likvidity 3. stupňa a ukazovateľom peňažný cyklus. Zatiaľ čo sa CCC v hodnotiacom roku predlžuje a hodnotíme stav negatívne, likvidita 3. stupňa sa zvyšuje, čo hodnotíme pozitívne.

Statické ukazovatele likvidity predpokladajú, že peňažné prostriedky, pohľadávky a zásoby sú okamžite k dispozícii k úhrade záväzkov, zatiaľ čo CCC predstavuje načasovanie prevedenia krátkodobého majetku na hotovosť a úhradu krátkodobých záväzkov. Každý ukazovateľ má pri posudzovaní a hodnotení likvidity podniku svoje opodstatnenie. Podniky si pri skracovaní CCC musia dávať pozor na predlžovanie doby splatnosti záväzkov, pretože dodávatelia si rovnako nárokovujú na včasné platenie faktúr. Pri analýze likvidity podnikov odporúčame vychádzať rovnako zo statických ukazovateľov, ako aj dynamického ukazovateľa CCC.

Záver

Cieľom príspevku bolo porovnať úroveň a vývoj ukazovateľov likvidity 2. stupňa, likvidity 3. stupňa a ukazovateľa peňažný cyklus na vzorke 188 podnikov v SR s hlavným SK NACE 55 Ubytovanie za obdobie rokov 2011 – 2014 a zhodnotiť výhody a nevýhody využitia jednotlivých ukazovateľov.

Všeobecne sa podniky snažia dosiahnuť čo najvyššie, resp. minimálne odporúčané hodnoty finančných ukazovateľov likvidít. Podniky, ktoré po speňažení krátkodobého majetku nemajú problém s úhradou krátkodobých záväzkov môžu mať problém s neefektívnym riadením pracovného kapitálu. Z výsledkov vyplýva, že analyzovaná vzorka dosiahla počas celého analyzovaného obdobia veľmi nízke hodnoty statických ukazovateľov likvidít oproti odporúčaným hodnotám, čo hodnotíme negatívne. Peňažný cyklus, na rozdiel od statických ukazovateľov likvidity, približuje dobu, za ktorú podnik dostane naspäť peňažné prostriedky, ktoré vložil do výroby. Z výsledkov vyplýva, že podniky efektívne riadia pracovný kapitál, pretože dosahujú takmer nulové alebo záporné hodnoty mediána peňažného cyklu počas celého analyzovaného obdobia 2011 – 2014.

Vývoj mediánov likvidít 2. a 3. stupňa sa takmer nezmenil, avšak hodnoty mediánov CCC sa medzi analyzovanými rokmi predlžovali alebo skracovali. Ukazovateľ CCC hodnotíme ako prínosný, pretože sme prostredníctvom ukazovateľa CCC získali dodatočné informácie pri analýze likvidity vybranej vzorky podnikov.

Pri analýze likvidity podnikov sa analyzované ukazovatele navzájom podporujú a vysvetľujú vzniknuté skutočnosti. Každý z ukazovateľov má svoje výhody a nevýhody. Medzi nevýhody CCC patrí, že neberie do úvahy záväzky ako sú úroky, mzdy a dane, ktoré môžu mať výrazný vplyv na likviditu podniku. Výhodou statických ukazovateľov je skutočnosť, že do úvahy berú všetky krátkodobé záväzky podniku. Nevýhodou statických ukazovateľov je to, že nezahŕňajú faktor času. Faktor času zahŕňa ukazovateľ CCC, čím zvyšuje svoju pridanú hodnotu.

Investori, veritelia, dodávatelia a účtovníci musia chápať ako sa pracovný kapitál podniku pohybuje a ako je riadený, preto je veľmi dôležité popri statických ukazovateľoch likvidity sledovať a zoznámiť sa s výhodami ukazovateľa CCC, ktorý môže pomôcť pri lepšom hodnotení a posudzovaní likvidity podnikov.

REFERENCES

- [1] Cagle, C. S. et al., 2013. Analyzing Liquidity: Using the Cash Cycle. *Journal of Accountancy*. Vol. 215, Issue 5, pp. 44-48. ISSN 1945-0729.
- [2] Ebben, J. J., Johnson, A. C., 2011. Cash Conversion Cycle Management in Small Firms: Relationships with Liquidity, Invested Capital, and Firm Performance. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. Vol. 24, Issue 3, pp. 381-396. ISSN 2169-2610.
- [3] <https://www2.cribis.sk/>.
- [4] Kráľovič, J. – Vlachynský, K., 2011. *Finančný manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2011. ISBN 978-80-8078-356-3.
- [5] Lesáková, Ľ., 2004. *Metódy hodnotenia výkonnosti malých a stredných podnikov*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2004. ISBN 80-8055-914-7.
- [6] Lesáková, Ľ. et al., 2007. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2007. ISBN 978-80-8083-379-4.
- [7] Lin, L. et al., 2014. The analysis of company liquidity using CCC application: evidence from Taiwan. *Global Journal of Business Research*. Vol. 8, Issue 5, pp. 97-103. ISSN 1931-0277.
- [8] Richards, V., Laughlin, E., 1980. A Cash Conversion Cycle Approach to Liquidity Analysis. *Financial Management*. Vol. 9, Issue 1, pp. 32-38. https://www.academia.edu/1951294/A_cash_conversion_cycle_approach_on_Working_Capital_Management_of_firm?auto=download, [accessed 10.3.2017].
- [9] Růčková, P., 2015. Impact of liquidity and profitability on use of debt finance sources of companies in manufacturing industry in V4 countries. *Acta academica karviniensia*. Vol. 3, pp. 69-79. ISSN 1212-415X.
- [10] Slovenská agentúra pre cestovný ruch, 2016. *Ubytovacia štatistika CR na Slovensku. Štatistika CR - vývoj platobnej bilancie*. http://www.sacr.sk/odborna-verejnost/analyzy-a-statistiky/statistiky/?no_cache=1&cid=1163&did=9410&sechash=5f4e9ddf, [accessed 21.2.2017].
- [11] Stojanović, S., 2014. Cash conversion cycle as a company liquidity measure. *Interdisciplinary Management Research X*. Vol. 10, pp. 358-368. ISSN 1847-0408.
- [12] Šebová, Ľ., 2014. Vývoj finančnej situácie podnikov v odvetví ubytovacích a stravovacích služieb v rokoch 2010 – 2012. *Ekonomika a spoločnosť*. Vol. 15, Issue 1, pp. 14-24. ISSN 1335-7069.
- [13] Šlosárová, A., 2011. *Prehľad peňažných tokov : statement of cash flows*. Bratislava: Iura Edition, 2011. ISBN 978-80-8078-381-5.
- [14] Špiner, V., 2015. Financial controlling as a management tool of liquidity in engineering enterprises. In *Risk Workshop 2015*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, pp. 98–107. ISBN 978-80-555-1471-0.
- [15] Tauringana, V., Afrifa, G. A., 2013. The relative importance of working capital management and its components to SMEs' profitability. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 20, Issue 3, pp. 453-469. ISSN 1462-6004.

CONTACT

Ing. Ivana Rybovičová
Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici
Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica
E-mail: ivana.rybovicova@umb.sk

doc. Ing. Vladimír Hiadlovský, PhD.
Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici
Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica
E-mail: vladimir.hiadlovsky@umb.sk

NEW CHALLENGES IN STRATEGIC MANAGEMENT

NOWE WYZWANIA W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM

Anna Saniuk¹

ABSTRACT

Today industrial enterprises can be flexible and quickly respond to emerging opportunities. They seek constantly new methods, tools and solutions which help to achieve competitive advantage in the market. They need a well designed strategy. Besides, the strategy should be quickly implemented. For these reasons strategic management must now be closely linked to the management at the operational level. Industrial enterprises have to begin to pay more attention to cost management, economic effectiveness and performance of business processes. The main aim of this article is to present new challenges in strategic management especially according to the concept of the Industry 4.0.

KEY WORDS

Strategic management, Strategy, CSR, Industry 4.0.

JEL CLASSIFICATION

M11, M21

Wprowadzenie

Barierzy strukturalne, spowolnienie tempa wzrostu gospodarczego oraz zbyt mała skuteczność strategii lizbońskiej powodują punkt zwrotny w myśleniu o przyszłości Europy. Ostatni kryzys gospodarczy, postępująca globalizacja, rosnąca konkurencyjność i postęp technologiczny wymuszają potrzebę zmian w podejściu do zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, szczególnie w obszarze badań i innowacji (Janasz & Koziół-Nadolna, 2011). Z tego powodu rozwija się coraz dynamiczniej koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. Corporate Social Responsibility - CSR), która postuluje o dobrowolne, wykraczające poza wymogi prawne, uwzględnianie problematyki społecznej i środowiskowej w działalności komercyjnej przedsiębiorstw. Szczególnie obecny, globalny kryzys gospodarczy powinien skłaniać do przewartościowania modelu gospodarczego na bardziej odpowiedzialny, który zapewni solidne podstawy szybkiej odbudowy i przyszłego stabilnego rozwoju gospodarczego. Coraz większego znaczenia nabiera odpowiedzialne i etyczne postępowanie wobec grup społecznych i poszanowanie środowiska przyrodniczego. Jest to szansa dla przedsiębiorstw znalezienia nowych przewag konkurencyjnych, wynikających z lepszego wykorzystania zasobów, w tym personelu, oraz budowania trwałych relacji z interesariuszami w celu umocnienia pozycji na rynku (Hrdinova & Sakal, 2012).

¹Assoc. Prof. Doc. Ing. Anna Saniuk, Ph.D., University of Zielona Góra, Licealna 9, 65-417 Zielona Góra, a.saniuk@iizp.uz.zgora.pl.

W miarę rozwoju społeczno-gospodarczego maleje znaczenie zasobów twardych, czyli aktywów trwałych, a rośnie znaczenie aktywów miękkich takich jak: kompetencje, normy i wartości kulturowe, relacje, systemy i postawy, które są rezultatem działań intelektualnych, kreatywnych kapitału ludzkiego zaangażowanego w organizacjach. Współcześnie wiedza staje się podstawowym, strategicznym zasobem, na której buduje się przewagę na konkurencyjnych rynkach. Natomiast zarządzanie strategiczne staje się jednym z najważniejszych obszarów zarządzania przedsiębiorstwem.

Aby poprawić efektywność działania przedsiębiorstwa, trzeba wprowadzić duże zmiany w systemie zarządzania i mierzenia wyników organizacji. Teoria i praktyka zarządzania pokazuje, że w doskonaleniu organizacji kluczową funkcję pełni ocena i kontrola działalności.

Potrzeba zmian w podejściu do zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami w Europie i poszukiwania możliwości podniesienia ich konkurencyjności poprzez znaczne podniesienie ich rentowności spowodowała powstanie w Niemczech nowej idei Przemysłu 4.0. To może być nowa szansa dla takich krajów jak Polska, czy Słowacja, aby zwiększyć konkurencyjność swojego przemysłu na światowym rynku.

W artykule podjęto próbę sformułowania kluczowych kierunków rozwoju zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach biorąc pod uwagę rozwój koncepcji CSR i przemysłu 4.0. Celem artykułu jest przedstawienie głównych wyzwań w obszarze zarządzania strategicznego związanych z zastosowaniem koncepcji przemysłu 4.0.

1. Główne zmiany w zarządzaniu strategicznym

Skuteczność funkcjonowania przedsiębiorstwa zależy od umiejętności zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku, czyli szybszego niż konkurencji identyfikowania i wykorzystywania pojawiających się okazji biznesowych oraz ukierunkowania systemu zarządzania na wzrost efektywności i innowacyjności, które prowadzić mają do wzrostu wartości przedsiębiorstwa (Brzóska, Karbownik, Kruczek, Szał & Żebracki, 2012, pp. 7). Utrzymanie długookresowej przewagi na rynku pozwala proces podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie oparty równocześnie na strategii, zarządzaniu ryzykiem, procesach i informacji (Świerk, 2009).

Dziś przedsiębiorstwa potrzebują nie tyle informacji o finansowych skutkach przeszłych działań, ale przede wszystkim informacji o działaniach, które będą wpływały na finansowe rezultaty działalności przedsiębiorstwa w przyszłości. Menedżerowie potrzebują informacji o poziomie satysfakcji klienta i czynnikach, które ją kształtują, informacje o wewnętrznych procesach przedsiębiorstwa, procesach innowacji i usprawnień. Miary charakteryzujące wymienione obszary działalności pozwalają już dziś określić, jakie mogą być przyszłe finansowe rezultaty realizowanych dzisiaj działań (Leszczyński & Wnuk-Pel, 2006, pp. 609).

Obecnie zarządzanie strategiczne nie zawsze dotyczy zarządzania długookresowego ze względu na turbulentność i dynamikę zmian na współczesnym rynku. Decyzje strategiczne przede wszystkim dotyczą kwestii o istotnym znaczeniu dla przedsiębiorstwa. Mogą być rodzajem decyzji krótkookresowych, średniookresowych lub długookresowych. Dystans pomiędzy zarządzaniem strategicznym a operacyjnym diametralnie się skraca (Janasz & Kozioł-Nadolna, 2011). Tradycyjne budowanie strategii na podstawie analiz strategicznych jest już nieefektywne, gdyż opiera się na analizie stanu przeszłego organizacji. W dobie szybkich, nieprzewidywalnych i bardzo częstych zmian, warunki funkcjonowania przedsiębiorstw zbyt różnią się, aby na podstawie doświadczeń z przeszłości decydować o przyszłości przedsiębiorstwa. Zatem strategia przedsiębiorstwa powinna być budowana na podstawie

nowej wizji, nie opartej na doświadczeniach zdobytych w przeszłości (Poniatowska-Jaksch, 2015).

2. Koncepcja Przemysłu 4.0

W wyniku gwałtownie rosnącego udziału krajów rozwijających się w przemyśle produkcyjnym oraz postępującej deindustrializacji krajów wysoko rozwiniętych, kraje Europy Zachodniej wciąż próbują podnieść konkurencyjność działających lokalnie przedsiębiorstw przemysłowych. Niemcy, Szwajcaria i Włochy w ciągu ostatnich kilkunastu lat stopień uprzemysłowienia mają wciąż na podobnym poziomie 20% udziału w produkcyjnej wartości dodanej, natomiast Francja, Wielka Brytania i Hiszpania zanotowały wręcz spadek. Kraje rozwijające się natomiast na przestrzeni ostatnich dwudziestu lat podwoiły swój udział w produkcyjnej wartości dodanej z 20% do 40% (Zygmunt, 2014).

Jednym z pomysłów podniesienia konkurencyjności krajów wysoko rozwiniętych, zainicjowanym w Niemczech, jest koncepcja programu Przemysł 4.0 (ang. Industry 4.0, Advanced Manufacturing, Smart Production, Integrated Industry), który ma się przyczynić do czwartej rewolucji przemysłowej i odzyskać status liderów industrializacji przez kraje wysoko rozwinięte. Źródłem rewolucji 4.0 są zmiany i możliwości wywołane przez (Soldaty, 2016):

- wprowadzenie cyfryzacji,
- przetwarzanie danych w czasie rzeczywistym,
- stosowanie wirtualnych symulacji jako podstawy procesów decyzyjnych,
- komunikację maszyna-maszyna i maszyna-człowiek,
- powiązanie elementów łańcucha produkcyjnego poprzez np. układy RFID albo minitranspondery,
- stosowanie nowych technologii wytwórczych.

Przemysł 4.0 oznacza rozwiązania techniczne i koncepcję dotyczącą organizacji łańcucha wartości, gdzie w modularnie ustrukturyzowanych inteligentnych fabrykach systemy cyberfizyczne monitorują fizyczne procesy, tworzą wirtualne kopie fizycznego świata i podejmują zdecentralizowane decyzje. Systemy te komunikują się poprzez Internet Rzeczy i współpracują ze sobą w czasie rzeczywistym (Herman, Pentek & Otto, 2015) (Rys. 1). Komponentami przemysłu 4.0 są:

- systemy cyberfizyczne,
- Internet Rzeczy,
- Internet Usług,
- inteligentne fabryki.

Pojęcie Przemysł 4.0 jest bardzo szerokie i oznacza, jak wskazują respondenci badań przedstawionych w publikacji A. Abramczyk (2016):

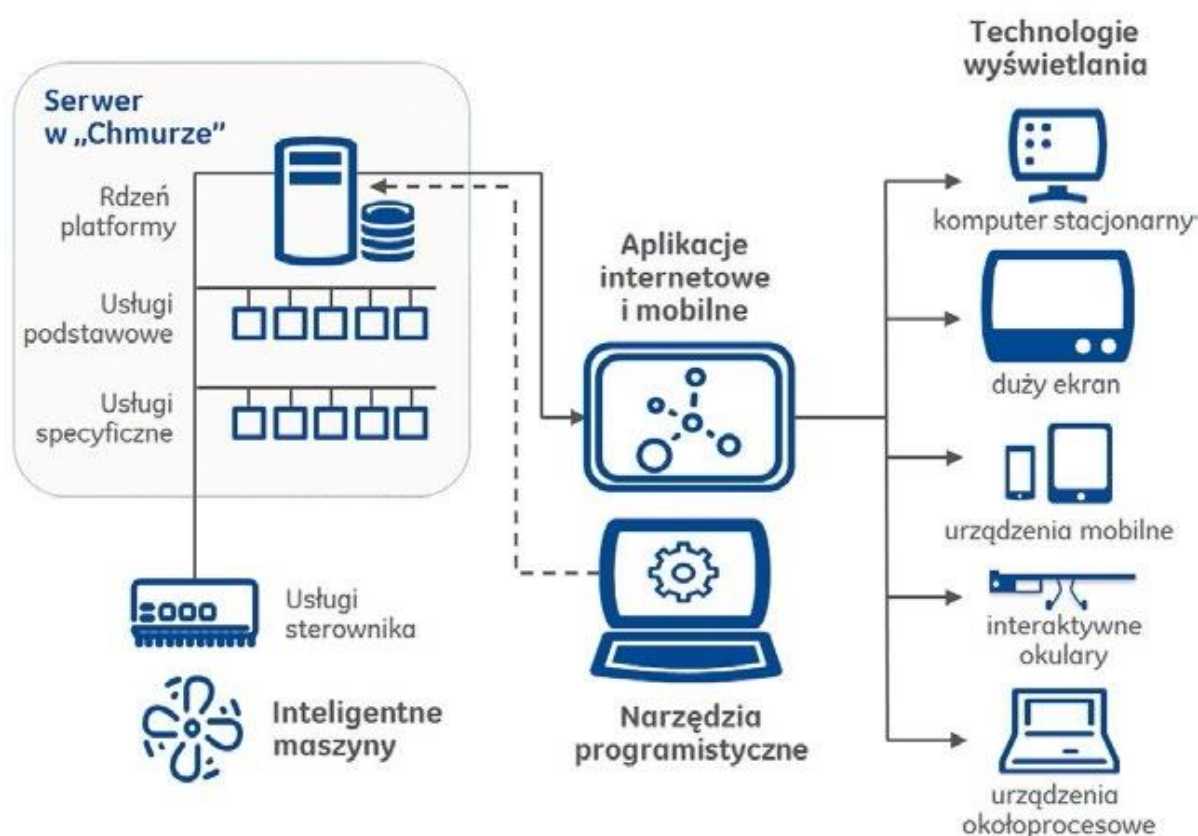
- cyfryzację przemysłu,
- automatykę linii zintegrowaną z IT zakładu,
- komunikację za pomocą sieci Internet zintegrowaną z produktami,
- automatyzację poprzez wykorzystanie RFID, robotyki i drukowania 3D,
- rozwój fabryk przez zarządzanie produkcją w czasie rzeczywistym (systemy klasy MES),
- usprawnienie procesów zarządzania danymi: szybsza reakcja na awarie, transparentność danych,
- szerokie wykorzystanie technik symulacji cyfrowej w sterowaniu i zarządzaniu produkcją,

- stosowanie analizy danych z wykorzystaniem chmury,
- pełna automatyzacja procesów produkcji,
- inteligentne linie produkcyjne diagnozujące swoje problemy i awarie.

Polska, podobnie jak Słowacja, ze względu na niskie koszty pracy oraz posiadanie na swoim terenie wielu bardzo nowoczesnych zakładów przemysłowych, które mają duży potencjał do tworzenia wartości dodanej, może upatrywać dużych szans rozwoju przez zastosowanie przynajmniej niektórych założeń tej nowej koncepcji.

Platforma Przemysłu 4.0 zakłada wykorzystanie w produkcji zaawansowanych narzędzi takich jak Big Data Analytics czy Cloud Computing. Może to umożliwić dużo bardziej zaawansowaną optymalizację wykorzystania zasobów wytwórczych, do tej pory nie stosowaną, uwzględniającą na przykład stopień zużycia maszyn lub zmęczenie komponentów.

Rysunek 28: Platforma oprogramowania przemysłowego Przemysł 4.0



Źródło: (Schulz, 2015)

Idea tej koncepcji zakłada wykorzystanie istniejących już kluczowych innowacji technicznych, ale na nieporównywalnie większą skalę, z których do najważniejszych należy zaliczyć (Soldaty, 2016):

- zupełnie nową jakość komunikacji łączącą świat cyfrowy z rzeczywistością poprzez indywidualny adres IP, dzięki któremu następuje wymiana cyfrowa informacji za pomocą protokołu internetowego,

- inteligentne sensory z systemami indywidualnej identyfikacji, komunikacji i przetwarzania danych,
- przetwarzanie danych w chmurze umożliwiające ciągły dostęp o informacji z różnych miejsc,
- techniki symulacji oparte o dane dostarczane i przetwarzane w czasie rzeczywistym, które pozwalają na optymalizację konfiguracji procesów produkcyjnych i ich testowanie jeszcze przed wprowadzeniem fizycznych zmian,
- bezpośrednią komunikację między urządzeniami;
- rozwiązania cybersecurity, gwarantujące bezpieczną komunikację i identyfikację i dostęp zarządcy do systemów i urządzeń;
- nową generację robotów, które mogą adaptować się do zmieniających się warunków i wymagań;
- technologie wytwarzania przyrostowego, np. 3-D printing.

Przemysł 4.0 zakłada paradygmat produkcji personalizowanej, gdzie klient jest aktywnym uczestnikiem projektowania produktu. Ze wstępnie zaprojektowanych przez producenta modułów klient tworzy własną konfigurację, używając specjalistycznych narzędzi wspomagających projektowanie i dopiero wtedy następuje wytwarzanie wyrobu. Następuje także decentralizacja produkcji. Wyrób wytwarzany jest przez sieć jednostek procesowych, z których każda realizuje tylko fragment procesu wytwórczego w zależności od kluczowych kompetencji, które posiada. Tworzona jest sieć wartości oparta na platformach, czyli modelu biznesowym tworzącym wartość przez łączenie dostawców i odbiorców lub samych wytwórców używając nowoczesnych technik wymiany informacji, które pozwalają partnerom biznesowym łączyć się i współdziałać z dowolnych aplikacji i urządzeń. Pracownicy dzięki wykorzystaniu zdalnego komunikowania się z urządzeniami i zawiadywania ich pracą będą mogli wykonywać swoje czynności z dowolnych miejsc, bez potrzeby fizycznego przebywania w zakładzie pracy, co zwiększy wykonywanie pracy według zasady "home office" (Soldaty, 2016).

Jak pokazują badania przeprowadzone przez firmę Astor, tylko 15% fabryk w Polsce jest całkowicie zautomatyzowanych, a 76% tylko częściowo. Wprowadzanie koncepcji 4.0 w praktyce deklaruje około 6% fabryk. Także niewielka część przedsiębiorstw używa systemów MES (ang. Manufacturing Execution System) do operacyjnego zarządzania i sterowania produkcją. Automatyczne gromadzenie danych produkcyjnych deklaruje 36% fabryk (Zieliński, 2016)². Trzeba podkreślić, że z pewnością stosowanie koncepcji 4.0 w Polsce będzie miało trochę inny wymiar i charakter ze względu na niskie koszty pracy i ograniczone możliwości finansowania bardzo zaawansowanych technicznie rozwiązań. Jest to wyzwanie bardzo ambitne, które ma duży potencjał i daje ogromne możliwości, ale jednocześnie wymaga dużego kapitału i nie jest proste w realizacji.

3. Główne wyzwania w zarządzaniu strategicznym związane z wdrażaniem koncepcji przemysłu 4.0

Koncepcja Fabryki 4.0 sprowadza się przede wszystkim do następujących zmian w przedsiębiorstwie (Thompson, 2015):

- dużego wzrostu elastyczności, który będzie umożliwiał w zależności od potrzeb rynku automatyczne i bardzo szybkie przestawianie produkcji na nowe wyroby;

² Badania przeprowadzone przez firmę Astor w 2015 r.

- podniesienie całkowitej efektywności sprzętu (ang. OEE – Overall Equipment Effectiveness) i wydajności produkcji poprzez wyodrębnienie obszarów, które będą poddane procesowi ciągłego rozwoju;
- eliminację marnotrawstwa.

Automatyzacja i wprowadzanie systemów cyber-fizycznych wymaga wysokich nakładów inwestycyjnych i wiąże się z ryzykiem utraty płynności. Stąd potrzeba ciągłego monitoringu i kontroli korzyści związanych ze wzrostem wydajności. Do najważniejszych efektów biznesowych i operacyjnych związanych z wprowadzeniem koncepcji Przemysł 4.0 należy zaliczyć (Soldaty, 2016):

- szybsze i bardziej precyzyjne rozplanowanie i dostosowywanie się do potrzeb rynkowych,
- większa rentowność,
- wzrost sprzedaży,
- poprawa efektywności wykorzystania zasobów,
- poprawa jakości wyrobów,
- zmniejszenie przestojów i awarii.

Wprowadzanie koncepcji 4.0 w przedsiębiorstwach przemysłowych musi być stopniowe, uporządkowane i dobrze zaplanowane. Oprócz dużych zmian w zarządzaniu produkcją, wprowadzanie założeń przemysłu 4.0 do praktyki produkcyjnej stanowi duże wyzwanie w obszarze zarządzania strategicznego. Bardzo duża skala nakładów na nowoczesne systemy IT, cyfryzację i robotyzację stwarza duże realne zagrożenie utraty płynności i rentowności. Poniesione nakłady finansowe mogą nie przynieść w planowanym czasie zakładanego zwrotu z inwestycji. Stąd, głównym celem zarządzania strategicznego będzie wprowadzenie metod, narzędzi i rozwiązań, dzięki którym będzie można skutecznie zarządzać przedsiębiorstwem w taki sposób, aby realizować wiele istotnych celów, do których należy przede wszystkim:

- duży wzrost elastyczności organizacji,
- wzrost wydajności produkcji,
- eliminacja marnotrawstwa,
- utrzymywanie płynności przedsiębiorstwa,
- zwiększenie produktywności.

Jednym z rozwiązań, które można zaproponować, aby znacznie ułatwić wdrażanie idei Przemysłu 4.0 jest zastosowanie metody Zrównoważonej Karty Wyników (ang. BSC - Balanced Scorecard) do szybkiego i efektywnego wdrażania strategii związanej z wdrożeniem platformy Przemysł 4.0 oraz monitoringu i kontroli jej realizacji. Cele strategiczne podzielone są na cztery, tradycyjne perspektywy BSC:

- perspektywę finansową,
- perspektywę klienta,
- perspektywę procesów wewnętrznych,
- perspektywę nauki i rozwoju.

Na Rys. 2. przedstawiono cele strategiczne, które powinny znaleźć się w mapie strategii przedsiębiorstw wprowadzających koncepcję Przemysł 4.0. Na podstawie mapy strategii można zastosować kluczowe wskaźniki efektywności (ang. Key Performance Indicators) do pomiaru i oceny stopnia realizacji założeń koncepcji Przemysłu 4.0., co będzie przedmiotem dalszych badań Autorki artykułu.

Rysunek 2: Mapa strategii - najważniejsze cele strategiczne w koncepcji Przemysł 4.0



Źródło: own processing

Zakończenie

Koncepcja platformy Przemysł 4.0 jest dużym i trudnym wyzwaniem dla polskich przedsiębiorstw. Wiąże się z dużymi nakładami finansowymi i brakiem wyspecjalizowanej kadry potrafiącej obsługiwać skomplikowane systemy IT. Jednak dobrze zaplanowane, skutecznie monitorowane i kontrolowane wprowadzanie zmian może szybko przynieść duże korzyści przedsiębiorstwom i znacznie zmienić ich pozycję konkurencyjną. Z tego powodu Przemysł 4.0 to także duże wyzwanie dla pracowników zajmujących się zarządzaniem strategicznym.

W artykule zaproponowano zastosowanie Zrównoważonej Karty Wyników do wdrażania głównych założeń koncepcji Przemysł 4.0. Przedstawione zagadnienia stanowią początkowy etap badań Autorki dotyczących możliwości zastosowania Zrównoważonej Karty Wyników jako narzędzia wspomagającego wdrażanie platformy Przemysł 4.0. Za pomocą

zaplanowanych w czterech perspektywach celów strategicznych przedsiębiorstwo ma jasny obraz konkretnych działań, które musi wykonać. Jednocześnie za pomocą kluczowych wskaźników efektywności opracowanych do każdego celu strategicznego, przedsiębiorstwo może łatwo monitorować, kontrolować oraz oceniać stopień realizacji poszczególnych celów.

REFERENCES

- [1] Abramczyk, A., 2016. Przemysł 4.0 - w którym miejscu jesteśmy, <http://www.controlengineering.pl/menu-gorne/artukul/article/przemysl-40-w-ktorym-miejscu-jestesmy/>, [accessed 28.10.2016]
- [2] Brzóska, J., Karbownik, A., Kruczek, M., Szmał, A., Żebracki, Z., 2012. *Strategiczna Karta Wyników w teorii i praktyce*, Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, 2012.
- [3] Hermann, M., Pentek, T., Otto B., (2015). Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios, In *A Literature Review*, Dortmund: Uniwersytet Techniczny.
- [4] Hrdinová, G., Sakál, P., 2012. Sustainable Corporate Social Responsibility - an alternative for a paradigm change of business in the 21st century, In *Research Papers Faculty of Materials Science and Technology in Trnava*, Slovak University of Technology in Bratislava, Trnava 2012, pp. 174-181.
- [5] Janasz, W., Koziół-Nadolna, K., 2011. *Innowacje w organizacji*, Warszawa: PWE, 2011.
- [6] Jasiulewicz-Kaczmarek, M., Drożyner, P., (2011). Maintenance Management Initiatives towards Achieving Sustainable Development, In P. Golinska et al. (eds.): *Information Technologies in Environmental Engineering Environmental Science and Engineering*, Berlin Heidelberg: Springer - Verlag, pp. 707-721.
- [7] Leszczyński, Z., Wnuk-Pel, T., 2006. *Controlling w praktyce*, Gdańsk: Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., 2006.
- [8] Poniatowska-Jaksch, M., 2015. *Nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, 2015.
- [9] Soldaty, A., 2016. *Czwarta rewolucja przemysłowa i Przemysł 4.0 - co oznaczają te pojęcia?*, <http://www.controlengineering.pl/menu-gorne/artukul/article/czwarta-rewolucja-przemyslowa-i-przemysl-40-co-oznacza-te-pojecia/>, [accessed 31.10.2016]
- [10] Schulz, T., 2015. *Industry 4.0. Koncepcja cyfrowej transformacji*, <http://automatykab2b.pl/technika/8876-industry-40-koncepcja-cyfrowej-transformacji#.WOIhkVXyjIU>, [accessed 7.12.2015]
- [11] Świerk, J., 2009. *Mapa strategii i strategiczna karta wyników w planowaniu działań przedsiębiorstwa. Studium teoretyczno-empiryczne*, Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, 2009.
- [12] Thompson, D., 2015. *Zaprzęganie idei Przemysłu 4.0 oraz technologii Internetu Rzeczy do pracy we współczesnym zakładzie*, <http://www.controlengineering.pl/menu-gorne/artukul/article/zaprzeganie-idei-przemyslu-40-oraz-technologii-internetu-rzeczy-do-pracy-we-wspolczesnym-zakla/>, [accessed 21.12.2015]
- [13] Zieliński, M., 2016. *Rewolucja w Polsce*, <http://www.astor.com.pl/blog/2016/10/raport-przemysl-4-0-polskich-fabrykach> [accessed 7.10.2016]

- [14] Zygmunt, W., 2014. *Czy rewolucja produkcyjna uratuje Europę?*, <http://www.log24.pl/artykuly/czy-rewolucja-produkcyjna-uratuje-europe,4945>, [accessed 28.11.2014]

CONTACT

Assoc. Prof. Ing. Anna Saniuk, PhD.
Institute of Computer Science and Production Management
University of Zielona Góra
Licealna 9
65-417 Zielona Góra
Poland
e-mail: a.saniuk@iizp.uz.zgora.pl

ALTERNATIVE APPROACH OF MAINTENANCE AND MODERNIZATION IN TERMS OF HYBRID SERVICES

ALTERNATIVE SICHTWEISE DER BETRIEBLICHEN INSTANDHALTUNG UND MODERNISIERUNG UNTER DEM ASPEKT HYBRIDER LEISTUNGSANGEBOTEN

Simon Schmidt¹

ABSTRACT

In today's global competition, the terms of maintenance and modernization are becoming a more important factor by securing and increasing productivity. In practice, both thematic areas are increasingly seen as one unit. It can be stated, that, inconsistent with the answer to the question of today's definition of maintenance and modernization in the literature, the combination of both aspects requires a discourse. Therefore the contribution shows that a significant number of the investigated industrial companies are following the mentioned understanding of the both functions as one service network. This is confirmed by the economic evaluation as well. The alternative view of maintenance therefore includes the following five functions, the maintenance, the repair, the improvement, the inspection, and recently, the modernization. This is a logical consequence of the derivation from the approach over the wear stock.

KEY WORDS

Maintenance, modernization, hybrid service, wear stock.

JEL CLASSIFICATION

M11, D24

Introduction

In dem vorliegenden Beitrag geht es um die Integration der Modernisierung in die Instandhaltung und somit um die Erweiterung der herkömmlichen Definition dieser.

In der Praxis verschwimmen die Grenzen beider Themenkomplexe zunehmend. Es lässt sich feststellen, dass inkongruent mit der Antwort auf die Frage der heutigen, in der Literatur zu findenden, Definition von Instandhaltung und Modernisierung, die Zusammenführung beider Aspekte einen Diskurs erfordert.

Um sich der Thematik der Alternativen Sichtweise der Instandhaltung zu nähern, widmen sich der vorliegende Beitrag der Ist-Aufnahme und Würdigung aktuell marktmäßiger Instandhaltungs- und Modernisierungsstrategien in dem Maschinen- und Anlagenbau diverser Industriebranchen. Hierin wird beschrieben, wie sich die aktuelle Situation in der Praxis in diesem Punkt gestaltet. Anschließend werden die gefundenen Muster und Schemata erklärt und ökonomisch untermauert, bevor Gestaltungsempfehlungen zur künftigen Sicht- und

¹ Diplom Wirtschaftsingenieur (FH) Simon Schmidt, M.Sc. ist Doktorand an der Fakultät für Betriebsmanagement, Studienprogramm Betriebsfinanzmanagement, Betreuer ist Herr Doc. Ing. Peter Markovič, PhD. an der Wirtschaftsuniversität Bratislava. Kontaktdaten: simon-schmidt86@web.de

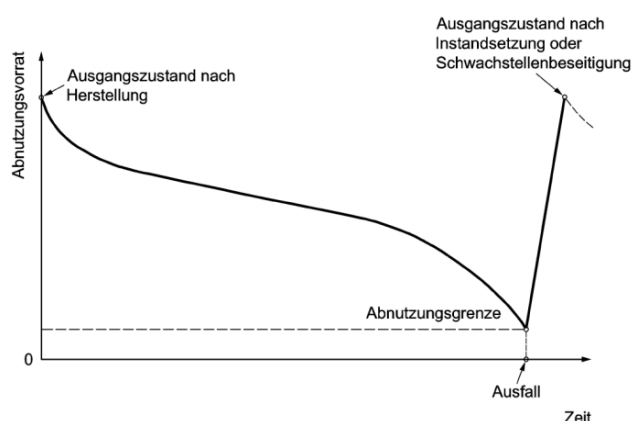
Vorgehensweise ausgesprochen werden. Die Gestaltungsempfehlungen münden in der argumentativ begründeten Ableitung einer alternativen Instandhaltungsdefinition.

1. Stand der Problematik in der Literatur

Die **Instandhaltung** ist in ihrer Funktion auf die Nutzungsdauer von Betriebsmitteln gerichtet, mit der Aufgabe, die Anlagenkapazität zu erhalten. Ihre Berechtigung liegt daher in der Erhaltung und Wiederherstellung der Funktionsfähigkeit von Betriebsmitteln. Gegenstand hierbei ist, dass die Betriebsmittel einer Abnutzung unterliegen, die zu einer Verschlechterung ihres Zustandes führen (Corsten, 2000, p.365). Nach EN 13306 umfasst die Instandhaltung die Gesamtheit aller „Maßnahmen zur Bewahrung und Wiederherstellung des Sollzustandes sowie zur Feststellung und Beurteilung des Istzustandes von technischen Mitteln eines Systems“ (2010). Die Instandhaltung gliedert sich in die Tätigkeitsbereiche Wartung, Inspektion, Instandsetzung und Verbesserung (Behrenbeck, 1994, p.4).

Den Zustand einer Betrachtungseinheit wird durch die Instandhaltungsfunktion der Inspektion ermittelt (Warnecke/ Sihm, 1996, p. 769). Er spiegelt sich in dem Abnutzungsvorrat des Betriebsmittels über seiner Erlebniswahrscheinlichkeit wider. Der Abnutzungsvorrat wird durch die Dauer des produktiven Betriebsmitteleinsatzes und den technischen Zeitverschleiß in Folge bei Nichtbenutzung vermindert. Wartung verlangsamt die produktive Abnutzung des Betriebsmittels (Männel, 1996, p.78), Instandsetzung oder Verbesserung erhält seine technisch implizierte Lebensdauer bzw. füllt den Abnutzungsvorrat wieder auf sein ursprüngliches Niveau auf. Wartung beinhaltet alle Maßnahmen zur Aufrechterhaltung des Sollzustandes technischer Mittel (Klein, 1988, p.14). Dabei soll der Abnutzungsprozess unterbunden bzw. zeitlich hinausgezögert werden, um die Lebensdauer des Betriebsmittels zu verlängern. Die Maßnahmen zur Wiederherstellung des Sollzustandes werden als Instandsetzung bezeichnet. Abgenutzte Teile können entweder repariert oder durch Reserveteile ersetzt werden. Die Verbesserung umfasst alle Maßnahmen zur Steigerung der Funktionssicherheit der Betriebsmittel. Figure 1 zeigt das Zusammenspiel der Instandhaltungsfunktionen.

Figure 1: Abbau des Abnutzungsvorrates und seine Erstellung durch Instandsetzung oder Verbesserung.



Source: EN 13306, 2010, p. 6.

Modernisierung ist ein – vor allem durch informationstechnologische Hard- und Software-Lösungen bestimmter – Innovationsprozess zur Erweiterung der stofflichen und nichtstofflichen Funktionalität eines Betriebsmittels, zur verstärkten Automatisierung der

Arbeitsprozesse und zur erhöhten Informationalität der Arbeitsteilung. Hierbei wird der innovative Charakter der Modernisierung deutlich, welche stets innovativen Bestandteile beinhaltet.

2. Analyse marktmäßiger Instandhaltungs- und Modernisierungs-strategien in dem Maschinen- und Anlagenbau diverser Industrie-branchen.

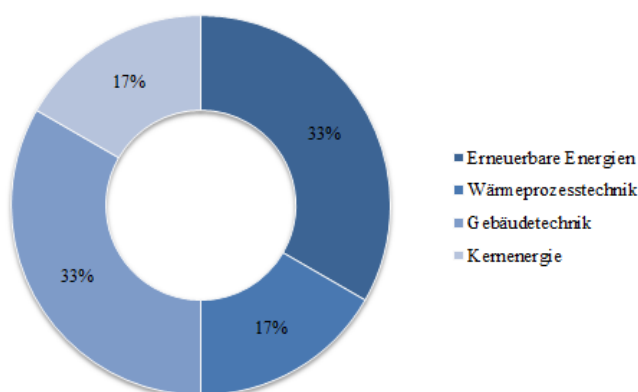
Im Folgenden Kapitel sollen Paradigmen und Kombinationen von Sachverhalten aus der Praxis aufgezeigt werden, welche in der Literatur noch nicht vollständig erfasst und in ihrer Kombination noch nicht vollständig erklärt sind. Hierzu soll die Realität der Instandhaltungs- und Modernisierungsangebote in der Praxis zunächst beschrieben werden.

2.1. Darstellung der Ergebnisse der Analyse von Instandhaltungs- und Modernisierungs-angeboten diverser Industriebranchen

Branchenzugehörigkeit

Untersucht wurden 18 Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus unterschiedlichster Branchen.² Bei der Zielgruppe der Analyse wurde bewusst breit über verschiedene Herstellerbranchen des Maschinen- und Anlagenbaus gestreut, um ein möglichst repräsentatives Bild aus unterschiedlichen Branchen der Schwerindustrie zu erhalten. Diese Industrie gilt als Vorreiter der technischen Entwicklung und gibt somit ein aussagekräftiges Bild der Praxis wieder. Die beiden stärksten Gruppen, die regenerativen Energien (33%) und die Maschinenbauer aus dem Bereich der Gebäudetechnik (33%) stellen zwei Drittel der Untersuchten. Der restliche Anteil setzt sich aus den Branchen Wärmeprozestechnik (17%) und der Kernenergie (17%) zusammen wie Figure 2 zeigt.

Figure 2: Analyisierte Unternehmen nach Branche.



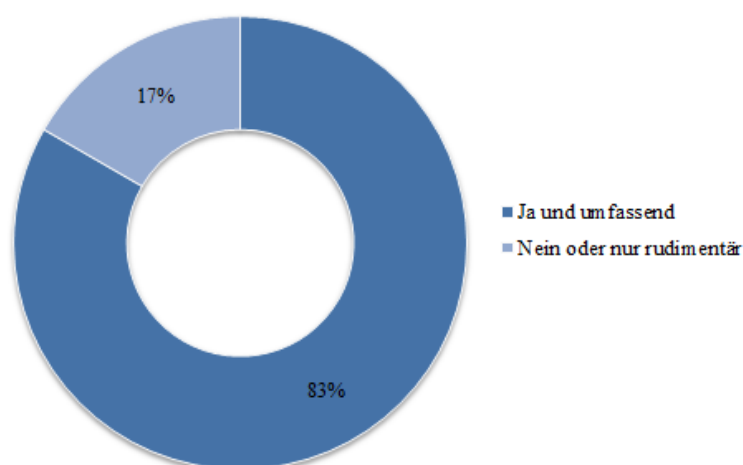
Source: Eigene Darstellung.

² Die Daten für diese Studie wurden von Internetpräsenzen, Firmenbroschüren und Geschäftsberichten der betrachteten Unternehmen entnommen. An der Analyse teilnehmende Unternehmen sind WS Wärmeprozestechnik, Siemens Wind Power and Renewables, GE Wind Energy GmbH, Enercon Energie für die Welt, ThyssenKrupp Elevator AG, OTIS Elevator Company, Aufzugswerke Schmitt & Sohn, Avantis, Vensys Energy AG, Nordex SE, Haushahn, Schindler Aufzüge AG, Ebner Industrieofenbau GmbH, Bloom Engineering, Areva NP GmbH, General Electric Hitachi, Toshiba Nuclear Energy Systems & Services division.

Angebot von ausgewählten Dienstleistungen – Instandhaltung und Modernisierung

Der folgende Schritt widmet sich der Ermittlung des Anteils der Unternehmen, die allgemein die gesuchten Leistungen der Instandhaltung und Modernisierung – ganz gleich in welcher Ausgestaltung – anbieten, das Augenmerk der Betrachtung. Figure 3 zeigt, dass 83% der erforschten Organisationen die gesuchten Dienstleistungen der Instandhaltung und Modernisierung anbieten. Dies spiegelt in absoluten Zahlen 15 Unternehmen wider, welche im weiteren Ablauf der Untersuchung nach wie vor zu den Betrachtungsobjekten zählen. Die übrigen 17% bieten die gesuchten Leistungen gar nicht, oder nur sehr rudimentär an und sind daher für die weiterführende Detaillierung der Analyse nicht von Relevanz.

Figure 3: Durchführung von Instandhaltungs- und Modernisierungsaktivitäten bei den analysierten Unternehmen.



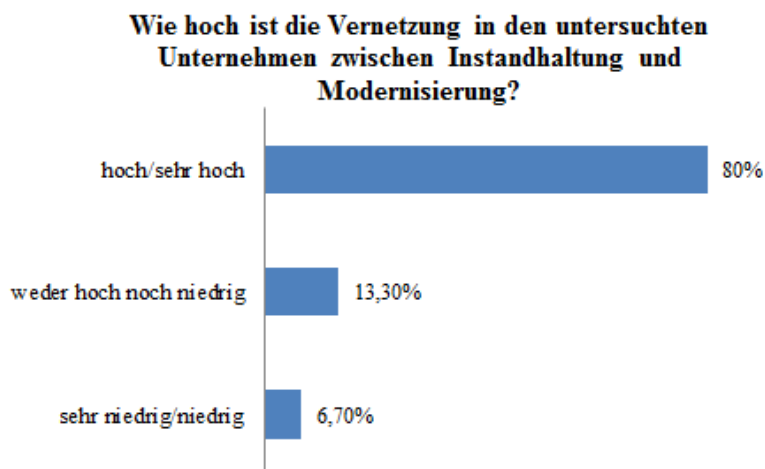
Source: Eigene Darstellung.

Die Instandhaltungs- und Modernisierungsleistungen der besagten 83% der Unternehmen sind durchaus sehr unterschiedlich ausgestaltet. Hier bewegen sich die Leistungen in einem Kontinuum zwischen den beiden Extrempolen des kompletten LifeCycle-Managements und dem Angebot einzelner Wartungs-, Instandsetzungs- oder Modernisierungsleistungen. Demnach variiert die Intensität der angebotenen Leistungen, die Tatsache des generellen Angebotes aber bleibt.

Feinanalyse der Systematisierung von Instandhaltung und Modernisierung bei den analysierten Unternehmen

Nun folgt der eigentliche Kern der Analyse, die argumentative und kausale Festigung, der Modernisierung als Bestandteil des Oberbegriffes Instandhaltung. Die zuvor aufgezeigten 83% der für die weitere Untersuchung in Frage kommenden Analyseobjekte widerspiegeln 15 Unternehmen. Für diese 15 Unternehmen wurde untersucht, wie stark in ihrem Produktportfolio eine Vernetzung der Instandhaltung und Modernisierung vorherrscht. Wesentlich hierbei ist, ob die analysierten Unternehmen die Klassifizierung der Instandhaltung ebenso wie es oben beschrieben ist verstehen und in der Praxis bereits entsprechend verwirklichen. Wiederkehrend wurden für diese Untersuchung die o.g. Datenquellen genutzt.

Figure 4: Klassifizierung der Unternehmen mittels Instandhaltungs- und Modernisierungssichtweise.



Source: Eigene Darstellung.

Figure 4 zeigt eindeutig, dass bei 80% der Betrachtungsobjekte die Grenzen zwischen der Instandhaltung und der Modernisierung fließend sind. Sie sehen beide Teilbereiche häufig als Einheit unter dem Überbegriff der Dienstleistungen und bieten diese somit als Service gemeinsam an. Diese 80% machen deutlich, dass die Anzahl der Unternehmen welche die Vernetzung der Instandhaltung und Modernisierung sehen signifikant höher ist, als diejenigen welche dies nicht sehen.

Weitere 13,3% der Betrachtungsobjekte sind sich in der Frage der Vernetzung uneinig. Die Untersuchungen zeigen, dass diese zwar Leistungen der Instandhaltung und Modernisierung anbieten, diese aber nicht zwangsläufig als Einheit sehen, bzw. definitorisch nicht zusammenfassen.

Die übrigen 6,7% stellen keine Zusammenhänge beider Leistungen fest und bieten sie völlig autonom und unabhängig voneinander an.

2.2. Erklärung der analysierten Vorgehensweisen und ökonomische Verifizierung

Die Instandhaltung in ihrer praktischen Sichtweise stellt damit einen Prozess der kontinuierlichen Verbesserung dar. Die Erweiterung liegt darin, dass neben den konventionellen Ebenen der Wartung, Inspektion, Instandsetzung und Verbesserung, noch weitere, innovative Bestandteile der Modernisierung hinzukommen. Diese Modernisierung stellt eine produktivitätssteigernde und somit -erweiternde Funktion der Instandhaltung dar. Die Frage, welche an dieser Stelle zu klären ist lautet, warum oder aus welchem Anreiz beide Funktionen in der Praxis zusammengefasst werden?

Bei der Evaluierung von Investitionen – auch Ersatz- oder Erweiterungsinvestitionen – müssen alle Aspekte betrachtet werden, um zu bewerten, ob die Investition ökonomisch sinnvoll ist oder nicht. Hierzu zählen auch diejenigen Kosten, welche durch nichterwirtschaftete Erlöse als sogenannte Opportunitätskosten anfallen. Kennzahlen zur Evaluierung sind u.a. die Amortisationsdauer, die Investitionsrentabilität, der Kapitalwert oder der interne Zinsfuß. Modernisierungsmaßnahmen sind zumeist mit Investitionen verbunden. Als Cashflows können hierbei auf der Einzahlungsseite die Betriebskostenreduzierungen und gesteigerte Erlöse resultierend aus der Modernisierung angesehen werden. Investitionsprimärkosten als auch Opportunitätskosten in Folge von Betriebsmittelstillständen während der Umsetzung von

Modernisierungsmaßnahmen sind den Cashflows auf der Auszahlungsseite zuzurechnen. Durch Fusion der Instandhaltung und Modernisierung kann somit die Wirtschaftlichkeit von Investitionen – speziell Modernisierungsinvestitionen – gesteigert werden.

Zur Veranschaulichung dieses Sachverhaltes und Ergründung warum Unternehmen die Instandhaltung und Modernisierung koppeln und als Einheit sehen und anbieten, soll nachfolgende Fallstudie herangezogen werden.

Fallstudie Kernenergie

Im Bereich der Kernenergie werden regelmäßige Jahreshauptrevisionen durchgeführt. Diese können alle Facetten der Instandhaltung wie Wartung, Inspektion, etc. beinhalten. Die Reaktoren werden in dieser Zeit nicht betrieben. Bei einer durchschnittlichen Betriebsdauer von 320 Tagen im Jahr bedeutet dies eine Stillstandsdauer von durchschnittlich 45 Tagen pro Jahr. Nach Expertenberechnungen von Greenpeace beträgt der erwirtschaftete Gewinn pro Meiler näherungsweise 1.000.000 Euro – pro Tag (Kröger, 2014). Aus diesen Angaben kann eine Hochrechnung bzgl. der sekundären Instandhaltungskosten durchgeführt werden. Das Ergebnis der Hochrechnung bedeutet, dass die jährlichen sekundären Instandhaltungskosten bei näherungsweise 45 Mio. Euro liegen. Nimmt man jetzt an, dass Modernisierungsmaßnahmen nicht im Zuge der Instandhaltung durchgeführt werden, so sind die zusätzlichen Opportunitätskosten, welche der Investition negativ zuzuschreiben sind, pro Tag 1 Mio. Euro. Wird analog dem Schema zu den vorstehend analysierten Unternehmen vorgegangen, so ist der negative Effekt auf den Cashflow der Investition – abhängig vom Modernisierungsumfang und -objekt – nicht oder nur marginal vorhanden.

Conclusion

Die Aufgabe der Instandhaltung besteht nicht mehr vordergründig in der reaktiven Beseitigung von Störungen und Wartungsaufgaben aller Art. Sie hat sich zum integrierten Bestandteil der Wertkette entwickelt und sichert mit ihren Leistungen die für die Erreichung der Produktionsziele notwendige Verfügbarkeit der technischen Strukturelemente (Strunz, 2012, p.625). In der Schlußfolgerung werden nun die oben beschriebenen Objekte zusammengeführt, um ein ganzheitliches Bild der erweiterten Instandhaltungssichtweise zu kreieren und als Gestaltungsempfehlung eine erweiterte Definition dieser argumentativ herzuleiten.

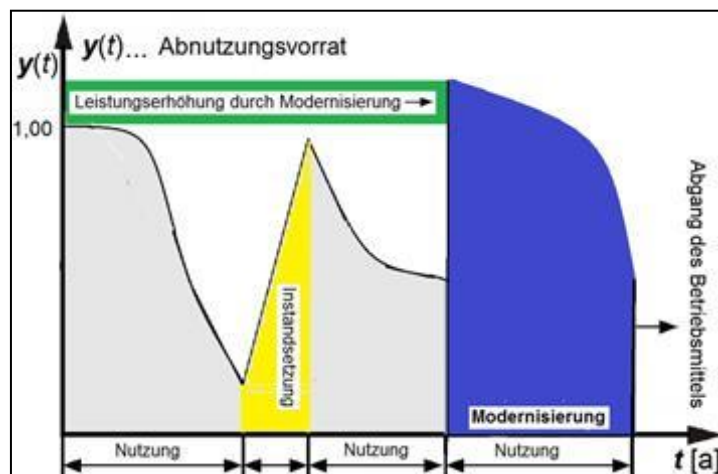
Bereits nach wenigen Jahren übersteigen bei manchen Maschinen und Anlagen die Betriebs- und Energiekosten die ursprünglichen Investitionskosten. Die gezielte und stetige Nachinvestition in Effizienzerhaltung oder -steigerung zeigt in langen Nutzungsphasen eines Betriebsmittels ihre größte Wirkung und wird bei steigenden Energiekosten immer wirtschaftlicher. Durch ökonomisch sinnhafte Investitionen in Modernisierungsmaßnahmen kann die Effizienz der Anlagen gesteigert und deren Kosten gesenkt werden. Die Instandhaltung und speziell die Verbesserung kann trennscharf von der Modernisierung abgegrenzt werden. Eindeutig ist, dass beide Tätigkeiten unterschiedliche Inhalte und Charakteristika aufweisen. Überschneidungen ergeben sich jedoch dadurch, dass Modernisierungsmaßnahmen oftmals mit Maßnahmen der Instandhaltung zusammentreffen. Warum also die Funktion der Modernisierung nicht unter dem Überbegriff Instandhaltung integrieren, bzw. diese Definition und Systematisierung um die Modernisierung erweitern?

Die vorangegangenen Ausführungen zeigen die Beeinflussung des Abnutzungsvorrates durch die vier Instandhaltungsfunktionen. Hierauf hat neben der Instandhaltung ebenfalls die Modernisierung einen erheblichen Einfluss. Wie in Figure 5 zu sehen ist, verlängert die

Modernisierung ebenso wie die Instandhaltung die Erlebenswahrscheinlichkeit eines Betriebsmittels. Nach Erreichen der Erlebenswahrscheinlichkeit ist der Abgang des Betriebsmittels zu erwarten und durch entsprechende Modellrechnungen (Oppitz, 2011, p.135) festzustellen.

Weiterhin steigert die Modernisierung die Leistungsfähigkeit eines Betriebsmittels und hebt somit den Abnutzungsvorrat auf ein höheres, vorher nicht erreichtes Niveau, welches oberhalb des Ausgangszustandes liegt.

Figure 5: Zeitverlauf des Abnutzungsvorrates über der Erlebenswahrscheinlichkeit des Betriebsmittels.

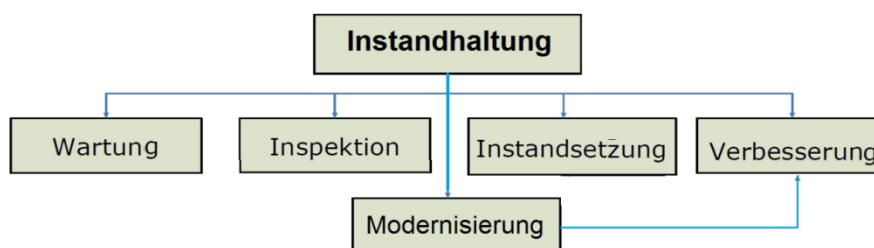


Source: Eigene Darstellung.

Diese Abhängigkeit des Abnutzungsvorrates von den vier Instandhaltungsfunktionen und der Modernisierung ist als signifikante Gemeinsamkeit anzusehen. Figure 6 zeigt diesen innovativen Ansatz der erweiterten Instandhaltungsunterteilung, ergänzt um den innovativen Aspekt der Modernisierung bildlich.

Das Instandhaltungs- und Modernisierungswesen verlässt in diesem Paradigma im Wesentlichen seine alten Organisationsgrundsätze und geht von der Ebene der gewohnten Instandhaltungstiefe über zur kombinierten Inanspruchnahme fremder Instandhaltungs- und Modernisierungskapazitäten, i. d. R. durch die Einbindung der Betriebsmittelhersteller. Das bedeutet eine produktivitätssteigernde Vertiefung der Arbeitsteilung und die Zunahme der Vernetzung des Güteraustausches im Bereich der Investitionsgüter.

Figure 6: Unterteilung in Instandhaltung und Modernisierung.



Source: Eigene Darstellung.

Diesen Ansatz haben bereits weitere Autoren für sich entdeckt, was deutlich macht, dass die gängige Systematisierung der Instandhaltung in den Normen einer Überholung bedarf. Nach Noé ist es sinnvoll, im Rahmen einer integrativen Betrachtungsweise, den Instandhaltungsbegriff nach Norm um adaptive und perfektive Elemente zu erweitern (1984). Adaptive Instandhaltungsmaßnahmen integrieren die Anpassung der technischen Mittel an veränderte Umweltbedingungen. Technischer Fortschritt, marktseitige Bedarfsveränderungen, Konkurrenzeinflüsse und/ oder politisch-rechtliche Verordnungen und Gesetze können unter anderem die Überarbeitung und Anpassung der bestehenden Anlagensysteme erfordern. Die perfektive Instandhaltung ist auf Leistungsverbesserungen und eine Ausweitung des Funktionsumfangs bzw. des Nutzungspotenzials ausgerichtet. Entsprechende Erweiterungen oder Modernisierungen sind als Handlungsalternativen bzw. als zukunftsgerichtete Instandhaltungsmaßnahmen insoweit in Erwägung zu ziehen, als sie im Vergleich zu den hohen Investitionsvolumina neu zu beschaffender Anlagen wirtschaftlich günstiger sind. Die Anlagenmodernisierung kann als Alternative gegenüber Neuinvestitionen betrachtet werden, was neben der technischen Machbarkeit, Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen voraussetzt.

Auch Beckmann und Marx sehen in der komplexen Instandhaltung das Element der Modernisierung und Ertüchtigung enthalten, das neben der Gebrauchswerterhöhung auch durchaus die Lebensdauerverlängerung von Anlagen zum Ziel haben kann (1994). Neben monetären (quantitativen) Kriterien ist der Nutzen in Form von qualitativen Kriterien (zum Beispiel Anlagenbedienbarkeit und/ oder Arbeitsschutz) in die Entscheidungsfindung einzubeziehen (Grabow, 1986, p.140).

Durch das zuvor genannte wird sehr deutlich, dass die Praxis bereits in Großteilen den vorgeschlagenen Weg, der kombinierten Sichtweise aus Instandhaltung und Modernisierung, eingeschlagen hat. Auch einige, wenn auch nur wenige, Autoren haben diesen Ansatz für sich entdeckt und ausgeführt. Die Argumentative Begründung lässt sich sehr plakativ über den Abnutzungsvorrat herleiten. Die positiven Effekte dieses Modells, sind neben ökonomischen als indirekte Instandhaltungskosten – sogenannte Opportunitätskosten – in weiteren Synergien durch kombinierte Serviceabteilungen der Hersteller und zusätzlicher Know-how Aufbau, zu sehen.

REFERENCES

- [1] Beckmann, G. – Marx, T. 1994. *Instandhaltung von Anlagen*. 4. Auflage. Leipzig: Wiley-VCH, 1994. pp. 15 et seq.. ISBN 978-3-527-30903-0.
- [2] Behrenbeck, K. R. 1994. *DV-Einsatz in der Instandhaltung: Erfolgsfaktoren und betriebswirtschaftliche Gesamtkonzeption*, Wiesbaden: Springer Verlag, 1994. p.4. ISBN-13: 978-3-824-46076-2.
- [3] Corsten, H. 2000. *Produktionswirtschaft: Einführung in das industrielle Produktionsmanagement*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2000. p. 365. ISBN-13: 978-3486253672
- [4] EN 13306. 2010. *Instandhaltung – Begriffe der Instandhaltung*. Europäische Norm. In: Deutsches Institut für Normung, Normenausschuss Instandhaltung, Berlin: Beuth Verlag, 2010.
- [5] Grabow, B. 1986. *Betriebliche Instandhaltung und Simulation*. Frankfurt am Main: Hain Verlag, 1986. p. 140. ISBN 3-445-02407-3.

- [6] Klein, W. 1988. *Informationswesen in der Instandhaltung*. Berlin, Heidelberg, New York, London, Paris, Tokyo: Springer Verlag, 1988. p. 14. ISBN 3-540-50177-0.
- [7] Kröger, M. 2014. *Debatte über Abbruch-Fonds: Was E.on und Co. mit ihren Atommeilern verdient haben*. In: Spiegel Online Wirtschaft.
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/atomkraft-was-eon-und-co-mit-ihren-atomeilern-verdienten-a-968941.html>. [accessed 7.04.2016].
- [8] Männel, W. 1996. *Anlagenwirtschaft*. In: Kern, W. – Schröder, H.-H. – Weber, J. [Hrsg.]: *Handwörterbuch der Produktionswirtschaft*, 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1996. p.78. ISBN 3-7910-8044-X.
- [9] Noé, P. 1984. *Analyse der Entscheidungsinterdependenzen zwischen der Instandhaltung und ausgewählten Unternehmungsbereichen als Grundlage zur Entwicklung adäquater Koordinationsansätze*. Frankfurt am Main, Bern, New York: Lang Verlag, 1984. p. 113. ISBN 3-8204-5168-4.
- [10] Oppitz, V. 2011. *Betriebsökonomisches Lexikon: Unternehmensstatistik*. Berlin: Uni-Edition Verlag, 2011. pp. 135-154. ISBN 978-3-942171-16-8.
- [11] Strunz, M. 2012. *Instandhaltung: Grundlagen – Strategien – Werkstätten*. Heidelberg, Dordrecht, London, New York: Springer Vieweg Verlag, 2012. pp. 625-626. ISBN 978-3-642-27389-6.
- [12] Warnecke, H.-J. – Sihn, W. 1996. *Instandhaltungsmanagement*. In: Kern, W. – Schröder, H.-H. – Weber, J. [Hrsg.]: *Handwörterbuch der Produktionswirtschaft*. 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1996. p. 769. ISBN 3-7910-8044-X.

References for the Casestudie

- [13] Areva Np GMBH 2016. *Keeping nuclear power plants up-to-date while extending their operational lifetime*. <http://de.areva.com/EN/customer-3323/npp-modernization.html> [accessed 28.11.2016].
- [14] Aufzugswerke Schmitt & Sohn 2016. *Serviceverträge sind die Basis für langanhaltende Partnerschaften*. http://www.schmitt-elevators.com/de_de/service/dienstleistung/servicevertraege/servicevetraege.php [accessed 28.11.2016].
- [15] Avantis Energy Group 2016. *Modern Technology and better Energy for the World*. <http://www.avantis-energy.com/2.html> [accessed 28.11.2016].
- [16] Bloom engineering 2016. *Anlagenwartung – für eine saubere Zukunft*. http://www.bloomeng.de/wp-content/produktpdfs/bloom_bs-wartung_2010.pdf [accessed 28.11.2016].
- [17] Ebner Industrieofenbau GMBH 2016. *Upgrade & Rebuild* <http://www.ebner.cc/upgrade-rebuild/> [accessed 28.11.2016].
- [18] Enercon Energie für die Welt 2015. *Windblatt – Das Enercon Magazin für Windenergie*. Heft 01 in 2015. http://eplattform-4mw.de/downloads/WB_012015_D.pdf [accessed 28.11.2016].

- [19] GE Wind Energy GMBH 2016. *Wind farm operation & maintenance*
<https://www.gerenewableenergy.com/wind-energy/turbine-services/wind-turbine-maintenance.html> [accessed 28.11.2016].
- [20] General Electric Hitachi 2016. *Plant Performance*. <https://nuclear.gepower.com/service-and-optimize/solutions/all-solutions/plant-performance.html> [accessed 28.11.2016].
- [21] Haushahn GMBH & CO. KG 2016. *Professionelle Serviceleistungen*.
<http://www.haushahn.de/service/> [accessed 28.11.2016].
- [22] Nordex SE 2013. *Nordex Service* <http://www.nordex-online.com/de/produkte-service/service/leistungsportfolio.html> [accessed 28.11.2016].
- [23] Otis Elevator Company 2012. *OTIS leidenschaftlich für Ihren Aufzug: Servicevertrag*. http://www.otis.com/site/de/OT_DL_Documents/OT_DL_DownloadCenter/Wartungsservice%20Premium/Premium%20Servicevertrag.pdf [accessed 28.11.2016].
- [24] Schindler Aufzüge AG 2016. *Modernisierung*
<http://www.schindler.com/ch/internet/de/modernisierung.html> [accessed 28.11.2016].
- [25] Siemens Wind Power and Renewables 2014. *Siemens liefert 150 Windenergieanlagen für größtes niederländisches Offshore-Projekt*.
<http://www.siemens.com/press/de/feature/2014/energy/2014-05-gemini.php>, [accessed 28.11.2016]
- [26] Thyssenkrupp Elevator AG 2016. *Modernisierung - Erhöhen Sie die Lebensdauer Ihres Aufzugs und Ihrer Fahrtreppe* <https://www.thyssenkrupp-elevator.com/de/produkte-und-service/modernisierung/> [accessed 28.11.2016].
- [27] Toshiba Nuclear Energy Systems 2001. *Core Shroud Replacement Work-Enhanced Reliability for Aged Reactor-*
<http://www.toshiba.co.jp/nuclearenergy/english/maintenance/replace/shroud00.htm> [accessed 28.11.2016].
- [28] Vensys Energy AG 2016 *VENSYS Serviceleistungen*
<http://www.vensys.de/energy/produkte-und-service/service.php> [accessed 28.11.2016].
- [29] WS Wärmeprozessestechnik GMBH FLOX 2015. *Innovative Brenner-Technologie*.
http://www.flox.com/documents/de_WS_Image.pdf [accessed 28.11.2016].

CONTACT

Simon Schmidt
University of Economics in Bratislava
Faculty of business management
Dolnozemska cesta 1
Bratislava, 852 35
Slovakia
e-mail: simon-schmidt86@web.de

TALENT MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF INNOVATIVENESS OF THE VISEGRAD GROUP COUNTRIES

Monika Sipa¹

ABSTRACT

The paper is an attempt to explain the problems of innovations and management of talent employees' in the Visegrad Group countries. The main goal of the article is to explore the relation between existing variables of talent management and innovativeness in the Czech Republic, Hungary, Poland and Slovakia. The research methodology is based on the statistical reports of the Global Talent Competitiveness Index (GTCI) and European Innovation Scoreboard (EC).

KEY WORDS

competitiveness, innovativeness, evaluation knowledge skills, talent management, talents assessment criteria

JEL CLASSIFICATION

M12, M52, O15

Introduction

In the era of rapid changes in the environment, global economies as well as qualitatively and quantitatively changing resources, special attention should be paid to the potential inherent in human capital. The right employees, their knowledge, skills and qualifications are becoming increasingly more important than material resources and the driving force behind economic development. This capital affects the ability of entities and economies to create innovation, which is seen as a prerequisite to maintain a high competitive position in the global market. The problems related to the future demand of economies for specific skills, competences and knowledge (which shape their innovativeness and competitiveness) force entrepreneurs to modify their existing employees management approach (Smolarek and Sipa, 2015; Gorzeń-Mitka, 2016). More focus on talent management is required of both entrepreneurs and economies.

As indicated by Michaels, Handfield-Jones, and Axelrod (2001), the change in talent management approach is driven by the conditions in which modern businesses operate. The problem is fundamental, as the greatest challenge for operating on a global scale is currently the growing talent gap (Mazurkiewicz, 2013). Lanvin, Evans and Rodriguez-Montemayor (2016) emphasise that two trends are currently observable: automation and digitisation that enables us to reduce costs, increase productivity and drive innovation, as well as new combinations of information technologies, global networks and algorithms that create new business and social models. As a result, dramatic changes will be observable in positions requiring employees with low, medium and high qualifications. Entire business sectors as well as the nature of the work itself are undergoing transformations.

¹ Monika Sipa Phd, Czestochowa University of Technology, Poland. monikasipa@gmail.com

The crisis of talent shortage has already occurred in many regions and sectors of the economy, which may prove dangerous for global economic growth. The shortage is rooted in unfavourable demographic changes and the lack of supply and demand for specific talent resources at specific locations and times. (Manpower, 2016; Sipa, Skibiński and Gorzeń- Mitka, 2016.)

Countries competing in the global world should strive to introduce economic and social policies that will create a strong talent potential, that is: will facilitate an increase in talents, attract the talent they require, and retain those employees who contribute to their competitiveness, innovation and development. Therefore, governments, businesses and other organizations interested in talent management require quantitative tools that would provide information on the undertaken actions and would support the design and implementation of appropriate policies, such as ones regarding education, employment, and migration (Lanvin, Evans and Rodriguez-Montemayor, 2016)

The paper presents the reasons for the interest in talent management in the context of innovation, taking into account mainly the macroeconomic perspective. Particular attention was paid to the fundamental issues that determine the changes in global talent management approach.

The principal aim of the study was to describe the problems of innovation and talent management in the countries forming the Visegrad Group. An attempt was made to determine the position of the Visegrad Group in the global competitive market as well as to indicate the similarities and differences among these countries in the context of the problems in question. The directions of changes within the analysed variables were also specified. The reasoning was based on an analysis of changes in two indicators: the Global Talent Competitiveness Index (GTCI) and the Summary Innovation Index (SII).

1. Talent management and innovation

Strengthening innovation and building the right innovation potential has become a priority for the EU economies. Owing to European integration and the EU cohesion policy, the economies of countries whose socio-economic transformation began in the early 1990s have also been given a chance for rapid development. It allowed for the repair of long-term development neglect and the reduction of regional disparities.

In order to increase their innovation and competitiveness in the global world, economies must create conditions for innovative activity of the organisations that function within them. Therefore, increasing innovation requires an environment conducive to innovation and the potential of highly qualified human and financial resources that can lead to the creation of more efficient technologies (Navickas and Kontautiene, 2013).

Lanvin, Evans and Rodriguez-Montemayor (2016) emphasise that there has occurred a shift in the driving forces of innovation, and it is therefore necessary to direct the focus of organisations on co-creation and collaboration in various shapes and forms. At the macroeconomic level, cooperation among the government, enterprises and educational institutions is indispensable when introducing innovations that are to be the response to the new technological reality. Chen and Dahlman (2006) identified the four pillars of a knowledge-based economy conducive to innovation:

1. An economic incentive and institutional regime that enable efficient mobilisation and allocation of resources as well as stimulate creativity and innovation, encouraging efficient creation, dissemination and use of existing knowledge.

2. Educated and qualified employees who can continually upgrade and adapt their skills to more effectively create and use knowledge.

3. An effective innovation system of companies, research centres, universities, consultants and other organisations to help keep up with the knowledge revolution, reach the growing global knowledge, and assimilate and adapt it to local needs.

4. A modern infrastructure and adequate information that can facilitate the effective communication, dissemination and processing of information and knowledge (ICT- physical capital).

As emphasised by Navickas and Kontautiene (2013), increasing innovation requires highly qualified human resources that can lead to the creation of more efficient technology. A resource, with superior skills and knowledge, ready for new challenges and committed to the work is called a talent. The talent is an indispensable source of knowledge and development, and creates a strong foundation for competition, and is a source of innovative and creative solutions for organisations and economies (Hoffman, Parejo, Bessant and Perren, 1998; Mohnen and Roller, 2005; Manpower, 2008). Business leaders are aware of the fact that achieving innovative goals requires building a short- and long-term ability to innovate through distinctive, advanced talent management (Tupá, 2013).

Miś and Poczowski (2016) perceive employee talents as a category that includes the qualities of the members of an organisation that guarantee exceptional results at workplaces, particularly innovative and ground-breaking discoveries that are derived from: initiative, intuition, creative thought, commitment, curiosity and diligence. The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) notes that the way a talent is defined can vary and depends on: the specificity of the organisation, the type of industry and the nature of the work, as well as the dynamics, which means that they can change over time according to the organisation's priorities.

Above all, employee talents determine an above-average job functions performance and have the task of supporting and setting the goals of the organisation as well as enabling the company to cope with competitive pressure on the market (Jabłoński, 2015). In addition, managers indicate a clear link between talent work and the qualitative and financial effects of their projects. The impact of talents on the shape and quality of other human resources is also recognised. (Buchelt, 2016).

Talent management is a complex process that involves systematically attracting, identifying, developing, retaining, and exploiting people with high potential, who are particularly valuable to an organisation (Tansley et al., 2007). The basic talent management strategy is to seek, identify and cultivate the skills that will be required to sustain future competitive advantage (Frank and Taylor, 2004).

The need to take action in terms of talent management is compounded by certain factors, such as: fear of loss, migration and lower supply of talent, due to changes in the labour market (Buchelt, 2016). Also to be taken into account are: rising competitive requirements, disturbing demographic trends, the pursuit of knowledge-based management, changes in the attitudes of people in the labour market, changes in the behaviour of individuals who are entering the labour market, or changes in the approach to modelling one's career (Listwan, 2005). Companies that manage talents reach a higher level of innovation. However, one can also reverse that statement by saying that talents are important for innovative companies. Only people who individually and collectively generate better ideas, have fresh insights and new ways of acting can create breakthrough products or services.

In a global Q3 2016 study, the problem of talent shortage was revealed to be most felt by employers in Japan (86%), where the situation is further aggravated by the aging population and the low unemployment rate. For these reasons, the country has been at the top of the

ManpowerGroup ranking for many years. Following Japan are: Taiwan (73%), Romania (72%), Hong Kong (68%), Turkey (66%), Bulgaria (62%), Argentina (59%), Greece (59%), Hungary (57%) and Israel (56%). Poland (45%) ranks 18th among 43 surveyed countries, followed by Slovakia (43%) and the Czech Republic (30%) (ManpowerGroup, 2016).

Taking into consideration the problem of talent shortage, it is necessary to undertake diversified activities aimed at creating an economy that will be able to retain talents or attract them. A well-managed and implemented exceptional employees management process may ultimately lead to the formation of human capital that will secure the future of both the individual organisations and the economy as a whole.

Global skills and the level of their implementation largely depend on fundamental social processes and the level of remuneration. This is particularly evident in developing countries, from which the flight of talents to highly developed economies occurs most frequently. Countries employ very different strategies to develop and maintain talents. As a result of these activities, certain countries are talent champions and others are underperformers. (Lanvin and Evans, 2013). In the fight against talent shortages, measures should be taken to improve the quality of general and vocational education, introduce strategies dealing with migration, activate people so far not active in the labour market and retain older but qualified and experienced workers in organisations. (ManpowerGroup, 2016). Entrepreneurs should take ensure that they become the destination for the employees' talent (Manpower, 2015).

2. Talent management and innovation in the Visegrad Group Countries

2.1. Research premise

Secondary data from OECD, Eurostat, INSED was utilised in the analysis. The source of the data were the Global Talent Competitiveness Index (for the years 2013-2017) and the Regional Innovation Scoreboard (for the years 2004-2014) reports that provide information on the Global Talent Competitiveness Index (GTCI) (Lanvin, B., Evans, P., 2013, 2014, 2015, 2016) and the Summary Innovation Index (SII). A comparative analysis was performed on the basis of the collected data. The study covered the data regarding the Czech Republic, Hungary, Poland and Slovakia, which form the Visegrad Group.

The decision regarding the countries was adopted based on the fact that these countries originated from the "former Eastern Bloc", completed the EU accession process in the same year, and since 2004 they have been members of the European Union, among other reasons. Despite these convergences, the countries are characterized by diverse economic potential, talent development and varying levels of creativity and innovation. This is illustrated by, i.a., the size of the GTCI and SII.

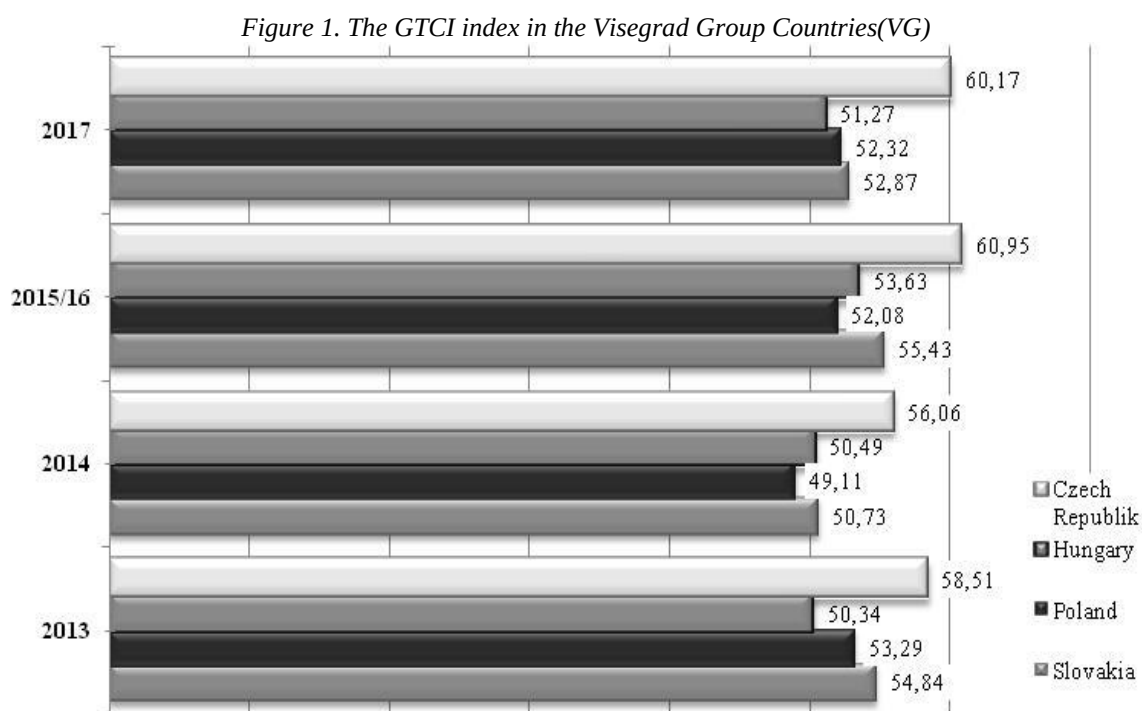
2.2. Comparative analysis

Taking into account such variables as: area, population or GDP, significant differences are visible and between Poland and other Visegrad Group countries. The smallest country in terms of area and population is Slovakia. Its area equals 16% of Poland's territory and its population equals 14% of the Polish population. It is also the country with the lowest GDP, equal to 18.64% of Poland's GDP. However, the situation is different in terms of national income per capita. The Czech Republic (14,600 euro) and Slovakia (13,200 euro) have the highest values of this indicator. Hungary has the lowest value among the analysed countries with 9,800 euro per capita. (Eurostat, 2017)

Taking into account the Summary Innovation Index (SII), differences can also be noted in the level of innovation in these economies. Over the years 2004-2014, the value closest to the EU average was reached by the Czech Republic, which, already at the time of accession had a higher rate than the other Visegrad Group countries. In the case of Poland, Slovakia and Hungary, the values of this indicator were similar. Since 2006, positive changes in the SII have been observed for Hungary, but no positive changes, rather a decrease in the rate has been observed for Poland, particularly after 2012. However, better results are to be observed for the Slovak economy, in particular after 2011. It can also be noted that for all the years studied, the Poland had the values of SII furthest from the average for the EU. All Visegrad Group countries belong to a category of countries known as "Moderate innovators". It should be noted, however, that the value of the innovation index of the Czech economy is at the upper end of this group, close to the EU average, while Poland is in the penultimate position among the "Moderate innovators". The innovativeness of all Visegrad Group countries still differs from the average level of innovation for the EU. Nevertheless, the Czech economy clearly has the advantage in this area (its SII is the highest in this group). The country also has the highest R&D spending (% of GDP). Both Poland and Slovakia are similar in these categories (see more: (Sipa, Lemańska-Majdzik and Okręglicka, 2016))

The situation is similar in the Talent Management area. By analysing the data of the "Global Talent Competitiveness Index" for 2013-2017, among the Visegrad Group countries, the leading position of the Czech Republic is visible; GTCI 2015/16 and 2017 was more than 60 points (score). Slovakia was in the second place. Poland and Hungary had the lowest score in the analysed group. Hungary received the lowest rating in 2013 (50.34) and 2017 (51.27), while Poland ranked worst in 2014 (49.11) and 2015/16 (52.08). Detailed data is presented in Figure 1.

The GTCI index is generated by using over 45 benchmarking indicators, which was collected on two levels: input and output. The input sub-index is determined by institutional enablers for talent development, also other means to attract, grow and retain talent. The output sub-index, evaluates Global Knowledge (GK) and Labour&Vocational (LV) skills.



Source: own processing, data extracted from of the GTCI expert data.

By comparing the input and output GTCI sub-indexes for all four countries, it is observable that only in the case of Slovakia, in 2014 and 2015/16, the output index is higher than the input index. In other countries and years, the index for input parameters is higher. These indices have similar values, ranging from 42.50 to 63.08. The Czech Republic has the highest values. In the studied group, Poland has the lowest rated output parameters in the last three reports. This means that, according to experts, slightly higher scores are awarded to the pillars: Enablers, Attract, Grow and Retain. (Table 1)

As noted by Buračas and Navickas, (2015), there occur interactions between GK and LV skills and innovation and competitiveness of economies. Skills describing talents require an innovative economy and good education, while higher levels of GK and LV skills are expected to provide sufficiently increased capacity for economic growth, increased innovation and high-quality education.

Table 1. Comparison of the input and output sub-indexes GTCI in Visegrad Group Countries (VG)

	2013		2014		2015/16		2017	
	Input	output	input	output	input	output	input	output
Czech Republik	61.11	53.41	56.32	55.53	61.60	59.65	63.08	54.34
Hungary	54.27	42.50	51.92	47.64	54.90	51.09	53.30	47.23
Poland	56.24	47.41	50.11	47.12	54.05	48.17	54.95	47.08
Slovakia	58.14	48.23	49.53	53.13	54.03	58.23	54.73	49.15

Source: own processing, data extracted from of the GTCI expert data.

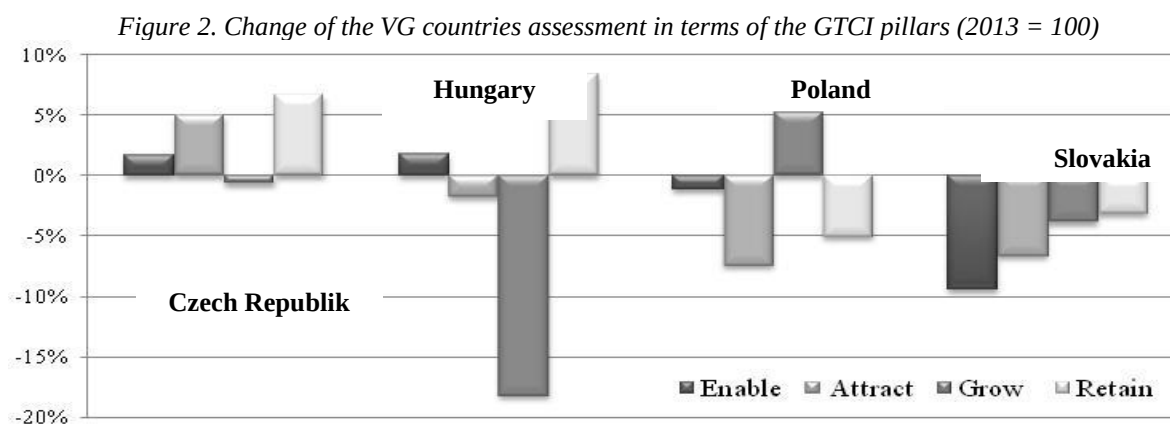
Analysing the basic four pillars in terms of the output factors, once again the leading position of the Czech Republic in all analysed rankings is visible. (Table 2) The country was best rated in terms of three of the four GTCI pillars, namely: Enable, Grow and Retain. In the case of Attract in the Visegrad Group, the Czech Republic lost its leading position to Hungary for the years 2014 and 2015/16. The score given to the Czech Republic is higher than the average for the entire Visegrad Group. The final three reports indicate that the lowest score in terms of the Attract sub-pillar was received by Poland and in terms of talent development: by Hungary.

Table 2. Comparison of the input sub-indexes GTCI in Visegrad Group Countries (VG)

	Enable				Attract			
	2013	2014	2015/16	2017	2013	2014	2015/16	2017
Czech Republik	67.04	64.03	70.04	68.15	53.34	48.03	51.18	56.02
Hungary	59.41	61.52	62.36	60.45	50.08	52.99	52.44	49.21
Poland	62.77	57.46	62.74	62.02	50.31	40.60	44.27	46.58
Slovakia	64.95	58.68	61.54	58.80	53.15	46.20	49.96	49.63
Average for VG	63.54	60.42	64.17	62.36	51.72	46.96	49.46	50.36
	Grow				Retain			
	2013	2014	2015/16	2017	2013	2014	2015/16	2017
Czech Republik	57.40	55.42	53.25	57.01	66.64	57.80	71.94	71.12
Hungary	49.09	40.79	40.39	40.15	58.50	52.36	64.42	63.40
Poland	48.11	47.98	44.46	50.63	63.76	54.38	64.71	60.55
Slovakia	50.47	40.02	41.97	48.51	63.99	53.21	62.66	61.99
Average for VG	51.27	46.05	45.02	49.08	63.22	54.44	65.93	64.27

Source: own processing, data extracted from of the GTCI expert

The dynamics of the changes in the expert assessments from the last report (2017) and the score from 2013 indicate minuscule growth is to be observed. Slovakia had lower scores in each category, while the Czech Republic only in terms of development, or the "Grow pillar". As regards this pillar, Poland had a higher score than the Czech Republic. Hungary, in the analysed period, increased its score in two pillars: Enable and Retain. Details are provided in Figure 2.



Source: own processing, data extracted fromof the GTCI expert

The scores and their changes in terms of skills assessment (sub-pillars: Vocational and Technical Skills; Global Knowledge Skills) are similar. These factors create the GTCI output sub-index. Among the Visegrad Group countries, the Czech Republic received the highest score in this area in all of the analysed ranking editions. Hungary ranked the lowest in terms of Vocational and Technical Skills. Slovakia ranked the lowest in terms of Global Knowledge Skills in the 2013 and 2017 rankings; in 2014 and 2015/16 Poland had the lowest scores. (Table 3)

Table 3. Comparison of the output sub-indexes GTCI in Visegrad Group Countries

Country	Vocational and Technical Skills				Dynamic VC 2013=100	Global Knowledge Skills				Dynamic GK 2013= 100
	2013	2014	2015/16	2017		2013	2014	2015/16	2017	
Czech Republik	58.79	70.04	75.89	67.61	115.00	48.03	41.02	43.40	41.07	85.51
Hungary	45.11	54.92	59.15	57.75	128.02	39.88	40.35	43.02	36.70	92.03
Poland	47.52	57.28	60.95	59.63	125.48	47.29	36.96	35.38	34.52	73.00
Slovakia	58.36	68.63	74.89	63.99	109.65	38.10	37.62	41.56	34.31	90.05
Average for VG	52.45	62.72	67.72	62.25		43.33	38.99	40.84	36.65	

Source: own processing, data extracted fromof the GTCI expert.

The dynamics of changes relative to 2013 indicated that in the VC area, all the countries received a higher score. The greatest increase is noted in Hungary (28.02%). However, decreases were noted in terms of GK. The largest fall in ratings is noted for Poland (27.0%) and the lowest for Hungary (7.97%).

The relatively low score and the negative dynamics in the area of GK is quite disturbing, as this pillar brings together the most sensitive identifiers directly determining the professional capacity of potential talents (Buračas and Navickas, 2015). Those are, among others, the Talent

impact sub-pillar including variables, such as: Innovation output; New product entrepreneurial activity; New business density; Sophisticated exports.

Conclusion

Faced with knowledge-based economies, creativity, innovation as well as global socio-economic and demographic changes, it is necessary to focus more on talent, both on the micro- and macro- level. The openness of economies enables the free flow of human capital and hence talents, that is, a resource of superior skills and knowledge, ready for new challenges and engaged in the performed work. It is therefore important to focus particular attention on the creation of conditions in the economy that are conducive to retaining as well as attracting talents. For the Visegrad Group countries this is quite difficult, for instance due to the development potential resulting from shared history as well as the proximity of economies that offer greater opportunities and attract talents from countries with lesser potential.

"Fighting" for talents takes on a strategic dimension, becoming not only an additional but also a necessary element for increasing the knowledge and innovation of economies and the entities functioning within them. Low rates of innovation (SII) and relatively low Global Talent Competitiveness Index (GTCI) of the Czech Republic, Hungary, Poland and Slovakia confirm the need for these countries to focus on long-term activities counteracting the outflow of talent.

The comparative analysis has shown that the innovativeness of all the Visegrad Group countries continues to differ from the average level of innovation for the EU; however, there is a predominance of the Czech economy in this area (its SII is the highest in this group). The country also boasts the highest R&D spending (% of GDP). Both Poland and Slovakia are similar in these categories.

In the case of the GTCI Ranking, the Visegrad Group countries do not have the lowest scores, given their relatively short time functioning in the free market economy. The first three positions of the GTCI 2017 ranking were held by Switzerland (74.09), Singapore (74.55) and United Kingdom (69.04). The Czech Republic, Hungary, Poland and Slovakia rank in the top 50 in all analysed rankings. The Czech Republic, as in the case of the SII, has the highest positions, while Hungary has the worst scores out of the four analysed countries. The scores in the individual pillars of the GTCI are similar. As part of the input sub-index, all the countries should focus on the improvement of variables in the area of Attract and Grow. In the case of output sub-index, a lower assessment of variables regarding Global Knowledge Skills is observable. Unfortunately, when comparing data over time, the dynamics within this sub-pillar was negative for all the analysed countries.

In conclusion, it should be emphasised that the presented analysis constitutes merely an outline of the situation concerning the issue of innovation and talent management of the examined economies. It is, however, the starting point for further research, taking into account other variables and their interdependencies.

REFERENCES

- [1] Buchelt, B. I., 2016. Rosnące znaczenie talentów w gospodarce. In: Poczrowski A. (ed.) *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer SA, Wydanie II, pp.13-37, ISBN 978-83-264-9978-4

- [2] Buračas, A. and Navickas, V., 2015. Managing Global Competitiveness: Impact of Talents on Innovations in Baltic States, *Taikomoji Ekonomika: Sisteminiai Tyrimai*: 2015.9/1, pp. 13-28. ISSN 1822-7996 (PRINT), ISSN 2335-8742 (ONLINE) <http://dx.doi.org/10.7220/AESR.2335.8742.2015.9.1.1>
- [3] Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). 2007. *Talent Management: Research insight*. Retrieved from www.cipd.co.uk. [accessed 2.12.2016].
- [4] Chen, D.H.C. and Dahlman, C.J., 2006. *The Knowledge Economy, The KAM Methodology And World Bank Operations*, The International Bank for Reconstruction and Development, The World Bank, Washington. <http://documents.worldbank.org/curated/en/695211468153873436/pdf/358670WBI0The11dge1Economy01PUBLIC1.pdf>. [accessed 01.02.2017].
- [5] Eurostat. 2017. *Statistics database*. <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu>. [accessed 10.01.2017].
- [6] Frank, F. D. and Taylor, C. R., 2004. Talent Management: trends that will shape the future. *Human Resource Planning*. vol. 27. no 1, pp. 33–41. <https://www.questia.com/library/p2139/human-resource-planning/i2893063/vol-27-no-1-march> [accessed 20.11.2016]
- [7] Gorzeń-Mitka I., 2016. Leading Risk Management Determinants of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): An Exploratory Study in Poland. *Eurasian Studies in Business and Economics*. 3(1). pp. 289-298. ISSN: 2364-5067
- [8] Hoffman, K., Parejo, M., Bessant, J. and Perren L. 1998. Small firms, R&D technology and innovation in the UK: a literature review. *Technovation*. 18 (1). pp. 39–55. ISSN: 0166-4972
- [9] Jabłoński, M., 2015. Istota, funkcje i praktyki zarządzania talentami pracowniczymi. In Springer A. (ed.). *Talent jako czynnik sukcesu organizacji*. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu. t. 60, no 3. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu. Poznań. pp. 31-48. ISSN 1426-9724
- [10] Lanvin, B. and Evans, P. (eds), 2013. *The Global Talent Competitiveness Index 2013*. INSEAD, Singapore. <http://global-indices.insead.edu/gtci/documents/gcti-report.pdf>, [accessed 10.12.2016]. ISBN 978-2-9522210-4-7
- [11] Lanvin, B. and Evans, P. (eds), 2014. *The Global Talent Competitiveness Index 2014*. INSEAD. Singapore. <http://global-indices.insead.edu/gtci/documents/gcti-report.pdf>, [accessed 20.1.2017]. ISBN 978-2-9522210-7-8
- [12] Lanvin, B. and Evans, P. (eds), 2015. *The Global Talent Competitiveness Index 2015. Talent Attraction and International Mobility*. INSEAD. Fontainebleau, France. <http://global-indices.insead.edu/gtci/documents/gcti-report.pdf>, [accessed 10.01.2017]. ISBN 978-2-9522210-9-2
- [13] Lanvin, B. and Evans, P. (eds), 2016. *The Global Talent Competitiveness Index 2016. Talent and Technology*, INSEAD, Fontainebleau, France. Internet access: <http://global-indices.insead.edu/gtci/documents/gcti-report.pdf>, [accessed 8.1.2017]. ISBN: 979-10-958700-2-9

- [14] Lanvin, B., Evans, P. and Rodriguez-Montemayor, E., 2016. *Shifting Gears: How to Combine Technology and Talent to Shape the Future of Work*. In: Lanvin, B., Evans, P., (eds). *The Global Talent Competitiveness Index 2017. Talent and Technology*. INSEAD, Fontainebleau, France. Internet access: <http://global-indices.insead.edu/gtci/documents/gcti-report.pdf>, [accessed 9.12.2016]. ISBN: 979-10-958700-2-9
- [15] Listwan, T., 2005. Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji. In: Borkowska S. (ed.). *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa. ISBN: 83-87890-66-9
- [16] Manpower. 2008. *Talent Shortage Survey 2008. Global Results*, http://www.manpowergroup.pl/wp-content/uploads/2016/09/2008_Talent_Shortage_Survey_Results.pdf. [accessed 10.12.2016]
- [17] ManpowerGroup. 2015. Niedobór talentów, 2015/2016 http://www.manpowergroup.pl/wp-content/uploads/2016/09/2015_Talent_Shortage_Survey_lo_res.pdf
- [18] ManpowerGroup. 2016, Niedobór talentów, 2016/2017, <http://www.manpowergroup.com/talent-shortage-explorer/#.WOjhdvnyjIV>. [accessed 01.01.2017].
- [19] Mazurkiewicz, A., 2013. Makroekonomiczne uwarunkowania zarządzania talentami, *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, Z. 31, pp. 219-229. ISSN 1898-5084
- [20] Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod B., 2001. *The war for talents*. McKinsey & Company. Inc.. Harvard Business School Press. Boston. ISBN 1-57851-459-2
- [21] Miś, A. and Pocztowski, A., 2016. Istota talentu i zarządzania talentami. In A. Pocztowski. (ed.) *Zarządzanie talentami w organizacji*. Oficyna Wolters Kluwer Business. Kraków. pp. 38-67. ISBN: 978-83-7526-650-4
- [22] Mohnen, P. and Roller L-H., 2005. Complementarities in innovation policy. *European Economic Review*. 49 (5). pp.1431–1450. ISSN: 0014-2921
- [23] Navickas, V. and Kontautiene, R., 2013. *The initiatives of corporate social responsibility as sources of innovations. Business: Theory And Practice / Verslas: Teorija Ir Praktika*. Vol. 14(1). pp. 27-34. ISSN:1648-0627, 1822-4202
- [24] Sipa, M., Lemańska-Majdzik A. and Okręglińska M., 2016. *Factors Differentiating the Level of Innovation of the Visegrad Group Countries*. 3rd International Conference on European Integration 2016 (ICEI 2016). VSB - Technical University of Ostrava. Ostrava. pp.858-866. ISBN 978-80-248-3911-0
- [25] Sipa, M., Skibiński, A. and Gorzeń- Mitka I., 2016. *Intergenerational Cooperation in the Organization - View from a Gender Perspective*. 1st International Conference Contemporary Issues in Theory and Practice of Management (CITPM). Częstochowa. pp. 384-389. ISBN 978-83-65179-43-2, 978-83-65179-41-8
- [26] Smolarek, M. and Sipa, M., 2015. Klimat organizacyjny jako przejaw kultury organizacyjnej w małych przedsiębiorstwach. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*. z.4T.16. pp.301-315. ISSN: 1899-8658
- [27] Tupá, M., 2013. Talent Management. In Masárová T., Strunz H., Vojtovič (eds). *Innovation Processes in Organizations*. MERCUR VERLAG Wien/Berlin. pp. 255-276. ISBN 978-3-9503470-5-0
- [28] Tansley, C., Harris, L., Stewart, J. and Turner, P., 2007. *Talent: Strategy. Management. Measurement*. Chartered Institute of Personnel and Development. London.

CONTACT

Monika Sipa Phd.
Czestochowa University of Technology. Faculty of Management
Armii Krajowej 19b St.
Częstochowa 42-201, Poland
E-mail: monikasipa@gmail.com

CURRENT CHALLENGES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN AUTOMOTIVE INDUSTRY IN SLOVAKIA

AKTUÁLNE VÝZVY MANAŽMENTU ĽUDSKÝCH ZDROJOV V AUTOMOBILOVOM PRIEMYSLE SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Zuzana Skorková¹

ABSTRACT

Slovakia is undoubtedly an automotive country. The automotive industry plays strategic role and becomes one of the most important sector for Slovak economy – for export, employment rate, GDP. This industry is the key driver of growth. The future of automotive industry in Slovakia is strictly limited by the barriers of labour market and human capital availability. Many employers from automotive industry in Slovakia face the problems related to human resource management – and they are trying to find an effective system for hiring, retaining, developing and motivating the workforce in their field. The aim of this paper is to explain the need for further researches and identification of those instruments of human resources management which will serve to support and maintain the competitiveness of employers in the automotive industry of Slovakia.

KEY WORDS

Automotive industry, human resource management, competitiveness.

JEL CLASSIFICATION

M50, M54

Úvod

Hlavným východiskom nášho príspevku je aktuálna situácia v automobilovom priemysle Slovenskej republiky s ohľadom na jeho význam z pohľadu makroekonomických ukazovateľov (HDP, zamestnanosť, podiel na exporte) a jeho ďalšia budúcnosť, ktorá je do značnej miery obmedzená limitmi trhu práce, a teda naráža na otázku ako získať, motivovať, udržať a ďalej rozvíjať ľudský kapitál spoločnosti. Automobilový priemysel má aktuálne výrazný podiel na tvorbe domáceho HDP a prirodzene do veľkej miery ovplyvňuje aj zamestnanosť. Hovoríme o ňom ako o kľúčovom odvetví slovenskej ekonomiky. Slovensko v súčasnosti patrí k dôležitým centram svetového automobilového priemyslu, je na vrchole svetového rebríčka v počte vyrobených osobných automobilov na obyvateľa. Z hľadiska dlhodobej perspektívy udržateľného rozvoja Slovenskej republiky ako konkurencieschopnej ekonomiky, musí byť ambíciou Slovenska vytvárať produkty s vysokou pridanou hodnotou. Tento zámer rozvíjať produkciu s vyššou pridanou hodnotou však vyžaduje potrebu kvalitných ľudských zdrojov,

¹ Ing. Zuzana Skorková, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1, Bratislava.
e-mail: zuzana.skorkova@euba.sk.

ktorých je aktuálne v našich podmienkach výrazný nedostatok. Práve tento fakt môže byť najsilnejším limitujúcim faktorom pre ďalší rozvoj automobilového priemyslu či dokonca zotrvanie investorov na území našej krajiny. Cieľom tohto príspevku je poukázať na potrebu identifikácie a ďalšieho výskumu tých nástrojov manažmentu ľudských zdrojov, ktoré budú slúžiť na podporu a udržanie konkurencieschopnosti zamestnávateľov v automobilovom priemysle Slovenskej republiky.

1. Teoretické východiská

Samotný výraz „riadenie ľudských zdrojov“ sa používa len niekoľko rokov, avšak aj za tento krátky čas sme už zaznamenali množstvo kvalitatívnych zmien v jeho ponímaní. Touto problematikou sa aj na Slovensku a v Čechách zaoberá mnoho autorov, z ktorých uvádzame dielo Joniakovej a kol. (2016), ktoré obsahuje komplexný pohľad na problematiku riadenia ľudí v podmienkach súčasných organizácií s dôrazom na podnikovú sféru, Valloušová (2016) sleduje spoločenskú zodpovednosť v riadení ľudských zdrojov, Blštáková (2015) skúma procesný prístup v riadení ľudských zdrojov, Koubek (2015) vo svojom diele rozoberá aj koncepciu intelektuálneho a ľudského kapitálu, Zagoršek (2014) sa vo svojom výskume venuje pracovnej záťaži a jej vplyvu na zdravie zamestnancov, dielo Tariškovej (2013) sleduje možnosti využitia balanced scorecards v riadení ľudských zdrojov, Dvořáková (2012), prináša veľmi ucelený pohľad na problematiku riadenia ľudských zdrojov, Kachaňáková a kol. (2013) sa zaoberá špecifikami riadenia ľudských zdrojov v podnikoch pôsobiacich na Slovensku.

Zahraničná literatúra z danej oblasti je taktiež mimoriadne bohatá. Pri našej štúdii sme vychádzali z diel Armstronga a Taylora (2014), Pricea (2011), Ulricha (2009), Davenporta, (1999) a ďalších.

Špecifikám automobilového priemyslu na Slovensku sa venuje napr. Deáková (2015) a Šimorová (2012), ktorá skúma oblasť podnikovej identity v automobilovom priemysle. Hodnotné údaje môžeme nájsť v diele autorov Slušná – Balog (2015), ktorí poukazujú na potrebu cielenej podpory rozvoja automobilového priemyslu v podmienkach Slovenska prostredníctvom implementácie vhodne hospodárskej politiky. Spomedzi zahraničných štúdií, ktoré sa venujú problematike manažmentu ľudských zdrojov priamo v automobilovom priemysle vyberáme autorov Shatouri – Omar – Igusa (2012), Zacharatos, M. a kol. (2007), ktorí sa vo svojej štúdii zamerali na automobilový priemysel v severnej Amerike.

Napriek bohatým zdrojom z oblasti riadenia ľudských zdrojov konštatujeme relatívne nízky počet štúdií, ktoré by sa venovali špecifikám manažmentu ľudských zdrojov v automobilovom priemysle Slovenska, resp. iných krajín V4.

2. Ciele manažmentu ľudských zdrojov

Ľudské zdroje sú dnes považované za rozhodujúci prvok, nevyhnutný pre úspech organizácie. Ľudské zdroje chápeme ako zamestnancov podniku s ich poznatkami, schopnosťami, zručnosťami aj osobnými charakteristikami. Okrem pojmu „ľudské zdroje“ sa dnes čoraz častejšie stretávame aj s pojmom ľudský kapitál, ktorý poukazuje na kapitál vlastnený ľuďmi, teda na talent, inteligenciu, zmysel pre povinnosť atď., pričom len ľudia rozhodnú, kedy ho použijú. (Davenport, 1999) Podľa Tariškovej (2013) je ľudský kapitál investičnou dimenziou riadenia ľudských zdrojov. Teoretické východiská, koncepčné rámce najvýznamnejších zahraničných i domácich autorov a najmä rozsiahle svetové výskumy,

podporujú naše stanovisko, že ľudský kapitál je kľúčovou oblasťou investovania podniku do budúcnosti z hľadiska zvyšovania hodnoty a konkurencieschopnosti podniku.

Manažment ľudských zdrojov (MLZ) je hlavnou agendou oddelenia riadenia ľudských zdrojov. Riadenie ľudských zdrojov môžeme chápať ako súbor metodík a komplex rozhodnutí, ktorých úlohou je efektívne riadiť a rozvíjať ľudský potenciál v organizácii a to takým spôsobom, aby sa zabezpečilo plnenie cieľov organizácie, jej dlhodobý rozvoj a súčasne sa plnili potreby a ciele zamestnancov organizácie. Joniaková a kol. (2016) tvrdia, že riadenie ľudských zdrojov je procesom riadenia ľudí, ktorý pozostáva z funkcií, programov a praktických postupov a ktorého cieľom je plnenie podnikových, osobných a spoločenských cieľov. Kravčáková (2014) definuje manažment ľudských zdrojov ako integrálny a relatívne samostatný subsystém manažmentu organizácie, obsahom ktorého sú personálne stratégie, politiky, systémy a procesy realizované za účelom zabezpečenia kompetentných a motivovaných zamestnancov, s cieľom efektívne dosiahnuť stratégiu organizácie.

Ako uvádza Joniaková a kol. (2016) systém riadenia ľudských zdrojov pozostáva zo subsystémov, a to:

1. Z procesu riadenia ľudských zdrojov, zo súhrnu manažérskych činností, z funkcií riadenia ľudských zdrojov.
2. Z cieľov, ktoré riadenie ľudských zdrojov sleduje, či už ide o všeobecné alebo špecifické ciele.
3. Z interných a externých subjektov riadenia ľudských zdrojov, ktoré ľudské zdroje v podniku riadia.
4. Z vonkajšieho a vnútorného prostredia, ktoré determinujú riadenie ľudských zdrojov.

Armstrong (2002) vytyčuje tri komplexné ciele MLZ, ktoré považuje za kľúčové:

- Zabezpečiť, aby organizácia získala a udržala si kvalifikovaných, oddaných, angažovaných a dobre motivovaných zamestnancov. To znamená predvídať a uspokojovať budúce potreby pracovných síl, zvyšovať a rozvíjať podstatné schopnosti ľudí – ich užitočnosť, potenciál a zamestnatelnosť – tým, že im budú poskytované príležitosti k sústavnému vzdelávaniu a rozvoju.

- Zvyšovať motiváciu a oddanosť zamestnancov zavádzaním politiky a postupov, ktoré zaisťujú oceňovanie a odmeňovanie ľudí za všetko, čo robia a čo dosahujú, aj za znalosti a schopnosti, ktoré si osvojujú.

- Vytvárať ovzdušie, v ktorom bude možné udržiavať produktívne a harmonické vzťahy partnerstva medzi manažmentom a zamestnancami, a v ktorom sa bude môcť rozvíjať tímová práca.

Joniaková a kol. (2016) vytýčili štyri nasledovné ciele riadenia ľudských zdrojov:

1. **Získanie ľudských zdrojov** – teda vyhľadávanie a nábor zamestnancov. Zahŕňa v sebe potrebu vyhľadať primeraný počet potenciálnych záujemcov o prácu v danej spoločnosti, ďalej motivovať potenciálnych záujemcov a tiež sústrediť základné informácie o potenciálnych záujemcoch o prácu na voľných pracovných miestach. Základným cieľom manažmentu ľudských zdrojov je zabezpečiť potrebu zamestnancov (počet a štruktúra), ochotu pracovať (motivácia) a zabezpečiť využitie ich kvalifikačného a osobnostného potenciálu tak, aby bol v najväčšej možnej miere využitý v prospech dosahovania cieľov organizácie (tzn. ide o zabezpečenie výkonnosti a výkonu, stability a rozvoja zamestnancov). V tejto súvislosti hovoríme o konkrétnych nástrojoch MLZ, ktoré môže podnik využiť na realizáciu svojich cieľov. Získavanie a výber zamestnancov je proces realizácie zámerov personálnej politiky aj stratégie.

2. **Motivovanie zamestnancov** - motivovanie je psychologický proces, vnútorná hnacia sila, ktorá nabáda jedincov k uspokojovaniu potrieb. Taktiež ovplyvňuje ich konanie a správanie. Preto je veľmi dôležité poznávať zdroje motivácie ako hybné sily výkonnosti zamestnancov podniku, ako východisko pri voľbe účelných nástrojov riadenia. Podľa Záležákovej (2015) sa motivácia v práci zacielfuje na to, aby zamestnanec vynaložil požadované pracovné nasadenie, pracovné správanie, podával patričný výkon v súlade s požiadavkami organizácie. K motivácii dochádza, keď ľudia očakávajú, že ich určitá činnosť pravdepodobne povedie k dosiahnutiu nejakého cieľa alebo k dosiahnutiu nejakej odmeny (takej, ktorá uspokojuje ich individuálne potreby). Za dobre motivovaných ľudí môžeme považovať tých, ktorí majú jasne definované ciele a podnikajú kroky od ktorých očakávajú, že ich povedú k dosiahnutiu cieľov. (Armstrong, 2002) Pre spoločnosť je nevyhnutné správne pochopenie problematiky motivácie a pracovnej motivácie, nakoľko práve to je základom vytvorenia možnosti ovplyvňovať správanie zamestnancov s cieľom zabezpečiť tzv. pozitívne správanie pomocou správnej voľby stimulačných nástrojov v systéme odmeňovania. Pracovná motivácia bola predmetom výskumu po celé desaťročia z dôvodu jej pozitívneho vplyvu na pracovný výkon zamestnanca. Bolo preukázané, že vysoko motivovaní zamestnanci sa môžu výrazne podieľať na zvyšovaní produktivity organizácie (Potkány, 2009).
3. **Udržanie zamestnancov** – tento cieľ je v súčasnosti veľkou výzvou pre manažment ľudských zdrojov. Narážame na problém zaangažovanosti, v tejto súvislosti Šimák-Badáčová (2014) uvádza, že firmy si uvedomujú, že zvýšená angažovanosť zamestnancov zvyšuje návratnosť investícií do ľudského kapitálu a znižuje fluktuáciu. Na identifikáciu primárnych indikátorov, ktoré na mieru angažovanosti vplyvajú, využívajú firmy najmä prieskumy angažovanosti. Tento nástroj im pomáha robiť správne rozhodnutia ohľadom pracovnej sily – či už v oblasti vzdelávania, kariérneho rastu, či odmeňovania.
4. **Rozvoj zamestnancov** – tento bod hovorí predovšetkým o vzdelávaní zamestnancov. Ako tvrdí Vodák – Kucharčíková (2011), vzdelávanie predstavuje formu dotvárania a rozvoja osobnosti. Je potrebné ho chápať ako prvotné, rozširujúce, doplňujúce a inovačné vzdelávanie. Ide o proces získavania a osvojovania vedomostí z rôznych oblastí ľudského poznania. Cieľom podnikového vzdelávania zamestnancov je zdokonaľovať úroveň ich schopností, poznatkov a vedomostí a obohatiť ich profesionálne správanie. Vzdelávanie by malo v podniku zabezpečiť kvalifikovaných, schopných a vzdelaných zamestnancov, ktorí sú vhodní pre uspokojenie súčasných a budúcich potrieb podniku.

Okrem týchto základných cieľov MLZ plní aj množstvo špecifických cieľov, akými sú spokojnosť zamestnancov, ich produktivita práce či v neposlednom rade rovnováha medzi súkromným a pracovným životom. MLZ prostredníctvom svojich aktívnych nástrojov využiteľných v oblasti *získavania, motivovania, udržania a rozvíjania* ľudského kapitálu zohráva nezastupiteľnú úlohu v každej spoločnosti, ktorej úspech je postavený na zodpovedných, lojálnych, motivovaných a vzdelaných zamestnancoch.

3. Slovensko – symbol pre automobilovú krajinu

Slovensko je často nazývané „automobilovou krajinou“. Toto odvetvie je kľúčovým hnacím motorom nášho súčasného hospodárskeho rastu, z čoho vyplýva, že budúci ekonomický vývoj krajiny závisí od toho, ako sa bude vyvíjať globálny automobilový trh. Slovensko je jedným z vedúcich výrobcov automobilov v rámci strednej a východnej Európy. Závody ako

Volkswagen (Bratislava), PSA Peugeot Citroën (Trnava) a KIA Motors (Žilina) netreba predstavovať. Vďaka tejto trojke svetových lídrov sa na Slovensku vybudoval silný dodávateľský reťazec, ktorý zo Slovenska podporuje aj podniky v zahraničí. Slovenský automobilový priemysel zaiste ovplyvní aj príchod štvrtej automobilky - Jaguar Land Rover. Britský výrobca luxusných vozidiel podpísal so slovenskou vládou investičnú zmluvu, na základe ktorej automobilka investuje na Slovensku 1,1 miliardy libier a v novom závode pri Nitre by mala zamestnať 2800 ľudí, pričom počíta s výrobou 150-tisíc vozidiel ročne v úvodnej fáze, postupne sa ráta so zdvojnásobením produkcie na konečných 300-tisíc automobilov, Slovensko by tak mohlo vyrábať až 1,25 milióna áut ročne, čím by sa vyrovnalo v produkcii Českej republiky.

Medzinárodná organizácia výrobcov automobilov (OICA) uvádza, že za rok 2016 sa Slovensko zaradilo na siedmu priečku v rebríčku krajín podľa počtu vyrobených automobilov v Európe. Vzhľadom na veľkosť krajiny a počet obyvateľov je toto umiestnenie naozaj vynikajúce. V množstve vyprodukovaných automobilov na jedného obyvateľa preto patrí Slovensku prvá priečka.

Tab. 1 Počet vyrobených automobilov podľa krajín

Poradie	Krajina	Počet vyrobených automobilov
1.	Nemecko	6 062 562
2.	Španielsko	2 885 922
3.	Francúzsko	2 082 000
4.	Británia	1 816 622
5.	ČR	1 349 896
6.	Rusko	1 303 989
7.	Slovensko	1 040 000
8.	Poľsko	681 837
9.	Maďarsko	472 000
10.	Belgicko	399 427
11.	Rumunsko	359 306

Zdroj: Medzinárodná organizácia výrobcov automobilov (OICA)

Najdôležitejšie fakty o automobilovom priemysle a jeho význame pre našu ekonomiku môžeme deklarovať v nasledujúcich štatistikách (Slušná, Ľ. – Balog, M., 2015):

- Podiel automobilového priemyslu na tvorbe slovenského HDP je 12%.
- Podiel automobilového priemyslu na priemyselnej produkcii Slovenska je 43%.
- Počet zamestnancov v slovenskom automobilovom priemysle je 80-tisíc. Vývoz automobilového priemyslu generoval nepriamo zamestnanosť u dodávateľov v ostatných odvetviach národného hospodárstva (okrem výrobcov modulov a systémov) 81 682 pracovných miest (zamestnanosť generovaná u dodávateľov v iných odvetviach) a indukované takmer ďalších 60-tisíc pracovných miest. Takéto vysoké nepriame a indukované efekty vyplývajú z písanej vysokej produktivity automobilového priemyslu (osobitne automobiliek). Vysoké objemy hrubej produkcie a vytvorenej pridanej hodnoty sa na priamej zamestnanosti odrážajú iba v malej miere, ale nepriamo generujú podstatné efekty na zamestnanosť v ostatných odvetviach národného hospodárstva. Celkovo generoval automobilový priemysel 201-tisíc pracovných miest, čo predstavovalo 9 % celkovej zamestnanosti v roku 2012.
- Podiel automobilového priemyslu na slovenskom exporte je 26%.

Značky a modely vyrábané na Slovensku sú aktuálne vo svete mimoriadne úspešné a ich predaj nečelí vážnym problémom. Avšak je potrebné uvedomiť si, že ide o mimoriadne konkurenčné prostredie, kde sa vďaka technológiám a inováciám situácia mení vysokou rýchlosťou. Strategické riziko a neistota sú súčasťou nejedného manažérskeho rozhodnutia. Neustále sa meniace požiadavky zákazníkov zvyšujú nároky na zamestnancov spoločnosti a ich manažovanie. Úroveň ľudských zdrojov úspešnej firmy určuje schopnosť jej zamestnancov akceptovať zmeny a prevziať zodpovednosť za splnenie cieľov v stanovenom termíne a požadovanej kvalite.

Spoločnosť PricewaterhouseCoopers (PwC) v roku 2016 v spolupráci so Zväzom automobilového priemyslu Slovenskej Republiky a Slovenským automobilovým inštitútom zisťovali súčasný stav, kľúčové faktory, ako aj budúci očakávaný vývoj v segmente dodávateľov automobilového priemyslu na Slovensku. Z jej zistení predkladáme tie najdôležitejšie zistenia, ktoré narážajú na problematiku MLZ:

- 87 % respondentov považuje za problém dostupnosť a kvalitu kvalifikovanej pracovnej sily.
- 63 % respondentov zaznamenalo najvyššiu fluktuáciu zamestnancov v prvom roku.
- Každá piata spoločnosť podnikajúca v automobilovom priemysle na území Slovenskej republiky uvádza, že potrebuje viac než 50 nových zamestnancov ročne. Z toho dôvodu presmerovala jedna tretina dodávateľov svoj záujem zo slovenského trhu práce aj na zahraničných záujemcov.
- Plány automobilových dodávateľov počítajú s prijímaním nových ľudí. Dve tretiny firiem očakáva, že v roku 2016 bude potrebovať dvojciferný počet ľudí. 17 % spoločností ráta s tým, že počet nových zamestnancov dosiahne 30 až 50 ľudí. Viac než pätina podnikov sa nezaobíde bez aspoň pol stovky nováčikov ročne.
- Pätina spoločností disponuje zamestnancami, z ktorých 11 až 30 % dochádza do práce viac než 50 kilometrov. Jednociferný počet dochádzajúcich z väčšej diaľky má takmer 80 % firiem.
- 80% dodávateľov potvrdilo, že dostupnosť a kvalita pracovnej sily predstavujú najvýznamnejšiu výzvu tak pre výrobu ako aj ostatné divízie.
- 40% spoločností tvrdí, že dostupnosť a kvalita pracovnej sily sú faktor, ktorý najviac obmedzuje ich šancu získať nové zákazky pre výrobu.
- Vysoká fluktuácia zamestnancov počas skúšobného obdobia a v prvom roku je naďalej významná a má veľký dopad na náklady spoločnosti. Príčiny vysokej fluktuácie sú rôzne, najčastejšie však zamestnanci uvádzajú vzdialenosť do práce a nezáujem o dlhodobé zamestnanie.

4. Potreba výskumu zameraného na MLZ v automobilovom priemysle SR

Na základe vyššie uvedených informácií môžeme zhrnúť, že automobilový priemysel na Slovensku patrí medzi najvýznamnejšie odvetvia s vysokým počtom zamestnancov. Trh práce bude prežívať veľký dopyt najmä s príchodom ďalšej automobilky Jaguar Land Rover, ktorý bude priamo potrebovať takmer 3000 zamestnancov. S rastúcou produkciou narastajú aj požiadavky na počet kvalifikovanej pracovnej sily. Ako uvádza J. Kouřil z Faurecie (2016) Slovenský trh práce sa veľmi rýchlo vyčerpal čo do kvantity aj kvality pracovnej sily a aktuálne neexistuje región, kde by boli voľné pracovné kapacity na trhu práce, ktoré by spĺňali požiadavky zamestnávateľov. Na základe týchto požiadaviek sme sformulovali

najdôležitejšie oblasti výskumu, ktorý je potrebné v tejto oblasti realizovať a ktorý na Slovensku absentuje:

- **Ak vychádzame z predpokladu, že prvým cieľom MLZ je získať pracovnú silu, je nevyhnutné realizovať výskum zameraný na:**

a. Problematiku trhu práce, ktorý je „vyčerpaný“. Aj pri miere nezamestnanosti nad 10% nie sú podniky v automobilovom priemysle schopné nájsť ďalšie pracovné sily v požadovanej kvalifikačnej štruktúre, výhodnejšie pre nich je získavať zamestnancov v zahraničí, v kultúrne podobnom okruhu a adaptovať ich. Výzvy sú nasledujúce:

- Ako preklenúť jazykovú bariéru uchádzačov o prácu zo zahraničia – a to nie len pri samotnom výbere, ale aj pri procese zaškoľovania a spolupráce so zamestnancami zo Slovenska.
- Ako preklenúť kultúrne rozdiely zamestnancov zo zahraničia.
- Návrhy na zmeny v legislatíve, ktoré aktuálne spôsobujú problémy hlavne pri potrebe pružne reagovať na požiadavky trhu.

b. Problematika nesúladu kvalifikačnej štruktúry trhu práce s potrebami podnikov, nepripravenosť absolventov, absencia potrebných študijných odborov, príležitosť v duálnom vzdelávaní, rekvalifikácia v réžii podnikov. Vo vyspelých ekonomikách školy a súkromný sektor veľmi intenzívne spolupracujú. Avšak ako uvádza J. Kouřil (2016) aktuálne slovenské školstvo produkuje absolventov aj v odboroch, v ktorých sú nezamestnateľní. Následne – neraz aj hneď po skončení štúdia, sa s podporou štátu aktívne rekvalifikujú. Natíska sa teda otázka, či by štát nemal podporovať a zasahovať do systému vzdelávania inak ako len podporou rekvalifikačných programov. Je tu problém absencie strategického programu pre rozvoj vzdelávania pracovnej sily na Slovensku práve s ohľadom na budúci vývoj a potreby trhu. Ďalší problém je v nízkej atraktivite štúdia na odborných školách, o ktoré má záujem len malý počet mladých ľudí.

c. Do oblasti získavania zamestnancov v automobilovom priemysle zaiste patrí aj otázka atraktivity zamestnávateľov v automobilovom priemysle. Budovanie značky zamestnávateľa, dobrého mena a sú takisto faktory, ktoré vo veľkej miere zaväzujú v boji o talenty. Aj v tejto oblasti absentuje výskum – základom je teda otázka, ako budovať atraktivnosť zamestnávateľov v automobilovom priemysle.

- **Druhým cieľom MLZ je motivovať zamestnancov. V tejto oblasti je potrebné zamerať výskum na:**

a. Systém odmeňovania, ktorý v sebe nesie hlavne štruktúru odmeny, nastavenie vzájomného pomeru zložiek odmeny, výkonové odmeňovanie – snahu previazať výkon zamestnancov s ich skutočnou odmenou, variabilné zložky mzdy a ich stimulačné účinky, atraktívne systémy benefitov.

b. Veľmi dobrým riešením v boji o talenty a ich motiváciu sú aj tzv. kariérne plány, ktoré by mali byť súčasťou každej modernej organizácie. Prax nás však presvedča neraz o opaku. Preto je nevyhnutné skúmať možnosti využitia kariérnych ciest ako motivačného nástroja zamestnancov v automobilovom priemysle.

- **Tretím cieľom MLZ je udržať pracovnú silu. V tejto oblasti je potrebné zamerať výskum na:**

- Potrebu stabilizácie pracovnej sily, ako aj riešenie otázky ako získať lojalitu zamestnancov a zvýšiť ich zaangažovanosť. V súčasnosti mnoho firiem meria index zaangažovanosti vlastných zamestnancov, avšak absentuje tu prepojenie s ostatnými oblastami

MLZ, predovšetkým s oblasťou tvorby a zmeny podnikovej kultúry či zlepšovania pracovaných podmienok.

• **Posledný cieľ MLZ, z ktorého v našej štúdii vychádzame, je rozvoj zamestnancov.** V tejto oblasti je potrebné zamerať výskum na nové trendy a výrobné technológie, ktoré si vyžadujú neustále zlepšovanie kvality pracovnej sily. Trendy nepretržitého technologického rozvoja aj procesného rozvoja v hromadnej výrobe kladú nové nároky na kapacitu a kvalitu pracovnej sily. Viacerí zamestnávateľia z automobilového priemyslu preto pracujú na špeciálnych programoch integrácie nových zamestnancov tak, aby čo najskôr dosiahli očakávaní na jednotlivé pracovné miesta. Vybudovať celý systém, vytvoriť koncept interných trénerov, ďalej ich rozvíjať a správne odmeňovať je časovo a finančne veľmi náročné. Preto je potrebné komplexný výskum doplniť aj o oblasti zamerané na:

- a. Prípravu zamestnancov v rámci adaptačnej fázy – doškoloňovanie, preškoloňovanie.
- b. Systémy celoživotného vzdelávania zamestnancov v automobilovom priemysle.
- c. Talent manažment a jeho špecifiká v podnikoch automobilového priemyslu SR.
- d. Priemysel 4.0 a jeho dopad na vzdelávanie.

Záver

Konkurencieschopnosť a udržateľnosť automobilového priemyslu na Slovensku závisí od viacerých faktorov, avšak jedným z najdôležitejších je dostatok kvalifikovanej pracovnej sily. Je isté, že bez nej je nemožné zabezpečiť rozvoj a udržateľnosť žiadneho druhu priemyslu. V našom príspevku sme definovali hlavné ciele MLZ, ktoré vidíme v získavaní pracovnej sily, jej motivovaní, v systémových opatreniach smerujúcich k udržaniu pracovnej sily a v rozvoji zamestnancov. Chceme tiež podotknúť, že ciele MLZ, ktoré sme v našom príspevku definovali, sú vzájomne prepojené. Mnoho štúdií dokazuje, že napr. faktory ovplyvňujúce motiváciu zamestnancov zároveň ovplyvňujú aj udržanie zamestnancov, preto je nevyhnutné skúmať problematiku MLZ v automobilovom priemysle SR komplexne, s ohľadom na všetky ciele, ktoré má MLZ v podniku plniť.

Pre všetky tieto oblasti sme sformulovali najdôležitejšie oblasti výskumu, ktorý aktuálne na Slovensku absentuje. Výsledky výskumu by mali smerovať do týchto oblastí:

1. **Manažment podnikov** – výstupy budú zamerané na súbory opatrení v oblasti MLZ, ktoré sú využiteľné a funkčné v automobilovom priemysle. Výskum prinesie súbor konkrétnych nástrojov a opatrení, ktorých výsledkom bude podpora a udržanie konkurencieschopnosti zamestnávateľov v automobilovom priemysle Slovenskej republiky.
2. **Trh práce a vzdelávacieho systému** – výsledky prinesú návody ako podporiť zosúladenie požadovanej kvalifikačnej štruktúry a dopytu po pracovnej sile.
3. **Legislatívnych opatrení** – výsledky výskumu prinesú identifikáciu bariér, ktoré komplikujú fungovanie a budovanie konkurencieschopnosti podnikov ako aj návrhy na ich odstránenie.

Náš príspevok je čiastkovým výstupom výskumnej úlohy VEGA č. 1/0609/16 Skúmanie koncepcií systémov riadenia ľudských zdrojov vo vzťahu ku špecifikám podnikateľských

modelov súčasných konkurencieschopných organizácií európskeho hospodárskeho priestoru na Katedre manažmentu Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave.

ZDROJE

- [1] ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. Expert. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.
- [3] BLŠTÁKOVÁ, J. 2015. Procesný prístup v personálnom manažmente - tvrdé dáta pre riadenie ľudského prvku inovačného potenciálu podniku: Process approach in HR management - hard data for managing human factor of innovation potential of enterprise. *Projektový prístup k internacionalizácii malého a stredného podnikania II. : recenzovaný zborník vedeckých prác*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015, 66-77.
- [4] DAVENPORT, T. O. 1999. *Human capital*. San Francisco. Jossey Bass, 1999.
- [5] DEÁKOVÁ, S. 2015. Špecifiká automobilového priemyslu na Slovensku: Specifics of the automotive industry in Slovakia. *Ekonomika, financie a manažment podniku - rok 2015 : zborník vedeckých prác pri príležitosti 75. výročia založenia Ekonomickej univerzity v Bratislave*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C.H. Beck, 2012. 485 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [7] JONIAKOVÁ, Z. et al. 2016. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. Ekonómia. ISBN 978-80-8168-532-3.
- [8] KACHAŇÁKOVÁ, A. – STACHOVÁ, K. – STACHO, Z. 2013. *Riadenie ľudských zdrojov v organizáciách pôsobiacich na Slovensku*. Bratislava: Iura Edition, člen skupiny Wolters Kluwer, 2013. Ekonómia. ISBN 978-80-8078-606-9.
- [9] KOUBEK, J. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšíř. a dopln. vyd. Praha: Management Press/Albatros Media, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [10] KOUŘIL, J. 2016. *Získať, rozvíjať a angažovať talenty je kľúčové*. [online]. [cit. 2016.10.20.] <http://www.menitry-group.com/Kouril.html>
- [11] KRAVČÁKOVÁ, G. 2014. *Manažment ľudských zdrojov*. Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 156 s. ISBN 978-80-8152-219-2
- [12] POTKÁNY, M. 2009. The methodology of creation of basic budgets types in commercial enterprize at the furniture sales. *Acta Facultatis Xylogologiae Zvolen*, 51(2): 105–119. ISSN 1336-3824.
- [13] PRICE, A. 2011. *Human resource management*. 4th ed. Hampshire: South-Western Cengage Learning, 2011. ISBN 978-1-4080-3224-4.
- [14] RICHER, S. F. – BLANCHARD, C. – VALLERAND, R. J. 2002. A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, (23): 2089–2113.

- [15] MONTAZERI, R. – OMAR, R. – IGUSA, K. 2012. Towards a New Era of Sustainability in the Automotive Industry: Strategic Human Resource Management and Green Technology Innovation International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering Vol:6, No:9, 2012
- [16] SLUŠNÁ, Ľ. – BALOG, M. a kol. 2015. *Automobilový priemysel na Slovensku a globálne hodnotové reťazce*. Slovenská inovačná a energetická agentúra Bratislava. 2015. ISBN 978-80-88823-59-9
- [17] ŠIMOROVÁ, L. 2012. Corporate identity in Slovak automotive industry - example of Volkswagen. *Scientific papers from doctoral study: [zborník príspevkov]*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012, 115-129.
- [18] TARIŠKOVÁ, N. 2013. *Balanced scorecard v riadení ľudských zdrojov: praktikum*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3689-9.
- [19] VALLUŠOVÁ, A. 2016. *Spoločensky zodpovedné riadenie ľudských zdrojov v podniku*. Banská Bystrica: BELIANUM. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2016. Studia oeconomica. ISBN 978-80-557-1072-3.
- [20] VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktual. a rozšir. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [21] ZAGORŠEK, B. 2014. Negatívny vplyv dlhej pracovnej doby na zdravie zamestnancov: pracovná záťaž a oslabená imunita. *Manažment podnikania a vecí verejných - dialógy : vedecko-odborný časopis Slovenskej akadémie manažmentu*. Bratislava: Slovenská akadémia manažmentu, 2014, 9(26), 83-92. ISSN 1337-0510.
- [22] ZACHARATOS, A. – HERSHCOVIS, S. – TURNER, N. – BARLING, J. 2007. *Human resource management in the North American automotive industry: A meta-analytic review*, Personnel Review, Vol. 36 Iss: 2, pp.231 - 254
- [23] ZÁLEŽÁKOVÁ, E. 2015. Využitie Maslowovej hierarchie potrieb v praxi. *HR v praxi. Riadenie ľudských zdrojov v praxi*. Bratislava: Verlag Dashöfer, 2015. ISSN 1338-564x.
- [24] <http://www.oica.net/category/production-statistics/>

KONTAKT

Ing. Zuzana Skorková, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu
Dolnozemska cesta 1,
852 35 Bratislava, Slovensko
E-mail: zuzana.skorkova@euba.sk

IMPROVEMENT OF WORKING CONDITIONS TO ENSURE QUALIFIED LABOUR FORCE

SKVALITŇOVANIE PRACOVNÝCH PODMIENOK ZA ÚČELOM ZABEZPEČENIA KVALIFIKOVANEJ PRACOVNEJ SILY

Zdenko Stacho¹, Katarína Stachová²

ABSTRACT

The quality of working life is becoming an important attribute for sustainability in the present labour market, which lacks qualified labour force. If businesses want to retain their employees or recruit new qualified employees in such a competitive environment they will have to focus considerable attention on the quality of working conditions that they offer them. Our article presents an analysis of the quality of working conditions in Slovak companies, points to bottlenecks and offers improvement recommendations in this area.

KEY WORDS

Kvalita pracovného života, časové pracovné podmienky, ergonómia, komunikácia, talent management,

JEL CLASSIFICATION

D23, E24, O15

1. Kvalita pracovného života

Odborníci zameriavajúci sa na problematiku kvality pracovného života sa mierne rozchádzajú v definovaní tohto pojmu. Niektorí autori zohľadňujú skôr fyzické faktory, iní psychické či hodnotové faktory.

Podľa Balloua a Godwina (2007) kvalitu pracovného života determinujú tie aspekty života, ktoré ovplyvňujú subjektívnu pohodu počas pracovného dňa. Sú nimi mzda, technologické prostriedky, možnosti rozvoja, pracovné podmienky a spokojnosť s nimi, či rovnováha pracovného a mimopracovného života.

My kvalitou pracovného života rozumieme komplex podmienok, ktoré pôsobia na človeka v pracovnom procese a vplývajú na jeho efektívny priebeh. Určujúci vplyv má najmä charakter vykonávanej práce, technologické postupy a technická vybavenosť, personálna politika, úroveň deľby práce a kooperácie, účinné systémy motivácie a stimulácie zamestnancov, štýl vedenia ľudí, fyzikálne a sociálno-psychologické faktory pracovného prostredia, bezpečnosť práce a pracovný režim. Kvalita pracovného života predstavuje pri tom pre každého jednotlivca niečo iné a je závislá od rôznych faktorov ako napríklad veku pracovníka, jeho kariérnom poste či

¹ doc. Ing. Zdenko Stacho, PhD. Katedra manažmentu, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, zdenko.stacho@vsemvs.sk

² doc. Ing. Katarína Stachová, PhD. Katedra manažmentu, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, katarina.stachova@vsemvs.sk

samotnej profesii, ktorú vykonáva, pričom práve celková spokojnosť s prácou je hlavným determinantom kvality života.

Na základe týchto ako i ďalších definícií objavujúcich sa v literatúre je možné konštatovať, že kvalita pracovného života predstavuje určitý multidimenzionálny konštrukt, ktorý je determinovaný súborom viacerých faktorov pracovného života (Sojka 2007).

Náročnosť formovania širokého komplexu podmienok determinujúcich kvalitu pracovného života vyžaduje uplatnenie adekvátnych metodických, organizačných a peňažných nástrojov. Iba koncepčný prístup riešenia uvedených problémov a uvedenie si dôležitosti pracovných podmienok pre kvalitu pracovného života z nich môže urobiť pre organizáciu prioritou.

Príspevok pojednáva o aspektoch, ktoré majú podľa autorov najvýznamnejší vplyv na kvalitu pracovného života zamestnancov.

1.1. Ergonómia

Ergonómia ako slovo je tvorená dvomi gréckymi slovami: *ergon* = práca a *nomos* = zákon. Tento pojem je často chápaný v zmysle „človek – pracovné prostredie“ (Hajdukova, a kol. 2011). Ergonómia je v najširšom zmysle slova vedou o človeku pri práci. Medzinárodná ergonomická asociácia definuje ergonómiu ako vednú disciplínu založenú na porozumeniach interakcií človeka a ďalších zložiek systému (Hatier, K. 2010). Aplikácia vhodných metód modernej ergonómie zlepšuje ľudské zdravie pohodu i výkonnosť (Budi 2010). Prispieva k riešeniu dizajnu a hodnotenia práce, úloh, produktov, prostredia a systémov, aby boli kompatibilné s potrebami, schopnosťami a výkonnostným obmedzením ľudí. Pričom hlavným motívom ergonomických východísk pri navrhovaní pracovného prostredia je východisko, že človek je meradlom všetkých vecí (Hájek, 2004).

Náplňou ergonómie je hodnotiť skúmať a navrhovať optimálne podmienky pre činnosť človeka. Je dôležitým nástrojom na zvyšovanie produktivity práce, pre vytváranie podmienok na rozvoj osobnosti človeka. Ergonómia čerpá poznatky z mnohých vedných disciplín, ktoré sa zaoberajú človekom a jeho pracovnou činnosťou (Hatier, 2010).

Ergonómiu je potrebné chápať ako vednú disciplínu, ktorá integruje všetky poznatky, ktoré pomáhajú zvyšovať efektívnosť ľudskej práce cez znižovanie negatívnych dopadov na zdravie a zároveň zvyšovanie ekonomických prínosov z vynaložených nákladov (Georgoulas, a kol. 2014). Základným predpokladom ergonómie je, že efektívny a plnohodnotný pracovný výkon možno očakávať len od zdravého, odpočinutého a spokojného zamestnanca (Budi 2010). Preto ergonomické riešenie nie je možné zabezpečiť pomocou jednotlivých nesystémových opatrení, ale v celom rozsahu subsystémov pracovno-organizačného systému (človek – stroj, človek – organizácia práce, človek – životné a pracovné prostredie) (Hatier, 2010).

Z uvedeného je zrejmé, že moderná ergonómia je dôležitým nástrojom riadenia podnikateľských subjektov, ktorý je prepojený s ostatnými kľúčovými oblasťami riadenia. Pri efektívnom využití synergického efektu ergonómie a ostatných oblastí riadenia organizácií je možné zabezpečiť významné prínosy *tak pre zamestnancov*: zlepšenie psychického a fyzického stavu, zlepšenie sebarealizácie s pozitívnym dopadom na ekonomickú situáciu jednotlivca a jeho rodiny a teda celkové zvýšenie spokojnosti s prácou, *ako aj pre organizácie*: zvýšenie pracovného výkonu, zníženie chybovosti, zníženie práceneschopnosti zamestnancov a chorôb s povolenia, a v konečnom dôsledku zvýšenie atraktivity u potenciálnych uchádzačov o prácu.

1.2. Flexibilné časové podmienky

Flexibilizácia pracovného času sa stáva v dnešnej dobe, charakteristickej potrebou zamestnancov zosúladiť požiadavky súkromného a pracovného života výrazným motivačným

faktorom ovplyvňujúcim zotrvanie resp. získanie kvalifikovanej pracovnej sily (Social-Economische Raad 2011). Na problematiku pracovného času, jeho organizáciu a efektívne využívanie sa v poslednom období sústreďuje stále väčšia pozornosť. Vo vyspelých krajinách dochádza k zásadným zmenám v dĺžke a spôsobe rozvrhovania pracovného času (Kachaňáková 2012). Považuje sa to za významný prostriedok humanizácie práce, to znamená zvýšenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, ako aj obsažnosti pracovných činností. Podstatou zmien je snaha maximálne prispôbiť časové podmienky práce potrebám a požiadavkám človeka, čo v konečnom dôsledku zvýši jeho spokojnosť (Possenriede, Plantenga 2014).

Časové podmienky práce určujú dĺžku a štruktúru pracovného času, účelné striedanie práce a oddychu v rámci zmeny pracovného týždňa a roka. Pričom na Slovensku paragraf 89 Zákonníka práce dáva možnosť zaviesť pružný pracovný čas najmä ako:

a) *pružný pracovný deň*, pri ktorom si zamestnanec sám volí začiatok pracovnej zmeny a je povinný v príslušnom pracovnom dni odpracovať celú pracovnú zmenu pripadajúcu na ten deň podľa zamestnávateľom určeného rozvrhu pracovného času,

b) *pružný pracovný týždeň* pri rovnomerne rozvrhnutom pracovnom čase, pri ktorom si zamestnanec sám volí začiatok a koniec pracovných zmien a je povinný v príslušnom týždni odpracovať celý určený týždenný pracovný čas, pričom dĺžka pracovnej zmeny môže byť najviac 12 hodín,

c) *pružné štvortýždňové pracovné obdobie*, pri ktorom si zamestnanec sám volí začiatok a koniec pracovných zmien a je povinný v období štyroch po sebe idúcich týždňov, ktoré určí zamestnávateľ, odpracovať pracovný čas určený zamestnávateľom na toto štvortýždňové obdobie

Uvedené flexibilné formy pracovného času môžu výrazne prispieť k humanizácii pracovného procesu, k znižovaniu miery absencií a fluktuácie a v konečnom dôsledku k zvýšeniu produktivity práce (Possenriede, Plantenga 2014). Ak má zamestnanec možnosť vybrať si pracovný režim, zvyšuje to jeho motiváciu k práci a rýchlejšie a ochotnejšie pristupuje aj k iným zmenám. (Kachaňáková 2012).

1.3. Efektívna otvorená komunikácia

Komunikácia predstavuje najdôležitejšiu formu sociálnej interakcie. Je súčasťou takmer všetkých organizačných činností, pričom ak je efektívna a otvorená podporuje vznik a udržanie dobrých medziľudských vzťahov či definovanie požadovaných hodnôt (Mikkelsen, a kol. 2015 Anaeto, 2010).

Efektívna komunikácia v podniku je determinovaná viacerými atribútmi. Predovšetkým je v podniku vytvorená atmosféra charakteristická tým, že podriadení otvorene hovoria svoje pripomienky, návrhy či požiadavky nadriadenému (Drucker 2008). Na druhej strane všetci zamestnanci majú prístup k dôležitým informáciám ako sú informácie o stratégii podniku či o plánovaných zmenách (Blašková 2011). Zameranie sa podnikov na otvorenú komunikáciu, resp. efektívne zdieľanie informácií je podporované voľnou neformálnou komunikáciou.

Nevyhnutným atribútom efektívnej otvorenej komunikácie v podniku je existencia dôvery medzi komunikujúcimi stranami (Porvazník 2007), ktorá následne vedie v rámci komunikácie k znižovaniu strachu pri komunikovaní negatívnych, resp. nových neznámych informácií, počúvaniu v kontexte (nezablokovaní myslenia na základe získania prvej informácie), snahe nájsť pozitívne vo vypovedanom, psychickej pohode, nižšiemu sklonu ku vzniku konfliktu, snahe a ochote porozumieť.

Ak splňa komunikácia v podniku atribúty efektívnej otvorenej komunikácie má to vplyv na zabezpečenie pozitívneho vnímania podniku všetkými jeho stakeholdermi (Anaeto, 2010).

Práve pozitívny obraz podniku navonok je významným aspektom pri získavaní nových uchádzačov o zamestnanie.

1.4. Talent manažment

Talent manažment je špecifický prístup k riadeniu zameraný na prilákanie, udržiavanie, motiváciu, ako aj ďalší rozvoj talentovaných ľudí v podniku, ktorých potrebuje v súčasnosti a bude potrebovať aj budúcnosti. (Armstrong, 2007).

Talent manažment je možné považovať za systematický prístup k obsadzovaniu správnych pozícií, správnymi ľuďmi v správnom čase. Hlavnou myšlienkou súčasného talent manažmentu je hľadať v ľuďoch skrytý potenciál, ktorý je možné dotvoriť v súlade konkrétnymi potrebami a následne ho využiť v prospech podniku.

Medzi najzávažnejšie dôvody, prečo je potrebné aby sa podniky a manažmenty podnikov rozhodli zamerať na talent manažment podľa Cannona a McGeeho (2011) patrí:

- neustále prehlbovanie špecializácie zamestnancov a s tým súvisiaci nárast špecifických znalostí znižuje množstvo adekvátnych disponibilných zamestnancov,
- podniky sú málo flexibilné v možnostiach výchovy zamestnancov od nuly, čo významne podporuje vyhľadávanie talentov z externých zdrojov,
- nedostatok zamestnancov so správnymi zručnosťami,
- znižujúca sa flexibilita zamestnancov z dôvodu ich zamerania sa na harmonizáciu osobného a pracovného života.

Podľa Deloitte (2013) existuje niekoľko dôvodov, resp. situácií, ktoré podniku priamo naznačujú, že je potrebné zvážiť zavedenie talent manažmentu:

- v podnik nastávajú problémy s obsadzovaním najdôležitejších pozícií z dôvodu, že nemá dostatok kvalifikovaných ľudí vo vnútri a nevie ich získať ani z externých zdrojov,
- nábor talentov je v súčasnej dobe úspešný, ale nedarí sa talenty v podniku udržať, t.j. nie je dostatočná motivácia zo strany podniku,
- podnik má problém nájsť zamestnancov s vysokým potenciálom,
- podnik má problém nájsť rovnováhu medzi udrzaním zamestnancov v ich pozíciách a poskytovaním príležitostí pre ich rozvoj,
- podnik má problém s vysokou fluktuáciou,

Z uvedeného je zrejmé, že v súčasnej dobe charakteristickej nedostatkom voľnej kvalifikovanej pracovnej sily sa javí talent manažment ako správne riešenie tak získavania nových zamestnancov ako aj udržania si tých súčasných.

2. Charakteristika prieskumov

Pre potreby tohto príspevku boli využité dáta z prieskumu realizovaného v priebehu rokov 2014 až 2016 na Vysokej škole ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, pričom respondentmi prieskumu boli vrcholní predstavitelia podnikov pôsobiach na Slovensku. Opytovanie prebehlo formou dotazníka doručeného osobne. Množstvo oslovených organizácií sa každoročne pohybovalo v rozmedzí medzi 593 až 609 organizácií, pričom návratnosť komplexne vyplnených dotazníkov sa pohybovala na úrovni 60% – 65%.

Z dôvodu určenia dostatočnej výskumnej vzorky sme si stanovili dve stratifikačné kritériá, prvým kritériom bol región pôsobenia podniku podľa systému NUTS, konkrétne sme Slovensko rozdelili podľa kategórie NUTS 2, pričom pri štruktúrnem zložení výskumnej vzorky sme vychádzali z údajov ŠÚ SR (Štatistický úrad Slovenskej republiky).

Druhé stratifikačné kritérium sme si zvolili minimálny počet zamestnancov 50, čím sme síce z výskumnej vzorky vylúčili malé podniky, no na druhej strane sme týmto kritériom sledovali opodstatnenosť zamerať sa na formálny systém riadenia ľudských zdrojov v podnikoch s 50 a viac zamestnancami.

Údaje ŠÚ SR počas sledovaného obdobia ukazujú, že počet podnikov s 50 a viac zamestnancami v jednotlivých regiónoch osciloval okolo rovnakých hodnôt, konkrétna regionálna štruktúra podnikov nad 50 zamestnancov v uvedených rokoch je uvedená v nasledovnej tabuľke.

Table 26: Regionálna štruktúra podnikov nad 50 zamestnancov

Región - NUTS II.	Bratislavský kraj	Západné Slovensko	Stredné Slovensko	Východné Slovensko
Kraje	BA	TT, TN, NR	BB, ZA	KE, PO
Počet podnikov 2014	1098	904	644	612
Počet podnikov 2015	1105	916	651	613
Počet podnikov 2016	1114	923	649	621

Prameň: údaje spracované podľa ŠÚ SR

Pri výpočte optimálnej výskumnej vzorky z uvedeného základného súboru podnikov sme si stanovili percento spoľahlivosti (Confidence Level) výskumu na 95% a interval spoľahlivosti (Confidence Interval) výsledkov bol stanovený ($H = \pm 0,10$). Na základe uvedených kritérií bola stanovená dostatočná, resp. relevantná výskumná vzorka pre jednotlivé regióny Slovenska, v analyzovaných rokoch, ktorá je uvedená v tabuľke 2.

Table 2: Veľkosť výskumnej vzorky pre jednotlivé regióny Slovenska

Región - NUTS II.	Bratislavský kraj	Západné Slovensko	Stredné Slovensko	Východné Slovensko
Kraje	BA	TT, TN, NR	BB, ZA	KE, PO
Počet podnikov 2014-2016	1102 - 1114	904-923	644-651	606-621
Veľkosť výskumnej vzorky	88	87	84	83

Prameň: Vlastné spracovanie

V kontexte uvedeného bola vyselektovaná výskumná vzorka vo veľkosti $n=342$ respondentov. V rámci realizovaného prieskumu respondenti zodpovedali na 90 otázok, s ktorých boli pre potreby tohto príspevku spracované štyri z nich zamerané na problematiku kvality pracovného života. Dáta získané z prieskumu boli následne spracovávané štatistickým softvérom SPSS 15.0 for Windows®.

3. Analýza súčasného stavu zamerania sa organizácií na vybrané aspekty kvality pracovného života

Na jednotlivé aspekty vplývajúce na kvalitu pracovného života zamestnancov sme sa zamerali v prieskume v rámci ktorého sme analyzovali zabezpečenie pracovno-organizačného systému z hľadiska ergonómie, využívanie flexibilného pracovného času, organizačnú komunikáciu a orientáciu na talent manažment.

Pri analýze orientácie podnikov na **ergonómiu** sme prioritne zisťovali, či si vedúci zamestnanci uvedomujú opodstatnenosť ergonómie, a taktiež sme sa zamerali na zistenie, akým spôsobom a na akej úrovni ju zabezpečujú. Z prieskumu nám vyplynulo, že hoci viac ako 70% vedúcich zamestnancov si dôležitosť ergonómie uvedomuje, len menej ako 10% organizácií má zavedený ergonómický program, v rámci ktorého zavádzajú opatrenia (tabuľky 3 a 4).

Table 3: Opodstatnenosť ergonómie

Je dôležité zamerať sa na ergonómiu?	Podiel org. v %		
	2014	2015	2016
Áno v [%]	71	76	78
Nie v [%]	29	24	22

Prameň: Vlastný prieskum

Table 4: Spôsob zabezpečenia pracovno-organizačného systému z hľadiska ergonómie

Spôsob zabezpečenia pracovno-organizačného systému z hľadiska ergonómie	Podiel org. v %		
	2014	2015	2016
máme zapracované a uplatňované predpisy stanovené legislatívou,	71	72	69
prevenciu úrazov a ochrany zdravia pri práci, nad zákonom stanovenú úroveň	6	12	10
prevenciu chorôb súvisiacich s prácou a podmienkami prostredia, nad zákonom stanovenú úroveň	3	2	2
prevenciu úrazov a ochrany zdravia pri práci a prevenciu chorôb súvisiacich s prácou a podmienkami	13	9	9
máme zavedený ergonomický program, v rámci ktorého nepravidelne zavádzame opatrenia,	3	2	4
máme zavedený ergonomický program, v rámci ktorého pravidelne (každoročne) zavádzame opatrenia,	2	2	3
máme ergonomický program, v rámci ktorého pravidelne (každoročne) zavádzame opatrenia spolu so zameraním	2	1	3

Prameň: Vlastný prieskum

V rámci analýzy pracovných **časových podmienok** sme sledovali frekvenciu využívania neštandardných pracovných režimov v opytovaných organizáciách a podiel zamestnancov pracujúcich v týchto režimoch. Z prieskumu vyplynulo, že organizácie v najväčšej miere využívajú dlhodobu zaužívanú pracovnú režimu, ako nadčasovú prácu, prácu cez víkend a prácu na zmeny (Tabuľka 5). Len v malej miere sú využívané režimy ako zdieľanie pracovného miesta, práca doma a teleworking, pričom všetky tri sú vhodné napríklad pre zamestnancov na materskej, či rodičovskej dovolenke, pretože zamestnancom umožňujú lepšie zládiť starostlivosť o dieťa a plnenie pracovných úloh a taktiež zabezpečujú, že zamestnanec nepríde počas tejto doby o pracovné návyky a taktiež o sociálne a pracovné kontakty.

Table 5: Podiel zamestnancov pracujúcich v neštandardných pracovných režimoch

Podiel zamestnancov pracujúcich v neštandardných pracovných režimoch	[%] 2014			[%] 2015			[%] 2016		
	NIE	0-5 %	ÁNO	NIE	0-5 %	ÁNO	NIE	0-5 %	ÁNO
Práca cez víkend	24	26	50	29	27	44	30	26	44
Práca na zmeny	27	12	61	36	14	50	31	12	57
Nadčasová práca	13	24	63	23	28	49	22	32	46
Hodinové pracovné zmluvy	62	21	17	67	26	7	69	23	8
Čiastočné pracovné úväzky	32	47	21	43	48	9	46	44	10
Zdieľanie pracovného miesta	81	9	10	83	10	7	86	9	5
Pružný pracovný čas	54	11	35	58	11	31	62	11	36
Dočasná/príležitostná práca	52	31	17	56	35	9	59	30	11
Fixed-term kontrakt,	32	31	37	42	33	25	47	27	26
Práca doma	85	11	4	87	9	4	92	8	1
Teleworking	80	14	6	87	9	4	90	8	2

Prameň: Vlastný prieskum

V súvislosti témou efektívnej **komunikácie** sme v rámci prieskumu zisťovali efektivitu komunikácie z pohľadu otvorenosti vedúcich pracovníkov k nápadom a pripomienkam podriadených, taktiež z pohľadu úrovne otvorenosti v zmysle šírenia kľúčových informácií naprieč celým podnikom a tiež sme analyzovali vzťah vedúcich pracovníkov k neformálnej komunikácii prebiehajúcej v podniku (Tabuľka 6).

Z odpovedí respondentov vyplynulo, že komunikácia smerom od manažmentu k podriadeným je považovaná za otvorenú v približne 70% podnikov, avšak pri analýze jej efektivity sme zistili, že len približne 30 % podnikov skutočne komunikuje kľúčové informácie naprieč celým podnikom a teda všetkým zamestnancom, čo považujeme za veľmi negatívne, keďže práve tento faktor považujeme za kľúčový pri budovaní dôvery zamestnancov vo vedenie spoločnosti.

Z prieskumu vyplynulo aj ďalšie negatívne zistenie. Formálna komunikácia smerom od podriadených k manažmentu je považovaná za otvorenú len v približne tretine analyzovaných podnikov, čo považujeme za vážnu bariéru a to predovšetkým s pohľadu tvorby pracovného prostredia vyznačujúceho sa dôverou resp. pocitom bezpečnosti.

Z nášho prieskumu vyplýva aj pozitívna skutočnosť, že takmer 80% organizácií necháva neformálnej komunikácii voľný priebeh, z čoho vyplýva možnosť budovania neformálnych medziľudských vzťahov medzi zamestnancami.

Table 6: Otvorená komunikácia, resp. efektívne zdieľanie informácií

Zameranie sa podnikov na otvorenú komunikáciu, resp. efektívne zdieľanie informácií	Podiel podnikov v %		
	2014	2015	2016
V podniku je otvorená komunikácia informácií k zamestnancom	69	75	78
O stratégii podniku sú informovaní všetci zamestnanci podniku	26	33	42
V podniku je otvorená komunikácia informácií od zamestnancov	30	29	26
Podriadení otvorene hovoria pripomienky nadriadenému	38	42	43
V podniku je podporovaná voľná neformálna komunikácia	83	76	75

Prameň: Vlastný prieskum

V rámci skúmania miery zamerania sa podnikov na **talent manažment** nás prioritne zaujímalo, či si podniky uvedomujú potrebu orientácie sa na talenty a ich rozvoj a či sa riadeniu talentov v praxi reálne venujú (Tabuľka 7).

Z odpovedí nám vyplynulo, že približne polovica podnikov považuje riadenie talentov za dôležité, a ešte viac podnikov sa reálne venuje riadeniu kariéry zamestnancov, avšak skutočné aktivity zamerané na identifikáciu, získanie, či rozvoj práve najtalentovanejších zamestnancov sa realizujú len v malom množstve z opýtaných podnikov. Počet podnikov so stanovenou stratégiou talent manažmentu v sledovanom období stúpol z 51% v roku 2014 na 21% v roku 2016, avšak ani táto hodnota nie je príliš priaznivá, aj keď tento výsledok, ako dúfame môže naznačovať zmenu postoja manažmentov podnikov k lepšiemu.

Table 7: Úroveň zamerania sa podnikov na talent manažment

Zameranie sa podnikov na talent manažment	Podiel podnikov v %		
	2014	2015	2016
Podnik považuje talent manažment za dôležitý	31	46	49
Podnik sa zameriava na plánovanie kariéry všetkých kategórií zamestnancov	65	57	54
Talent manažment sa realizuje na základe stanovenej stratégie	15	16	21
Podnik získava nové talenty prioritne z externého prostredia	9	11	10
Podnik využíva na získavanie nových zamestnancov program stáží	4	5	6

Prameň: Vlastný prieskum

Záver

Kvalita pracovného života má výrazný vplyv na spokojnosť zamestnancov podniku. To znamená že čím väčšia je spokojnosť zamestnancov s prácou tým viac sú motivovaní, na jednej strane podávať nadštandardné výkony, a na strane druhej zotrvať v organizácii. Takýto zamestnanec predstavujú potom významný faktor pri motivácii uchádzačov o zamestnanie stať sa členom podniku.

Náš príspevok analyzuje kvalitu pracovných podmienok v podnikoch pôsobiach na Slovensku, pričom výsledky prieskumu ukazujú, že úroveň analyzovaných atribútov ovplyvňujúcich kvalitu pracovného prostredia nie je ani zďaleka na uspokojivej úrovni. Ak zoberieme do úvahy výsledky výskumu Coculovej (2015), ktorej prieskum preukázal, že zamestnancami požadovaná úroveň faktorov ovplyvňujúcich pracovný život, je vždy vyššia než je reálny stav, musíme skonštatovať, že naše výsledky vyznievajú veľmi negatívne.

Výsledky z oblasti orientácie podnikov na ergonomické usporiadanie pracovného prostredia, podporujú tvrdenie, ktoré uviedol Hatier ešte v roku 2008: „Napriek uvedeným zrejým prínosom vyplývajúcim z využívania princípov modernej ergonomie v riadení organizácií, nie je možné v žiadnom prípade považovať jej praktickú aplikáciu v organizáciách pôsobiach na Slovensku za uspokojivú. Na Slovensku sa zatiaľ ľudia viac prispôbujú práci ako práca im. Zahraniční investori často prichádzajú na Slovensko s výrobou, ktorá naplno využíva predovšetkým lacnú pracovnú silu. Sú organizácie, ktoré sa o svojich zamestnancov starajú, ale sú aj také (treba konštatovať, že prevažujú nad „tými prvými“), ktorých zrejým prioritným cieľom je maximalizácia zisku bez rešpektovania dopadov na zdravie zamestnancov. Následky sú alarmujúce: zdravotné problémy zamestnancov, často krát prerastajú do chronickej podoby.“ (Hatier 2008)

Viac ako 70% organizácii má zapracované a uplatňované len predpisy stanovené legislatívou, pričom ako uvádza Hatier (2010) Legislatíva pre oblasť ergonomie na Slovensku je stále nedostatočná. Z uvedeného vyplýva, že viac ako 70% organizácií pôsobiach na Slovensku sa na ergonómiu nezameriava. Len 7% dotazovaných organizácií uviedlo, že majú zavedený ergonomický program, v rámci ktorého, či už viac, alebo menej pravidelne zavádzajú ergonomické opatrenia. Pričom vo vyspelých štátoch sa efektívnosť ľudskej práce dosahuje práve vďaka ergonomickým programom, ktoré umožňujú riešenie problémov systematicky a sú zamerané súčasne na zdravie zamestnancov a prínosy z vynaložených nákladov. Vo všeobecnosti tu ide o zvyšovanie konkurencieschopnosti organizácií a riešenie proti krízovým opatrením (Hatier 2010). Je zrejmé, že pri riešení takto závažného problému nie je možné nájsť okamžité jednoduché riešenie, ale vzhľadom na politiku, ktorú slovenská vláda deklaruje tak navonok, ako aj dovnútra Slovenskej republiky, vidíme cestu a možnosť uskutočnenia prvého kroku práve na jej strane a to v zmene legislatívy pre oblasť ergonomie.

Rozhodnutie organizácií o využívaní, resp. nevyužívaní jednotlivých pracovných režimov má významný vplyv na motiváciu zamestnancov, pretože z prieskumov zameraných na podnety, ktoré pôsobia na zamestnancov motivujúco vyplynulo, že zamestnanci pozitívne vnímajú, ak svoj pracovný čas môžu sami ovplyvňovať (Sociaal-Economische Raad 2011, Possenriede, Plantenga 2014), z čoho automaticky vyplýva, že za najpreferovanejšie pracovné režimy boli zamestnancami označované pružný pracovný čas (flexi- time), teleworking a práca doma. Z výsledkov nami vyhodnotených prieskumov v organizáciách vyplynulo, že typy pracovných režimov ako teleworking a práca doma sa využívajú len v minimálnej miere a ak aj sú využívané, tak prevažne len u 5 % zamestnancov organizácie, ostatní pracujú v štandardných režimoch. Pozitívne možno v tejto oblasti hodnotiť postupný nárast záujmu podnikov o zavádzanie pružného pracovného času, keďže práve takýto prístup k flexibilitě môže byť pre uchádzačov lákadlom.

POĎAKOVANIE

Tento príspevok je vypracovaný v súvislosti s projektom financovaním Grantovou agentúrou Vysoké školy ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave č. 2/2016 Podiel vybraných atribútov manažérskej práce na kreovanie interného prostredia podporujúceho konkurencieschopnosť podniku.

LITERATÚRA

- [1] Armstrong, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 798 s. ISBN 9788024714073,.
- [2] Ballou, B. - Godwin, N. H., 2007. Quality of 1. "worklife". In: *Strategic Finance*. vol. 89, no. 4, p. 40-45. ISSN 1524-833X.
- [3] Blašková, M. 2011. *Rozvoj ľudského potenciálu Motivovanie, komunikovanie, harmonizovanie a rozhodovanie* Žilina: Edis, 390 s. ISBN 978-80-554-0430-1
- [4] Budi, N. 2010. The ergonomy Concept's application in media company. *Proceedings - Apchi-Ergofuture 2010* pp. 435-439 ISBN 9786028566858
- [5] Cannon, J. A. - McGee, R. 2011. *Talent Management and Succession Planning*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 305 s. ISBN 978-1-84398-173-2
- [6] Cocuľová, J. 2015. Analýza vybraných faktorov kvality pracovného života ako determinantov individuálnej výkonnosti. *Manažment podnikania a vecí verejných*. **26. IX**. ISSN 1337-0510
- [7] Deloitte. 2013. Talent management, řízení výkonu a odměňování? *Deloitte Česká republika - Audit, poradenské služby, finanční poradenství, řízení rizik a daňové služby* [citované 2015-12-01]. dostupné na: <http://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/human-capital/solutions/cze-talent-management-rizeni-vykonu-odmenovani.html>
- [8] Drucker, P. F. 2008 *Efektivní vedoucí* Praha: Management Press 205 s. ISBN 978-80-7261-189-8
- [9] Georgoulas, C. - Linner, T. - Bock, T. 2014. Towards a vision controlled robotic home environment. *Automation in Construction* 39, pp. 106-116
- [10] Goliaš, P. - Dovčík, J. - Machová Z. 2015. Výber zaujímavých štatistík o zamestnanosti. Ako udržateľne zvyšovať zamestnanosť. INEKO, september 2015 [citované 2017-02-01]. dostupné na: <http://www.ineko.sk/projekty/ako-udrzatelne-zvysovat-zamestnanost>
- [11] Hajduková, A. - Hitka, M. - Krajčírová, L. 2011. Application of ergonomics for the development of driver optimal working environment a menas of transport in: International Scientific Conference. Logi pp. 107 -121
- [12] Hájek, V. 2004. Ergonomie v bytě, v projektu a v praxi. Sobotáles: Praha, ISBN 80-86817-00-8, 125 s.
- [13] Hatiar, K. 2008. Moderná ergonómia. - Produktivita a inovácie, ISSN 1335-5961, roč. 9, č. 6
- [14] Hatiar, K. 2010. Ergonómia a legislatíva. In *Ergonómia 2010: Progresívne metódy v ergonómii*. Žilina, 24. - 25. 11. 2010. Žilina: Slovenská ergonómická spoločnosť, s. 33--42. ISBN 978-80-970588-6-9
- [15] Kachanakova, A. - Nachtmanova, O. - Joniakova, Z. 2011. Personalny manazment. Bratislava: Iura Edition. 235 s. ISBN: 9788080783914
- [16] Mikkelsen, A.C. - York, J.A. - Arritola, J. 2015. Communication competence, leadership behaviors, and employee outcomes in supervisor-employee relationships. *Business Communication Quarterly* 78(3), pp. 336-354

- [17] Porvazník, J. a kol. 2007. *Celostný manažment*. Žilina: Poradca podnikateľa 2007. 540 s. ISBN 978-80-88931-73-7
- [18] Possenriede, D. - Plantenga, J. 2014. Temporal and locational flexibility of work, working-time fit, and job satisfaction. IZA Discussion Paper 8436, Institute for the Study of Labor (IZA), [citované 2016-06-01]. dostupné na: <http://ftp.iza.org/dp8436.pdf>
- [19] Sociaal-Economische Raad 2011. Tijden van de samenleving: Slimmer organiseren van tijd en plaats van arbeid en dienstverlening. Advice 2011/06, Sociaal-Economische Raad, Den Haag. http://www.ser.nl/~media/DB_Adviesen/2010_2019/2011/b29686.ashx.
- [20] Sojka, L., 2007. *Kvalita pracovného života a súvisiace konštrukty*. Prešov: Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity. 150 s. ISBN 978-80-8068-652-9.

CONTACT

doc. Ing. Zdenko Stacho, PhD.
Katedra manažmentu,
Vysoká škola ekonómie a manažmentu v Bratislave,
Furdekova 16, 851 04 Bratislava, Slovakia
E-mail: zdenko.stacho@vsemvs.sk

doc. Ing. Katarina Stachova, PhD.
Katedra manažmentu,
Vysoká škola ekonómie a manažmentu v Bratislave,
Furdekova 16, 851 04 Bratislava, Slovakia
E-mail: katarina.stachova@vsemvs.sk

COMPARISON OF PERCEPTION AND APPLICATION OF CSR IN ENTERPRISES IN CZECH AND SLOVAK REPUBLIC

Hana Stojanová¹, Helena Fidlerová, Peter Sakál²

ABSTRACT

The aim of paper is to compare and characterize the current situation in the perception of socially responsible business, and in the context of historical and social developments to determine the differences in the Slovak Republic and the Czech Republic. The partial aim is to characterize future potential in the context of sustainable development. The methods used in the paper are primarily the description, explanation, comparison, comparative analysis, synthesis, deduction and evaluation. For the CSR comparative analyses of Czech and Slovak Republics situation, the secondary data were chosen. For Czech Republic were compiled data from the research "Factors influencing the implementation of the CSR concept in the CR", the data for Slovak Republic CSR situation were carried from the research KEGA No. 037STU-4/2012 Implementation of the subject "Sustainable corporate social responsibility" into the study programme of Industrial Management in the second degree of study at STU MTF Trnava. Both of researches were carried during the 2013 and 2014 years. Findings of comparative analyses were discussed and summarized into conclusion.

KEY WORDS

Sustainable development, responsible business, comparative analyses

JEL CLASSIFICATION

I31

Introduction

During the last years the worldwide development has become turbulent and unpredictable. It extends the area of the economy, society and environment. At the same time, a certain balance between society and the environment has been disrupted. **The balance between economic prosperity, environmental protection and human is inevitable.**

1. Theoretical Framework

If we compare the terminology, it is possible to confirm the opinion of several authors of inconsistency in defining terms of social responsibility and CSR, corporate social responsibility (Carroll, 1979, Banerjee 2007, Blowfield, Murray, 2008). Different interpretations of Corporate social responsibility (further CSR) - increasing numbers of publications on this subject from various perspectives According to some definitions of corporate social responsibility is a

¹ Ing. Helena Fidlerová, PhD., prof. Ing. Peter Sakál, CSc. Slovak University of Technology in Bratislava, Faculty of Material Science and Trnava, Slovakia, email: helena.fidlerova@stuba.sk, peter.sakal@stuba.sk

² Ing. Hana Stojanová, PhD., Mendel University in Brno, Faculty of Business and Economics, Czech Republic, email: hana.stojanova@mendelu.cz

voluntary commitment of the organisation to take into account needs of stakeholders (customers, suppliers, subscribers, and employees), the environment and all other entities directly or indirectly affected by the activities of the organisation. (Dyllick, Hockerts 2002, Garriga Mele' 2004, Carroll 2004, Ebner, Baumgartner, 2006). The values of social responsibility are focused on economic, social and environmental impacts of the main activities of the organisation, esp. enterprise. The economic sphere includes ethics, transparency and relationships with stakeholders and others partners. The effect on the local level economy is observed through the development of employment and the fight against corruption (Buchholtz, Carroll, 2009, Rupp, 2011, Servaes, Tamayo, 2013). The responsible behaviour of organisations towards employees is addressed in the social field especially protection and promotion of health, prevention of diseases, equal access, ethics, positive customer relations, support the local community, human rights, problems of addiction, philanthropy etc. (Dunfee, Hess 2000 Eggert et al. 2010, Brown et al. 2010, Heid and Larch 2012, Potrafke 2013, Lindley, Machin 2014). The environmental area includes a support for environmental protection, assessing the impact of activities on health, pollution prevention, rational use of renewable resources, sustainable (green) logistics and minimalizing the ecological footprint. (European Commission 2001, Bajdor 2012, Robertson, Barling 2015, Norton, Parker, Zacher, Ashkanasy 2015, Ingaldi 2015) As a base for the theoretical framework of the corporate social responsibility is considered „A three dimensional model of corporate social performance“, defined by Archie B Carroll from the University of Georgia, in 1979. (Carroll, 1979) This widely cited and until nowadays fully used paper lists the four social responsibilities of business: Economic, Legal, Ethical, and Discretionary responsibility. These three pillars are consistent with the system triple-bottom-line, which was defined by Elkington in 1997. (Elkington, 1997)

2. The Comparative Analysis of the Historical Development of Sustainable Corporate Social Responsibility and its Perception in Companies from the Czech and Slovak Republics

The objective of this paper is, by means the method of comparative analysis, to compare and characterize the present situation into socially responsible business perception and in the context of the historical social development detect differences of Slovak and the Czech Republic. Partial goal is to characterize a future potential in the context of sustainable development. For the CSR comparison of Czech and Slovak Republics situation, the secondary data were chosen. The comparative analysis was carried based on the two researches presented in the:

- 1) For Czech Republic: FACTORS INFLUENCING THE IMPLEMENTATION OF THE CSR CONCEPT IN THE CZECH REPUBLIC carried by authors Kučerová, R., Skýpalová, R., Blašková, V. The research and its results were published into journal ACTA UNIVERSITATIS AGRICULTURAE ET SILVICULTURAE MENDELIANAE BRUNENSIS, Volume 63, pp.214, in 2015.(Kučerová, Skýpalová, Blašková, 2015)
- 2) For Slovak Republic: SUSTAINABLE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY carried by authors Sakal, P., Fidlerova, H. et.al. The research was carried as a part of research project Implementation of the subject “Sustainable corporate social responsibility” into the study programme of Industrial Management in the second degree of study at STU MTF Trnava. The research was part of final report and paper THE BRIEF CHARACTERISTICS AND EVALUATION OF RESULTS FROM PROJECT

SUSTAINABLE CORPORATE SOCIAL ENTREPRENEURSHIP I, II, carried by Fidlerova, et al. The research and its results were published into journal TRANSFER INOVACII, Volume 26, in 2013. (Fidlerová et al., 2013)

Table 27: The Research attributes

Research attributes	Czech Republic CSR data	Slovak Republic CSR data
Period	2013/2014	2013/2014
Amount of respondents	1013 companies involved in the research	74 companies involved in the research 56 companies involved in the research
Respondents characteristic The classification of enterprises (Commission Recommendation 2003/361/EC)	large, medium, small and micro enterprises	large, medium, small and micro enterprises
Aim of the research	knowledge of the CSR concepts and the level of engagement of an organization in the particular CSR pillars (social, economic and environmental pillar)	knowledge of the CSR concepts and the level of engagement of an organization in the particular CSR pillars (social, economic and environmental pillar)
Research questions	region where the organization has its headquarter	region where the organization has its headquarter
	sector of the national economy	sector of the national economy
	category of economic activity	category of economic activity
	type of the ownership (Czech owners, foreign owners, combination of the two)	type of the ownership (Slovak owners, foreign owners, combination of the two)
	territorial scope	territorial scope
	size of the organization	size of the organization
	stakeholders-involvement	stakeholders-involvement

Source: own processing

The comparative analysis was carried on the basic concept of CSR, the “triple bottom line” (TBL), defined by John Elkington in 1997. Despite the common piece of historical development, economic and social conditions in the Slovak and Czech Republic are different, specifically different political line, unemployment, the influence of transnational corporations on both macro and microeconomic level, a different approach to the introduction of the euro. All these factors significantly affect businesses and its understanding of corporate social

responsibility. In this article, one can find characteristics of social responsibility of the Czech and Slovak republic.

2.1. Historical Framework of Perception of Sustainable Corporate Social Responsibility in the Czech Republic

The beginnings of a manager or business owner responsibility can be seen even before the introduction of the CSR concept. The idea of joining the ethics and morale with business was used by Tomáš Baťa, Czech top manager, who said in 1926: „I think that I earned the most after I decided for the course that seemed at first beneficial only to people – public. The course of action, which at first promised benefits only to me and disadvantage to the public, brought disadvantages to both of us in the end. (Zadrazilová, 2010)

Currently, the corporate social responsibility in the Czech Republic is not regulated by laws and guidelines, is maintained on the level of voluntary and its holders are organisations. Since 2006 the strategy in the area of CSR has been a part of the strategic plans of the Quality Council of the Czech Republic. In 2008 a special section of the Corporate Social Responsibility was established by the Quality Council for the coordination of CSR activities and the fulfilment of the strategic objectives of the National Policy of qualities in the area of CSR. Members of the Special section are representatives of business associations, public administration, professional organisations, NGOs and academia. Since 2013, the Ministry of Industry and Trade, with the use of an advisory body of the Quality Council and its Special section for the corporate social responsibility (since 2015, the Social responsibility and sustainable development), has been entrusted as a coordinator of the CSR. Except for the Quality Council, other non-governmental organisations such as the Association of Social Responsibility, Business Leaders Forum, and Business for Society, Czech Business Council for Sustainable Development and the National Network of Global Compact Czech Republic contribute to the promotion of social responsibility. The National Action Plan for Corporate Social Responsibility in the Czech Republic is an important strategic document for all companies seeking to implement CSR principles. It focuses on the relationship of responsibility, competitiveness and sustainability of organisations and is valid for the years 2016-2018 (subsequently it will be updated).

The creation of the National Information Portal of Corporate Social Responsibility and its links to national and international documents can be considered as an important step towards awareness of social responsibility in the Czech Republic (<http://narodniporta.cz/>). The National Information Portal of CSR is an official portal dedicated to the corporate social responsibility (CSR). The main objective of the portal is to inform businesses, non-profit organisations, public authorities and the general public about news and activities in the area of CSR. According to the National Action Plan of CSR, a major sense of social responsibility is to contribute to sustainable development of society through an implementation of these activities which have a positive impact on society or preventing negative impacts of their own activities. (Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v ČR - National Action Plan Corporate Social Responsibility in the Czech Republic. 2014) <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/narodni-akcni-plan-spolecenske-odpovednosti-organizaci> There is a growing interest in the field of CSR in the Czech Republic. In 2005, only 35% of Czech managers considered CSR to be an important part of the enterprise. Research shows that this number has grown to 96% in 2008. Nowadays, this concept is an integral part of good practices in the management of enterprises“(Gurská, 2012). More than 50% of the organizations in the Czech Republic have not been confronted with the CSR concept (Skýpalová, Kučerová, 2014).

2.2. Historical Framework of Perception of Sustainable Corporate Social Responsibility in the Slovak Republic

Several non-governmental organisations such as the Centre for Philanthropy, o. z. PANET, Integra Foundation, Pontis Foundation, Institute for Economic and Social Reforms (INEKO) devoted to informing and building an awareness of corporate social responsibility. In 1998 the INEKO awarded first prize named Via Bona, which was the most prestigious award evaluating corporate social responsibility. Fífeková et al.,(2011) and the document „Corporate Social Responsibility: accountable, transparent and responsible business behaviour and sustainable growth“ of the European Economic and Social Committee as well assess the success of the Slovak Republic in the creation of conditions for socially responsible business. (Report on corporate social responsibility: accountable, transparent and responsible business behaviour and sustainable growth, 2012). The Government of the Slovak Republic considers a sustainable development as one of the fundamental pillars of the knowledge society where in addition to economic growth is included social and environmental implementation of the principles for sustainable development as well. An implementation of sustainable development principles into everyday life, assessment, planning, realisation and evaluation of activities through to sustainability criteria and a set of measurable indicators aims to ensure a synergic development in all folders of National Strategic Reference Framework of the Slovak, such as environmental, economic and social. (National Strategic Reference Framework of the Slovak republic (2007-2013) NSRR SR. <http://www.nsrr.sk/sk/horizontalne-priority/trvalo-udrzatelny-rozvoj/2007>). The National Quality Programme of the Slovak Republic 2014-2016 was an important turning point in the implementation of principles of social responsibility and confirmed a quality is inseparable from social responsibility. The Slovak Office of Standards, Metrology and Testing (UNMS SR) has awarded the National Award for Corporate Social Responsibility since 2014.

In comparison with the Czech Republic, there is a difference in the evaluation model of corporate social responsibility. The KORP model was the first model used for the evaluation of social responsibility in the Slovak Republic as in the Czech Republic. However, in 2014 the new ZET model was introduced as a methodology for assessing the social responsibility by the UNMS SR. The name of the ZET model was created based on the initial letters of Slovak words: responsible, efficient, and transparent. The model emphasises the commitment of management to implement elements of social responsibility into the management of organisations from the strategic level to the operational activities. The new wording of §20 of the Accounting Act (has effective since 1. 1. 2017) is further legislative change, which regulates the content of the annual report through the obligation to declare „non-financial information about the development, holding and position and on the impact of its activities on environmental, social and employment area, on human rights and information on the fight against corruption and bribery“.

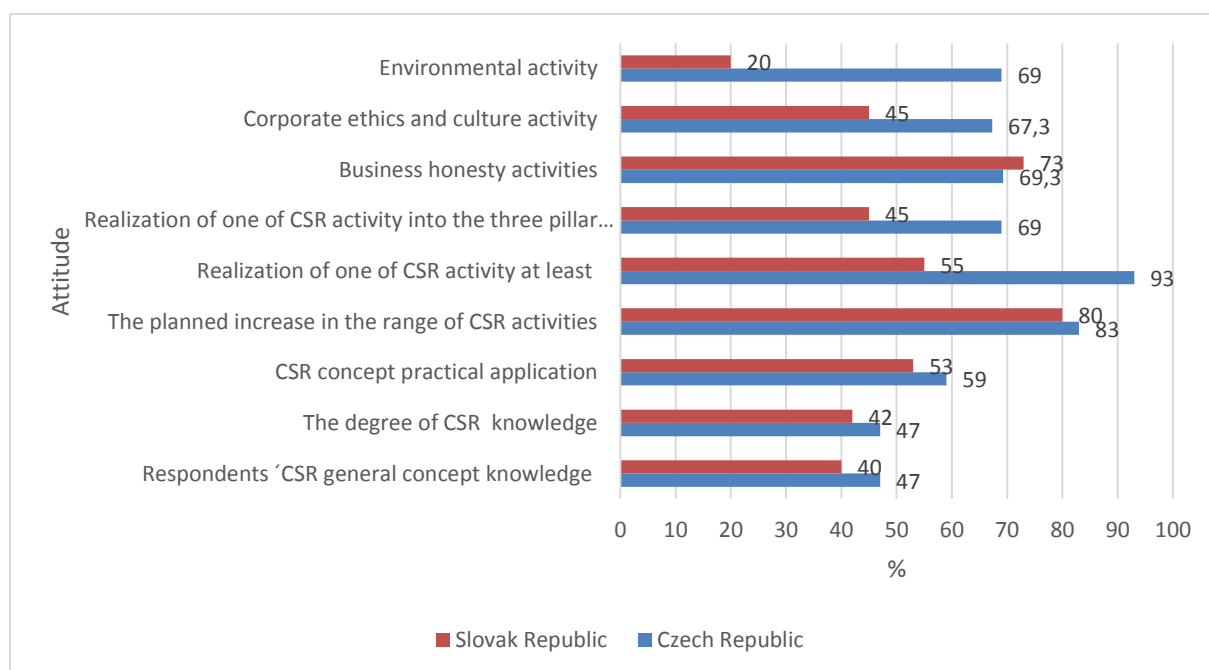
Table 2: The local Czech and Slovak CSR environment

Research attributes	Czech Republic CSR data	Slovak Republic CSR data
Legislative regulation	non	non
Implementing form	voluntary	voluntary
Gestor	The Ministry of Industry and Trade	The Office for Standardization and the test laboratories of the Slovak Republic

Strategic documents	National Action Plan for Social Responsibility organizations in the Czech Republic	National Strategic Reference Framework of the Slovak republic, The National Quality Program of the Slovak Republic, § 20 of the Act on accounting, which regulates the content of the annual report
Valid period	2016-2018	2007-2017
The proportion of supporting non-governmental organizations	6 organization	5 organizations
The existing competition and awards (nationwide price)	Czech National Award for CSR and Sustainable Development	Via Bona and National Award for social responsibility
The existing competition and awards (local price)	The Governor award for social responsibility, Award „We do business responsibly“.	non
Source of information for the stakeholders	National information portal on CSR (http://narodniportal.cz)	Business Leaders Forum http://www.blf.sk

Source: own processing

Figure 29: The local Czech and Slovak CSR attitude



Source: own processing

Table 2: The local problematic areas, challenge for future

Country	Problematic areas-challenge for future
Czech Republic	the lack of involvement of state and government
	unfavourable legislative environment
	improvement in tax policy
	administrative demands
Slovak Republic	lack of information about the concept of CSR
	lack of specialists in the field of social responsibility
	insufficient financial resources
	the absence of a legally binding legislative framework

Source: own processing

3. Discussion

The comparative analyses dealt with all categories of the companies' size and type of the ownership, it was focused to the level of overall knowledge and implementation of CSR concept in Czech and Slovak Republic, despite the difference among the classification of enterprises. There are some differences in the interpretation of the terminology in both states. We regard this diversity as an advantage because it represents a freedom and space to search for the right fulfilment of responsibility in connection with its strategic direction. *Both implemented surveys (Czech and Slovak) among managers of enterprises confirmed a lack of information and interest in sustainable CSR.* An insufficient level of knowledge was also demonstrated in case of students, professionals and the general public. The authors consider this fact as one of the reasons why activities of corporate social responsibility are often seen as charity, sponsoring etc. The results indicate, *businesses often apply CSR activities intuitively with regard to its conscience, but there is no interconnection with the main activity strategy, mission or vision of the company.* Mark Kramer, the co-writer of Harvard Business Review article on Creating Shared Value, states in his Creating Shared Value blog that the major difference is CSR is about responsibility, whereas CSV is about creating value. (Bockstette, Stamp 2011, Porter, Kramer 2011) The results confirmed that the widely spread awareness about the CSR is dependent on the CSR legislative environment and government support as well as amount and quality of public relations and promotion activities. This is also confirmed by the research Skýpalová, Kučerová 2014). The voluntary conservation in the implementation of CSR activities in both countries can be regarded as a positive consensus. The survey results are consistent with the statement of authors (Stead, Stead, 2012, Skýpalová 2014) who consider the support and active participation of managers at all levels (from strategic to operational) as the first prerequisite for sustainable management.

Conclusion

- Based on the comparative analysis and its findings, the authors formulated the following recommendations which complement the strategy of the implementation of the CSR concept for state organisations and private companies.
- Increase the CSR awareness and knowledge especially of the young generation in order to influence their attitudes in this area,
- Increase the competence in the field of CSR (students, teachers, corporate management),
- Develop the CSR awareness and improvement of the Czech and Slovak business and management environment,
- The inevitable, necessary transition of enterprises from partial activities of sustainable corporate social responsibility to the complex systematic approach through integration into the company strategy and the top-down direction.

This approach ensures understanding of socially responsible business needs by all the stakeholders and from greenwashing strategy to win-win. These results should be in accordance with the imperative of „*Can, know and understand*” and it is necessary to *emphasise the role of education and the deepening of professional public managers and other executives*. The role of the government is irreplaceable and creates conditions for the implementation and the opportunity to know and understand the inevitability of change, but also be able to perform it in given state.

ACKNOWLEDGEMENT

This paper is an part of the research project KEGA No. 006STU-4/2017 „Innovation of the structure, content and teaching methods for the subject "Strategic Management" in the context of new business model for the 21th century based on "win-win" strategy.” and builds on results of successfully finished project KEGA No. 037STU-4/2012 Implementation of the subject of “Sustainable corporate social responsibility” into the study programme of Industrial Management in the second degree of study at STU MTF Trnava“ and APVV No. LPP-0384-09 “Koncept HCS modelu 3E vs.koncept Corporate Social Responsibility.”

REFERENCES

- [1] Bajdor, P., 2012. Comparison between sustainable development concept and green logistics, the literature review In *Polish Journal of Management Studies*. Volume 5, 2012, pp. 236-244, ISSN: 20817452
- [2] Banerjee, S. B., 2007. *Corporate Social Responsibility – the Good, the Bad, and the Ugly* (Edward Elgar, Cheltenham).
- [3] Blowfield, M., A. Murray, 2008. *Corporate Responsibility – a Critical Introduction*, Oxford University Press, Oxford, ISBN-10: 019920909X
- [4] Bockstette V., Stamp M., 2011. *Creating shared value: A how-to guide for the new corporate (r)evolution*, FSG. Botsman
- [5] Brown, P., Lauder, H., Ashton, D., 2010. *The Global Auction: The Broken Promises of Education, Jobs and Rewards*. Oxford University Press, New York; ISBN 9780199731688
- [6] Buchholtz, A. K., Carroll A. B., 2009. *Business and Society*. South-Western, Mason, OH

- [7] Carroll, A. B., 1979. *The Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4 , pp. 497-505
- [8] Carroll, A. B., 1979. *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*, *Academy of Management Review* 4(4), pp. 497–505.
- [9] Carroll, A. B., 2004. *Managing Ethically with Global Stakeholders: A Present and Future Challenge*, *The Academy of Management Executive* 18(2), pp.114– 120.
- [10] Crane, A. et al, 2009. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, ISBN: 9780199211593
- [11] Dunfee, T. W., Hess, D., 2000. *The Legitimacy of Direct Corporate Humanitarian Investment*, *Business Ethics Quarterly* 10(1), pp. 95–109
- [12] Dyllick, T., Hockerts, K., 2002. *Beyond the Business Case for Corporate Sustainability*, *Business Strategy and Environment* 11(2), pp. 130–141.
- [13] Ebner, D., R. Baumgartner, J., 2006. *The Relationship Between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility*, Paper Presented on the Corporate Responsibility Research Conference, Dublin, September 4th–5th.
- [14] Eggert W., Krieger T., Meier V., 2010, *Education, unemployment and migration. Journal of Public Economics*, 94, pp. 354–362.
- [15] Elkington, J., 1997. *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone.
- [16] European Commission: 2001, *Green Paper Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility COM(2001) 366* (Commission of the European Communities, Brussels). <http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/>
- [17] European Commission 2013, *Komisia chce posilniť transparentnosť v podnikateľskej sfére v súvislosti so sociálnymi a environmentálnymi otázkami*. [online] 2013 [2013-05-26]. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-330_sk.htm
- [18] Fidlerová, H., Šmida, L., Drieniková, K., Hrdinová, G., Sakál, P., 2013. *Stručná charakteristika a zhodnotenie priebežných vsýtupov z riešenia projektu udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie I, II. (Brief characteristics and evaluation of results from project Sustainable corporate social entrepreneurship I, II) In: Transfer inovácií. 26/2013- ISSN 1337-7094.*
- [19] Fífeková, E. et al., 2011. *Úspešnosť Slovenska vo vytváraní podmienok pre spoločensky zodpovedné podnikanie* (Slovakia's success in providing opportunities for corporate social responsibility).: <https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/spolocensky-a-zodpovednost/sprava-o-vytvarani-pomienok-pre-szp-na-slovensku.pdf>
- [20] Garriga, E., Mele D., 2004, *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*, *Journal of Business Ethics* 53(1–2), pp.51–71.
- [21] Gurská, S., 2012. *Corporate Social Responsibility as a Challenge for Czech Companies*. *Acta Univ. Agric. Silvic. Mendelianae Brun.*, 60(2): pp.73–78.
- [22] Heid B., Larch M., 2012. *Migration, trade and unemployment*. *Economics: The Open-Access, Open-Assessment E-Journal*, Kiel Institute for the World Economy, 6: 1–40;

- [23] Ingaldi M., 2015. Sustainability as an element of environmental management in companies. In *Archives of Engineering Knowledge*, 2015, Vol. 7, No 2, pp. 29-32, ISSN 2353-7779, ISSN 2353-5156
- [24] KEGA project No. 037STU-4/2012. *Implementation of the subject of “Sustainable corporate social responsibility” into the study programme of Industrial Management in the second degree of study at STU MTF Trnava*
- [25] Kučerová, R., Skýpalová, R., Blašková, V., 2015, Factors influencing the implementation of the CSR koncept in the Czech republic, *ACTA UNIVERSITATIS AGRICULTURAE ET SILVICULTURAE MENDELIANAE BRUNENSIS*, Volume 63, 2015, pp.214
- [26] Lindley J., Machin S., 2014. Spatial changes in labour market inequality. *Journal of Urban Economics*, 79: pp.121–138.
- [27] *Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v ČR 2014*, National action plan of CSR in Czech Republic, 26. února 2014 MPO, Praha <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/narodni-akcni-plan-spolecenske-odpovednosti-organizaci-v>
- [28] National Strategic Reference Framework of the Slovak republic (2007-2013) NSRR SR. Online [23.1.2017]. <http://www.nsrr.sk/sk/horizontalne-priority/trvalo-udrzatelny-rozvoj/2007>
- [29] Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H., and Ashkanasy, N. M., 2015. Employee green behavior: A theoretical framework, multilevel review, and future research agenda. *Organization & Environment*, 28(1), pp.103–125.
- [30] Porter, M.E., Kramer, M.R., 2011, How to Fix Capitalism? Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, January-February 2011, pp. 63-77. [online] 2011 [cit. 2013–05-05]: <http://www.youtube.com/watch?v=hc6-HUa5x94>
- [31] Potrafke N., 2013, Globalization and labor market institutions: International, empirical evidence. *Journal of Comparative Economics*, 41: pp. 829–842.
- [32] Report on corporate social responsibility: accountable, transparent and responsible business behaviour and sustainable growth, 2012/2098(INI)). [Cited: 30.1.2016]. <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=//EP//TEXT+REPORT+A7-2013-0017+0+DOC+XML+V0//EN>
- [33] Robertson, J. L., Barling, J., 2015, *Introduction*. In J. L. Robertson & J. Barling (Eds.), *The psychology of green organizations*. pp. 3–11. New York: Oxford University Press.
- [34] Rupp, D. E., 2011. An employee-centered model of organizational justice and social responsibility. *Organizational Psychology Review*, 1(1), 72–94.
- [35] Servaes, H., & Tamayo, A., 2013. The impact of corporate social responsibility on firm value: The role of customer awareness. *Management Science*, 59(5), 1045–1061.
- [36] Skýpalová, R., Kučerová, R., 2014. Knowledge and Application of Concept of the Corporate Social Responsibility in the Czech Republic. *Procedia Economics and Finance*. 12: pp. 607– 615.
- [37] Skýpalová, R. *Koncept společenské odpovědnosti organizací*. Brno, Mendelova univerzita, 2014. Disertační práce. Mendelova univerzita Brno.

- [38] Stead, J.G., Stead, W.E., 2012. *Manažment pre malú planétu. Management for a Small Planet*. Bratislava: Eastone Group. ISBN 978-80-8109-216-9
- [39] www.blf.sk [27.1.2017].
- [40] www.nadaciapontis.sk [27.1.2017].
- [41] www.unms.sk [citované 27.1.2017].
- [42] Zdražilová, D. et al., 2010, *Společenská odpovědnost podniku. Transparentnost a etika podnikání. Social responsibility of company. Transparency and ethics of entrepreneurship*. Praha : C. H. Beck. 2010, ISBN 978-80-7400-192-5.

CONTACT

Ing. Helena Fidlerová, PhD.
prof. Ing. Peter Sakál, CSc.
Slovak University of Technology in Bratislava,
Faculty of Materials Science and Technology in Trnava,
Jána Bottu 25, 917 24 Trnava, Slovakia
E-mail: helena.fidlerova@stuba.sk; peter.sakal@stuba.sk

Ing. Hana Stojanová, PhD.
Mendel University in Brno, Faculty of Business and Economics
Department of Management
Zemědělská 1/1665, 613 00 Brno, Czech Republic
E-mail: hana.stojanova@mendelu.cz

THE SPECIFICS OF THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGY IN NON-GOVERNMENTAL NON-PROFIT ORGANIZATIONS

Hana Stojanová, Simona Virglerová¹

ABSTRACT

The aim of this paper was to determine the specifics of strategy creation in the field of human resources management, with a focus in recruitment methods at segment of non-governmental non-profit organizations in Czech Republic and with regard to the size of the organisations in order to recommend solutions for further improvement. The primary data collection was conducted in Q1 and Q2 2016 through quantitative research. The examined file were the organizations clustered on the official portal www.Neziskovsky.cz, belonged to The Association of Public Benefit Organizations Czech Republic. The obtained data were processed by using Microsoft Excel Pivot Tables to the distribution of frequency of selected the variables. To test the hypotheses was used the Pearson χ^2 test. Based on the results of the research were formulated conclusion and defined recommendations for the improvement of human resource management in the segment of non-governmental non-profit organizations.

KEY WORDS

Strategy human resources management, Recruitment, Public Benefit Organizations

JEL Classification M12

1. The definition and characteristics of the non-governmental non-profit organisations in Czech Republic

The Non-profit sector, that fills the gap between market, state and family in areas of governmental character, infrastructure, religious groups or social aid, is a term connected to the 20th and 21st centuries. In modern history, the non-profit sector had its oldest tradition in the US, where it has represented a natural part of people's lives. In comparison to that, the Czech non-profit sector has gone recently through "accelerated development", which had an impact on the quality of HR within non-profit organisations. Non-profit organisations can function under the state administration or autonomously. Role of the non-profit sector and related organisations still remains irreplaceable. Internationally recognised definition of non-governmental non-profit organisations² (NGO) was introduced by Salamon and Anheier (1996, p. 213). They described the non-governmental non-profit sector as a "set of institutions existing within state structures, which serve public interests." United Nations (2003, p. 16) defined

¹ Ing. Hana Stojanová, PhD., Mendel University in Brno, Czech Republic, qqstojan@node.mendelu.cz

² This work focuses on non-governmental non-profit organisations. Further use of the term non-profit organisation will carry the meaning of a non-profit and non-governmental organisation.

NGOs as “*legal entities or organisations, which collect and re-distribute financial resources for voluntary purposes, religious, cultural and educational development, social purposes or other kind of “good deeds”.*” Stejskal (2014, p. 17) defined NGOs as “*legal or social subjects established for the purpose of delivering products and services which must not serve as any source of income, profit or financial benefit for entities, which have established, ran or financed it.*” More definitions have been provided by authors as Reed and Howe, McMullen and Schellenberg (Reed, Howe, 1999; McMullen, Schellenberg, 2002). Salamon and Anheier identified five fundamental characteristics, according to which NGOs can be further divided:

- **institutional** – have a certain organisational (institutional) structure regardless their legal or formal registration;
- **private** – institutionally independent from the government;
- **non-profit** – profit from organisations’ activities must not be re-distributed within the leadership or owners of those respective organisations;
- **autonomous and independent** – have their own processes and structures
- **voluntary** – based on participation of volunteers at events and activities, in form of unpaid work, donations or honorary participation in Board meetings (Salamon, Anheier, 1996).

Same findings can be found in works of Frič and Goulli or Chadwick (Frič, Goulli, 2001, Chadwick, 2010).

1.1. Character of the non-profit sector in the Czech Republic and its role within economy

The Government Council for NGOs (GC NGO) defines NGOs as civic associations, religious orders and societies, public benefit institutions, foundations and foundation funds. Table 1 provides with statistics of NGOs from 2014-2015, therefore the period after the recodification of private law, which includes the Civil Code and the Business Corporations Act. Data shows that the most common types of NGOs are associations, which are replacing the civic associations and prove the trend of growing number of NGOs

Tab 1. Statistics of the number of NGOs from 2014–2015

Year	Foundation	Public Benefit Institutions	Registered institutes	Religious organisations	Associations	Branch associations
12/2014	508	2 962	123	4 158	86 956	26 118
05/2015	495	2 912	206	4 156	87 698	26 225
12/2015	505	2 894	388	4 166	89 584	26 423

Source: data extracted from RES (ČSÚ), 2016

Success of NGOs is influenced by the quality of their HR as well as the ability to use it for fulfilment of organisations ‘goals. Within NGOs there are specifics and differences, which need to be respected in order to be able to manage the human resources in this sector:

- HR in NGOs is represented by a heterogeneous group consisting of paid employees and unpaid volunteers;
- these two groups follow different types of legal obligations – Labour Code for employees and Civil Code for volunteers;

- HR in NGOs belongs to a special labour market;
- majority of NGOs do not have HR departments or recruiters;
- recruitment process therefore includes rather soft elements (Baluch, 2012; Dvořáková et. al., 2012).

Purpose and goals are often defined in terms of communication and relations. Professional role of the key NGO employees is therefore highly dependent on their personalities (Obukhova, 2013) communication skills and problem-solving skills (Tošner, 2008). There are two types of human resources in NGOs – employees and volunteers. Table 2 further supports the trend of a continuously increasing *number of employees by displaying employment growth in terms of FTE³* (full time employees) in the non-profit sector. As the data show, in 2005 there were 41,627 employees in the non-profit sector, while in 2012 there were more than 54,2 thousand employees.

Tab 2. *Employment growth in the non-profit sector in years 2005–2013*

Year	FTE		
	<i>NI in S.11 and S.12</i>	<i>NI in S.15</i>	<i>Total</i>
2005	4 269	37 358	41 627
2006	4 570	39 655	44 225
2007	4 015	44 682	48 697
2008	4 512	45 841	50 353
2009	5 456	45 862	51 318
2010	5 499	47 498	52 997
2011	5 635	47 960	53 595
2012	5 705	48 521	54 226
2013	5 865	49 325	55 190

Source: data extracted from SÚNI (ČSÚ), 2016

Volunteering is a phenomenon, which constitutes one of the pillars of the non-profit sector. “*Volunteer is a person, who dedicates his time, energy, knowledge and skills for the benefit of other people or society, regardless of any remuneration in return*” (Tošner, Sozanská, 2006, p. 35, Pynes, 2009). Czech statistical office **defines** volunteer work as “*work without any financial remuneration or legal commitment, provided to individuals living outside volunteers’ home.*” (ČSÚ, 2016). *Volunteering is also defined by legislation. Act no. 198/2002, Coll., about voluntary service from January 1, 2003 (Czech Republic, 2002).* Non-profit sector in 2013 employed 25,313 FTE, who completed 43 million hours of volunteer work. Economically added value based on voluntary work (or improved economic performance of the Czech Republic) within non-profit organisations in 2013 as well as previous five years, represented more than 5,5 billion CZK. Data can be found in Table 3. In comparison to regular employees, who usually actively search for employment opportunities on their own, volunteers need to be found. (Pynes, 2009, Werbel, Balkin, 2010).

³ Number of employees re-calculated into full time employment.

Tab 3. Number of employees, completed working hours and remuneration for the voluntary work

Year	Volunteers	Number of working hours completed by volunteers	Remuneration for voluntary work (Billion / CZK)
2005	36 168	62 988 539	6 236
2006	28 045	48 884 067	5 177
2007	47 776	83 225 489	9 492
2008	27 255	47 205 654	5 666
2009	27 144	47 177 188	5 769
2010	25 039	44 320 933	5 516
2011	25 938	45 185 506	5 671
2012	25 964	44 866 218	5 671
2013	25 313	43 766 101	5 533

Source: data extracted from SÚNI (ČSÚ), 2016

2. The specifics of strategy creation in the field of human resources management.

The purpose of the research was to determine the specifics of strategy creation in the field of human resources management, with a focus in recruitment methods at segment of non-governmental non-profit organizations in Czech Republic and with regard to the size of the organisations in order to recommend solutions for further improvement. Academic literary research has been completed via the method of description and comparison. Collection of primary data was completed in Q1 2016 via quantitative research by using electronic surveys. **The examined file were the organizations clustered on the official portal www.Neziskovsky.cz** belonged to The Association of Public Benefit Organizations Czech Republic. (avpo,2017) The investigated group included 348 organisations, from which 142 were micro organisations, 86 small and 60 mid-size organisations. First part of the survey included a *filtering question*, which eventually led to removal of 18 organisations, which were non-profit, however belonged to the governmental subjects. The second part of the research was a pre-test, which helped to identify and eliminate potential mistakes and flaws. Large organisations were removed from the research due to lack of respondents and little amount of relevant data needed for further statistical analysis. Structure of respondents according to their area of expertise is listed below in the Table 4. Collected **data** was **processed** via Microsoft Excel in form of pivot tables. The following hypotheses have been verified:

- H1: The higher the number of employees per NGO, the higher the amount of written formulation of the HR management strategy.
- H2: The higher the number of employees per NGO, the higher the average number of methods used for recruitment of employees.

Pearson χ^2 test was used for **testing of the hypotheses**, while the null hypothesis claimed that the researched variables were independent. Results of the research served for **formulation of recommendations** for further improvement of HR management in NGOs. Crucial criterion for such formulation was the size of organisation.

Tab 4. Structure of respondents according to their area of expertise

Area of expertise	Absolute multiplicity	Relative multiplicity
Charity and volunteering	14	4 %
Culture, art and communication	19	5 %
Religion	4	1 %
Law and defence of interests	20	6 %
Municipality development and accommodation	9	2 %
Social services and health	172	49 %
Sports, free time and recreation	27	8 %
Upbringing, education and research	78	22 %
Environment	11	3 %

Source: own processing

Results showed that 53 % of NGOs deal with the creation of HR management strategy. Most of micro organisations do not create this strategy (52% of respondents). For the small and mid-size organisations the HR management strategy often represents an independent part of their strategic plan (35% or 40% of NGOs). Picture 1 displays more specific results. The 38 % of NGOs create their own HR strategy in written form and 63% of NGOs in oral or no form and some are planning to create a strategy in a foreseeable future. How do results differ with regard to the size of organisations? 22% of micro organisations, 58% of small organisations and 55% of mid-size organisations create their HR strategy in written form. If NGOs create their own HR strategy, it usually includes (case of 60% respondents) an overall concept of HR management. Two fifths of NGOs create a strategy for certain specific activities, especially in the field of education and employee development (case of almost 80% NGOs), recruitment, selection, evaluation and remuneration of employees (case of 60% NGOs). Only in few cases did the HR strategy focus on employee placement. HR management strategy content is displayed in Table 5:

Tab 5. Content of the HR management strategy

Content of the HR management strategy		Relative multiplicity
Overall concept		60 %
Selected HR activities:		40 %
	HR planning	35 %
	Recruitment and selection of employees	61 %
	Preparation and training of employees	51 %
	Employee placement	26 %
	Employee education and development	79 %
	Employee evaluation	58 %
	Employee remuneration	57 %
	HR planning	35 %

Source: own processing

Micro organisations and small organisations form a great part of HR management strategy within a *time line* of 1-2 years (45 % or 57 %), while mid-size NGOs focus on the time frame of 3-5 years (53 %).

2.1. Testing the hypothesis

Testing of hypothesis **H1**: The higher the number of employees per NGO, the higher the amount of written formulation of the HR management strategy. This hypothesis cannot be falsified. χ^2 equals 36,99 and exceeds the critical value required for independence verification (7,81). Results therefore show dependence between the growing number of employees and written form of the HR management strategy within studied NGOs. Table 6 shows that the most frequently used methods of employee recruitment within micro and small organisations are presentations on their own web pages and especially personal contacts and referrals from clients and colleagues. Mid-size organisations additionally cooperate with employment offices. Other sources can be social networks or employment portals. Employee selection most often requires the method of CV evaluation and job interview. Micro organisations rely on recommendation from other subjects.

Tab 6. Most frequently used methods of employee recruitment with regard to the size of organisation

Employee recruitment methods	Micro org.	Small org.	Mid-size org.
Organisation's web page	50%	73%	86%
Special internet portals of the NGO sector	30%	45%	41%
Recruitment	11%	14%	9%
Personal contacts and referral from employees and volunteers	71%	66%	68%
Hiring former volunteers and long term co-workers	56%	52%	59%
Printed ads in non-governmental education centres	3%	5%	5%
Ads in the regional media	11%	21%	59%
Cooperation with high schools and universities	12%	25%	45%
Cooperation with employee offices	21%	32%	68%
Other	13%	25%	23%

Source: own processing

Tab 7. Most frequently used methods for employee selection with regard to the size of organisation.

Methods of employee selection	Micro organisations	Small organisations	Mid-size organisations
CV evaluation	62%	75%	91%
Cover letter	26%	54%	32%
Job interview	74%	79%	68%
References	28%	21%	18%
Tests (skills and others)	10%	16%	23%
Personal survey	21%	30%	36%
Assessment centre	15%	14%	32%
Other	24%	29%	32%

Source: own processing

Testing the hypothesis **H2**: The higher the number of employees per NGO, the higher the average number of methods used for recruitment of employees. This hypothesis cannot be statistically verified by using the χ^2 test due to one missing requirement needed for testing. The assumption is that at least 80% of cells in the pivot table equal the expected multiplicity (e_{ij}) higher than 5. This assumption is related to the asymptotic character of the χ^2 statistic. In this case none of the cells in the pivot table fulfil the requirement. According to the results and their graphic version it is possible to assume that the bigger the organisation, the higher the number of methods used for employee recruitment and selection. However, in case of employee recruitment the growing trend of applied methods is higher than for the process of employee selection. Based on these facts author concluded that the H2 hypothesis couldn't be falsified.

Tab 8 Summary of tested hypotheses

Hypothesis		Result
H1	The higher the number of employees per NGO, the higher the amount of written formulation of the HR management strategy.	Couldn't be falsified
H2	The higher the number of employees per NGO, the higher the average number of methods used for recruitment of employees.	Couldn't be falsified

Source: own processing

2.2. Creation of HR management strategy

Research showed that a small majority of NGOs focus on creation of their own HR management strategy. Its preparation, especially in written form, increases with the size of that respective organisation. While majority of micro organisations do not create this strategy, small and mid-size organisations often make this strategy a separate and independent part of their strategic plan. This multiplicity is the highest of selected options, however still isn't sufficient enough in general. In cases when NGOs create their own HR management strategy, it usually includes an overall concept of HR management. Two fifths of NGOs create a strategy only for certain HR activities, which include employee education and development and area of employee selection, evaluation and remuneration. Results also show a relation between the time frame of a strategy and the size of organisation. Micro organisations focus on shorter time frame and outcomes differ significantly. However, mid-size organisations mainly focus on one time frame, which amounts to 3-5 years. In addition to that small NGOs proved to focus on a short time frame amounting to maximum of two years.

2.3. Recruitment and selection of employees

Methods for recruitment and selection of employees were assessed in the research according to academic sources. Most frequently applied methods for recruiting and selecting employees were presentations on organisations 'web pages, personal contacts and referrals from employees as well as volunteers and hiring employees, who used to be volunteers and long-term co-workers. Mid-size organisations also rely on employee offices. In addition to data from academic sources, the studied NGOs also added other methods, for instance presentations at various portals or social networks such as Facebook.

Methods used for employee selection usually include CV evaluation and job interviews. Micro organisations mainly rely on referrals from other subjects, while small organisations

require cover letters, and mid-size organisations use additional personal surveys. Interestingly, one of the methods mentioned by NGOs was assessment centre. This method is rather time consuming and expensive so it remains questionable whether in case of NGOs it is the kind of assessment centre that fulfils all requirements as defined in academic literature, or a rather simplified version with one or few tasks which, however, cannot be considered an assessment centre. Another additional methods were case studies or training days. Research aimed to find whether the number of methods for employee selection increases in relation with growing size of organisation. Data verified the fact, while showing that it is more valid in case of employee recruitment than selection.

2.4. The solutions for further improvement with regard to the size of the organisations in order to recommend

As results of the research show, non-governmental non-profit micro organisations meet with disunity and lack of clear concept that could be generally used for all such organisations. Recommendations are therefore suggested with regard to the size of organisation.

Lack of clarity within the concept of **micro organisations** as well as the results of the research revealed lack of plan (strategy) in organisations, while highlighting that the organisations should focus on a short-term and continuously updated agenda.

Especially in such **small organisations** it is crucial for employees to understand their mission, position within the organisation and how their role can contribute to the fulfilment of the particular mission for which the organisation has been established. It is also important to have the strategy formulated in written form, as all employees should be introduced to the document. Within the process of employee recruitment, micro organisations mainly rely on personal contacts – networking. This is considered appropriate, as people connected in such way tend to be more motivated and loyal to the organisation. In comparison to micro organisations, studied small non-governmental non-profit organisations seem to be more unified and working on their own concept of HR management. Recommendation for the area of organisational security remains unclear, as there is a significant difference between organisations with ten employees, which don't need a recruiter, and organisations with almost fifty employees, where delegation of authority should be in place. According to the research two fifths of small organisations run without any long-term plan in the area of management, which might have a negative effect on their qualitative performance. If activities of organisations don't have a clear basis and purpose, it is necessary to define the mission and values of such organisation and form an HR management strategy. Organisations, when *recruiting employees* and volunteers, should also focus on presenting its strengths and mission in order to sufficiently motivate the right candidates. Job interview is the most commonly used form of *employee selection* within micro and small NGOs.

In comparison to the previous sizes of organisations, the level of HR management is the highest within **mid-size NGOs**, however not flawless. Research has revealed absence of value architecture and strategic plan, which are supposed to form the crucial point for performance of an organisation. Employee recruitment and selection then requires appropriate choice of method combination in order to effectively identify a target group. The following methods are recommended for employee recruitment: e-recruitment (own web pages, internet portals of non-governmental sector, etc.), cooperation with employment offices and personal contacts. Within e-recruitment, it is recommended for organisations to have their own web pages in addition with a special section dedicated to employee recruitment (with a list of current openings) as well as ads on Facebook pages focusing on NGO sector and volunteering. Recommendations

will not be provided for big organisations due to lack of respondents and therefore relevant data needed for further statistical analysis.

3. Discussion

Findings of this research show that most of the studied NGOs, regardless of their size, lack strategic HR management (Bryson, 2011, Borganza, Tortia, 2006). This conclusion is identical with research results completed within NGOs in Canada (Akingbola, 2006). Authors like Hrablik et al., Akingbola, Allison and Kaye or Anhejer used enumeration to complete the analysis of methods applied for employee recruitment. Results show that this enumeration is not valid and should be supported by other additional methods, for instance use of social networks, internet portals or own database of applicants (Hrablik et al. 2016, Akingbola, 2015, Allison, Kaye, 2005, Anhejer, 2014).

Conclusion

For NGOs there are two typical types of HR. One of that are employees, who can relate to this research, and others are volunteers, which haven't been provided enough attention at work, what could be further studied within the area of HR management in NGOs.

REFERENCES

- [1] AKINGBOLA, KUNLE. *STRATEGY AND HRM IN NONPROFIT ORGANIZATIONS: EVIDENCE FROM CANADA*. *The International Journal of Human Resource Management*. 2006, 17(10): 1707–1725. ISSN 0958-5192.
- [2] AKINGBOLA, KUNLE. *Managing Human Resources for Nonprofits*. 1ST ED. OXFORD: ROUTLEDGE, 2015, 314 p. ISBN 1135021864BALUCH, Alina McCandless. *Human resource management in nonprofit organizations*. 1st pub. New York: Routledge, 2012, xvi, 306 s. ISBN 978-0-415-89617-7.
- [3] ALLISON, MICHAEL AND JUDE KAYE. *Strategic planning for nonprofit organizations: a practical guide and workbook*. 2ND ED. HOBOKEN, N. J.: WILEY, 2005, XX, 458 p. ISBN 0471445819.
- [4] ANHEIER, HELMUT K. *Nonprofit organizations: theory, management, policy*. 2ND ED. LONDON: ROUTLEDGE, 2014, XII, 579 p. ISBN 978-0-415-55047-5.
- [5] BORZAGA, C. and E. TORTIA. Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2006, 35: 225–248. ISSN 0899-7640.
- [6] BRYSON, John M. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011, xxviii, 547 s. ISBN 978-0-470-39251-5.
- [7] FRIČ, Pavol a Rochdi GOULLI. *Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001, 203 s. ISBN 80-86432-04-1.

- [8] HRABLIK, Martin, CHOVANOVÁ, Henrieta, BABČANOVÁ, Dagmar, SAMÁKOVÁ, Jana, MRVOVÁ, Ľubica, BESTVINOVÁ, Viera. Výber metód získavania zamestnancov na kľúčové pracovné pozície v podmienkach slovenského trhu práce. In **Fórum manažéra**. Roč. 12, č. 2 (2016), s. 25-33. ISSN 1339-9403
- [9] CHADWICK, C. Theoretic insights on the nature of performance synergies in human resource systems: Toward greater precision. *Human Resource Management Review*. 2010, 20: 85–101. ISSN 1053-4822.
- [10] McMULLEN, Kathryn and Grant SCHELLENBERG. Mapping the Non-profit Sector. *CPRN Research Series on Human Resources in the Non-profit Sector* [online]. Ottawa: Canadian Policy Research Networks, 2002, s. 5 [cit. 2016-02-03]. Dostupné z: <http://goo.gl/wxpIJe>
- [11] OBUKHOVA, E., Lan. G.: Do Job Seekers Benefit from Contacts? A Direct Test with Contemporaneous Searches, *Management Science*, Volume: 59 Issue: 10 Pages: 2204-2216, 2013
- [12] PYNES, JOAN. *Human resources management for public and nonprofit organizations: a strategic approach*. 3RD ED. SAN FRANCISCO: JOSSEY-BASS, 2009, 483 p. ISBN 978-0-470-33185-9.
- [13] REED, PAUL B. AND VALERIE J. HOWE. DEFINING AND CLASSIFYING THE NONPROFIT SECTOR. *Nonprofit Sector Knowledge Base Project* [ONLINE]. CANADA: STATISTICS CANADA AND CARLETON UNIVERSITY, 1999 [CIT. 2016-02-03]. DOSTUPNÉ Z: <HTTP://GOO.GL/LJWYVR>
- [14] SALAMON, LESTER M. AND HELMUT K. ANHEIER. *Social origins of civil society: explaining the nonprofit sector cross-nationally*. BALTIMORE: THE JOHNS HOPKINS UNIVERSITY. INSTITUTE FOR POLICY STUDIES, 1996, 44 s. WORKING PAPERS OF THE JOHNS HOPKINS COMPARATIVE NONPROFIT SECTOR PROJECT, NUMBER 22. ISBN 1-886333-26-2.
- [15] STEJSKAL, JAN. *Ekonomika neziskové organizace*. 2. VYD. PRAHA: TISKOVÉ A DISTRIBUČNÍ CENTRUM, 2014, 262 s. ISBN 978-80-7501-063-6.
- [16] TOŠNER, Jiří. Vývoj neziskové organizace. *Texty k řízení neziskové organizace*. Praha: Agnes, 2008, s. 5–25. ISBN 978-80-903696-1-0.
- [17] TOŠNER, Jiří a Olga SOZANSKÁ. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2006, 149 s. ISBN 80-7367-178-6.
- [18] WERBEL, J., BALKIN, D.B.: Are human resource practices linked to employee misconduct?: A rational choice perspective, *Human Resource Management Review*, Volume 20, Issue 4, 2010, Pages 317–326
- [19] AVPO, [accessed 11.1.2017]. Available at <https://www.avpo.cz/2017/stanovisko-asociace-verejne-prospesnych-organizaci-cr-k-vladnimu-navrhu-zakona-o-statusu-verejne-prospesnosti>
- [20] ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 198/2002, Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů: Česká republika*. 2002, částka 82, s. 11834–11848. [accessed 10.1.2017]. Available at <http://goo.gl/sudBKJ>

CONTACT

Ing. Hana Stojanová, PhD.
Mendel University in Brno, Faculty of Business and Economics
Department of Management
Zemědělská 1/1665, 613 00 Brno, Czech Republic
E-mail: hana.stojanova@mendelu.cz

TESTING SCALES FOR BEER BRAND LOYALTY: THE CASE OF TWO BRANDS OF BEER OF THE SAME PRODUCER

František Sudzina¹

ABSTRACT

Loyalty consists of attitudinal and behavioral components. Attitudinal loyalty means that a customer is willing to purchase the particular product at any reasonable price. Behavioral loyalty means re-purchasing. The aim of the paper is to test scales for both types of loyalty towards Tuborg and Carlsberg beers, and to compare Cronbach's alphas for the two brands when evaluated by the same respondents. Both brands are produced by the Carlsberg Group, and both are lagers. The Carlsberg Group markets Tuborg as a more premium brand, and it also aims at women. Both validated loyalty scales - (repeat) purchase loyalty, and attitudinal loyalty - used in the questionnaire consisted of two statements each.

KEY WORDS

Brand loyalty, beer.

JEL CLASSIFICATION

M31, L66

Introduction

According to Kotler, Armstrong, Harris and Piercy, N. (2017), customers may be loyal to brands, stores, and companies. Howard and Sheth (1969) stressed the importance of the former already about a half-century ago. According to Aaker (1991), brand loyalty may imply lower marketing costs, and higher number of new customers. Dick and Basu (1994) point out also positive word of mouth, and increased resistance to competitive strategies among loyal consumers. As Kotler, Armstrong, Harris and Piercy, N. (2017) note, even highly loyal customers can be of different types - at one extreme, quietly satisfied, and at the other extreme, ones that cannot wait to tell everybody. In order to be able to achieve advantages of brand loyalty identified by Aaker (1991) and Dick and Basu (1994), branding is required. But obviously, as Hollensen (2016) states, branding means added costs, namely for marketing, labeling, packaging, and promotion.

A popular instrument to measure both attitudinal and behavioral components of brand loyalty was created by Chaudhuri and Holbrook (2001). Its popularity probably stems from the fact that it uses only two statements for each component. In general, some constructs are domain-independent (such as the construct by Sengupta and Johar (2002) for measuring affective dimension of attitude toward any brand), some are domain-specific (such as the constructs by Homer (2006) for measuring affective and cognitive dimensions of attitude toward a brand of beer). To the best of the author's knowledge, nobody tested attitudinal and

¹ University of Chemistry and Technology, Czech Republic, sudzinaf@vscht.cz, Aalborg University, Denmark, sudzina@business.aau.dk.

behavioral components of brand loyalty by Chaudhuri and Holbrook (2001) for beer. To be more specific, Google Scholar search for

beer "I intend to keep purchasing" "I am committed to" "I would be willing to pay a higher price for"

yielded 9 results, all of them false positives.

Besides testing the constructs in the beer domain, the research also aims to test to what degree does internal consistency differ when the relevant statements are evaluated for two brands by the same respondents. The research was conducted in Denmark where two brands of beer - Tuborg and Carlsberg - are well known virtually to everybody. In many instances, waiters in Denmark ask which of the two brands a customer wants, rather than whether the customer prefers a light or a dark beer, and what percentage of alcohol it should have.

The rest of the paper is organized in the following way: In the next section, there is a description of data collection, and how they were analyzed. In the following section, results of the analysis are presented. The last section offers conclusions.

1. Data and methodology

The research was conducted in Denmark in 2014. Qualtrics was used for the on-line questionnaire. The questionnaire was in English, and it was administered on several pages. First, statements for Tuborg scales were asked, so respondents certainly understood that statements on the following pages for Carlsberg did not include all brands of the Carlsberg Group but only the Carlsberg brand. Respondents, who did not respond to Carlsberg statements, were excluded from also from the sample evaluating Tuborg statements, in order for all the statements to be evaluated by the same respondents. It means that even though 318 respondents answered questions about Tuborg, the effective sample size is 288 because only so many respondents answered questions about Carlsberg.

Both validated loyalty scales from (Chaudhuri and Holbrook, 2001) - (repeat) purchase loyalty, and attitudinal loyalty - used in the questionnaire consisted of two statements each. The statements were preceded by the instruction "Please indicate to what degree you agree with the following statements about X", where X was first Tuborg and then Carlsberg. Purchase loyalty was measured using statements:

- I will buy X the next time I buy beer
- I intend to keep purchasing X

Attitudinal loyalty was measured using statements:

- I am committed to X
- I would be willing to pay a higher price for X than for other brands

All the statements were evaluated on a 1-5 Likert scale where 1 meant strongly agrees and 5 stood for strongly disagree.

The questionnaire contained additional questions which were not used in the analysis presented in this paper.

Pearson product-moment correlation coefficient will be used to check if correlations within each construct are positive. A positive correlation is an assumption for calculation of Cronbach's alpha. Cronbach's alpha will be used to evaluate reliability of the constructs. Pair-wise t-tests will be used to compare averages. SPSS software will be used for the analysis.

2. Results

The correlation matrix with Pearson product-moment correlations coefficient between all brand loyalty statements for Tuborg is provided in Table 1.

Table 28: Correlation matrix for brand loyalty towards Tuborg statements

Statement	Abbreviation	Purchase1	Purchase2	Attitude1	Attitude2
I will buy Tuborg the next time I buy beer	Purchase1	1	.717**	.671**	.635**
I intend to keep purchasing Tuborg	Purchase2	.717**	1	.689**	.566**
I am committed to Tuborg	Attitude1	.671**	.689**	1	.640**
I would be willing to pay a higher price for Tuborg than for other brands	Attitude2	.635**	.566**	.640**	1

Source: own processing

Legend: **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

As it is obvious from Table 1, all correlation coefficients for Tuborg-related statements are positive, i.e. also including the correlation coefficient between Purchase1 and Purchase2, and the correlation coefficient between Attitude1 and Attitude2. This means that the assumption for calculation of Cronbach's alpha is fulfilled.

The correlation matrix with correlation coefficients between all brand loyalty statements for Carlsberg is provided in Table 2.

Table 29: Correlation matrix for brand loyalty towards Carlsberg statements

Statement	Abbreviation	Purchase1	Purchase2	Attitude1	Attitude2
I will buy Carlsberg the next time I buy beer	Purchase1	1	.736**	.741**	.679**
I intend to keep purchasing Carlsberg	Purchase2	.736**	1	.725**	.558**
I am committed to Carlsberg	Attitude1	.741**	.725**	1	.638**
I would be willing to pay a higher price for Carlsberg than for other brands	Attitude2	.679**	.558**	.638**	1

Source: own processing

Legend: **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Also for Tuborg-related statements in Table 2, all correlation coefficients for are positive, i.e. also including the correlation coefficient between Purchase1 and Purchase2, and the correlation coefficient between Attitude1 and Attitude2. This means that the assumption for calculation of Cronbach's alpha is fulfilled here as well.

Cronbach's alpha for loyalty to both brands is provided in Table 3. Because of rather high (and all positive) correlations also between purchase and attitudinal loyalty statements, another row was added with all statements together.

Table 30: Cronbach's alphas for loyalty constructs

	Tuborg	Carlsberg
Purchase loyalty	.835	.847
Attitudinal loyalty	.780	.778
All statements together	.883	.894

Source: own processing

All Cronbach's alphas are above Nunnally's (1978) threshold of .7. A positive outcome of the investigation is that Cronbach's alphas for two types of brand loyalties are virtually the same for Tuborg and Carlsberg when evaluated by the same respondents. It is an even more positive outcome considering that statements for Tuborg and Carlsberg were on different pages of the on-line questionnaire, i.e. respondents did not see their answers for Tuborg when they provided answers for Carlsberg. In study 6 conducted by Grohmann (2009), Cronbach's alpha for purchase (called *behavioral* in the paper) loyalty was .83, Cronbach's alpha for attitudinal loyalty was .74. In (Kumar Mishra, Kesharwani and Das, 2016), Cronbach's alpha for purchase loyalty was .844, Cronbach's alpha for attitudinal loyalty was .815. In (Um, 2016), Cronbach's alpha for purchase (called *behavioral* in the paper) loyalty was .94, Cronbach's alpha for attitudinal loyalty was .73.

A less positive outcome of the investigation is that Cronbach's alphas for all statement together (.883 and .893) is even higher than Cronbach's alphas for two components of brand loyalty separately. Cronbach's alpha for all four statement together was .74 in (Gültekin and Turgut, 2013), .74 and .77 in (Zhang, van Doorn and Leeflang, 2012) for Chinese and Dutch samples respectively, .755 in (Joji, 2011), .780 in (Ramesh Kumar and Advani, 2005), .83 in (Filo, Funk and Alexandris, 2008), .842 (Chinomona, Mahlangu and Poole, 2013), .844 in the second survey reported in (Rosengrens and Dahlén, 2015), .85 in (Kim and Zhao, 2014), .861 in (Chinomona, 2016), .90 in (Sung, Kim and Jung, 2009), .91 in (Sung and Kim, 2010), and .97 in (Chung and Park, 2017). In (Rosengrens and Dahlén, 2015), it appears as if purchase (called *behavioral* in their paper) and attitudinal brand loyalty components were to be used as separate constructs (since statements have different abbreviations) but exploratory factor analysis of data from studies 1 and 2 created a component containing all 4 statements.

The correlation coefficient between two brand loyalty components was .763 for Tuborg and .802 for Carlsberg, which Chaudhuri and Holbrook (2001) reported correlation of only .64. Khan et al. (2016) reported only .442.

Average values for purchase and attitudinal loyalties for both beer brands is provided in Table 4.

Table 31: Averages for loyalty constructs

	Tuborg	Carlsberg
Purchase loyalty	3.0694	3.4774
Attitudinal loyalty	3.5816	3.7865

Source: own processing

Differences between averages in columns and rows, testing using a pair-wise t-test, are statistically significant. P-value for the smallest difference - attitudinal loyalty for Tuborg and Carlsberg - is .002. The remaining p-values are below .001.

With regards to the meaning of values, purchase loyalty is stronger than attitudinal loyalty because 1 means strongly agree. Purchase loyalty is stronger than attitudinal loyalty also in e.g. (Levin, Beasley and Gamble, 2004); they used 5 for strongly agree, so inequality in terms on numeric values looks opposite.

Conclusions

In Denmark, probably the most frequently sold beers are Tuborg and Carlsberg. According to the survey presented in the paper, both - attitudinal and behavioral - loyalties were higher towards Tuborg in comparison to Carlsberg. It is consistent with the Carlsberg Group's strategy. Moreover, purchase loyalty is stronger than attitudinal loyalty for both brands.

The aim of the paper was to test constructs for two brand loyalty components - attitudinal and behavioral. Cronbach's alphas were well above .7 threshold. Another aim was to compare Cronbach's alphas for the two brands when evaluated by the same respondents. It appears that the scales are well designed because they lead to virtually same Cronbach's alphas for both brands.

It appears that the correlation between two components of brand loyalty is high. Some authors then use all four statements and label the construct as brand loyalty. With regards to structural equations modeling, the high correlation between the two brand loyalty constructs is not a problem as long as the correlation is lower than the square root of average variance extracted.

REFERENCES

- [1] Aaker, D. A., 1991. *Managing Brand Equity*. New York, NY: The Free Press. ISBN 0-02-900101-3.
- [2] Chaudhuri, A. – Holbrook, M. B., 2001. The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty. *Journal of Marketing*, Vol. 65, Issue 2, pp. 81–93. ISSN 0022-2429
- [3] Chinomona, R., 2016. Brand communication, brand image and brand trust as antecedents of brand loyalty in Gauteng Province of South Africa. *African Journal of Economic and Management Studies*, Vol. 7, Issue 1, pp. 124–139. ISSN 2040-0705
- [4] Chinomona, R. – Mahlangu, D. – Poore, D., 2013. Brand Service Quality, Satisfaction, Trust and Preference as Predictors of Consumer Brand Loyalty in the Retailing Industry. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol 4, Issue 14, pp. 181–190. ISSN 2039-9340
- [5] Chung, S. – Park, J., 2017. The influence of brand personality and relative brand identification on brand loyalty in the European mobile phone market. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 34, Issue 1, pp. 47–62. ISSN 1936-4490
- [6] Dick, A. S. – Basu, K., 1994. Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, Issue 2, pp. 99–113. ISSN 0092-0703
- [7] Filo, K. – Funk, D. C. – Alexandris, K., 2008. Exploring the role of brand trust in the relationship between brand associations and brand loyalty in sport and fitness. *International Journal of Sport Management and Marketing*, Vol. 3, Issues 1/2, pp. 39–57. ISSN 1475-8962
- [8] Grohmann, B., 2009. Gender dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, Vol. 46, Issue 1, pp. 105–119. ISSN 0022-2437
- [9] Gültekin, B. – Turgut, M. Ü., 2013. The role of brand loyalty, customer and brand related cues in the gas station industry in Turkey. *International Journal of Arts and Commerce*, Vol. 2 Issue 11, pp. 29–40. ISSN 1929-7106

- [10] Hollensen, S., 2016, *Global Marketing*, 7th edition. London: Pearson. ISBN 978-1-29210011-1.
- [11] Homer, P. M., 2006. Relationships Among Ad-Induced Affect, Beliefs, and Attitudes: Another Look. *Journal of Advertising*, Vol. 35, Issue 1, pp. 35–51. ISSN 0091-3367
- [12] Howard, J. – Sheth, J., 1969. *The Theory of Buyer Behavior*. New York: John Wiley & Sons.
- [13] Joji, A. N., 2011. Consumer Evaluations of Product Line Brand Extension. *IUP Journal of Brand Management*, Vol.8, Issue 1, pp. 22–35. ISSN 0972-9097
- [14] Khan, M. N. – Zain-ul-Aabdean – Salman, M. – Nadeem, B. – Rizwan, M., 2016. The Impact of Product and Service Quality on Brand Loyalty: Evidence from Quick Service Restaurants. *American Journal of Marketing Research*, Vol. 2, Issue 3, pp. 84–94. ISSN 2381-750X
- [15] Kim, R – Zhao, M., 2014. Chinese Consumers' Brand Loyalty for Consumer Products: Importance of Brand Personality as Major Antecedent of Brand Loyalty. *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 19, Issue 1, pp. 1–15. ISSN 1394-2603
- [16] Kotler, P. – Armstrong, G. – Harris, L. C. – Piercy, N., 2017. *Principles of Marketing*, 7th European ed. New Jersey: Pearson Publishing. ISBN 978-1-292-09289-8.
- [17] Kumar Mishra, M. – Kesharwani, A. – Das, D., 2016. The relationship between risk aversion, brand trust, brand affect and loyalty: Evidence from the FMCG industry. *Journal of Indian Business Research*, Vol. 8, Issue 2, pp. 78–97. ISSN 1755-4195
- [18] Levin, A. M. – Beasley, F. – Gamble, T., 2004. Brand loyalty of NASCAR fans towards sponsors: the impact of fan identification. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, Vol. 6, Issue 1, pp. 7–17. ISSN 1464-6668
- [19] Nunnally, J. C., 1978. *Psychometric theory*, 2nd edition. New York, NY: McGraw-Hill.
- [20] Ramesh Kumar, S. – Advani, J. Y., 2005, Factors Affecting Brand Loyalty: A study in an emerging market on fast moving consumer goods. *Journal of Customer Behaviour*, Vol. 4, Number 2, pp. 251–275. ISSN 1475-3928
- [21] Rosengrens, S. – Dahlén, M., 2015. Exploring Advertising Equity: How a Brand's Past Advertising May Affect Consumer Willingness to Approach Its Future Ads. *Journal of Advertising*, Vol. 44, Issue 1, pp. 1–13. ISSN 0091-3367
- [22] Sengupta, J. – Johar, G. V., 2002. Effects of Inconsistent Attribute Information on the Predictive Value of Product Attitudes: Toward a Resolution of Opposing Perspectives. *Journal of Consumer Research*, Vol. 29, Issue 1, pp. 39–56. ISSN 0093-5301
- [23] Sung, Y. – Kim, J., 2010. Effects of brand personality on brand trust and brand affect. *Psychology and Marketing*, Vol. 27, Issue 7, pp. 639–661. ISSN 0742-6046
- [24] Sung, Y. – Kim, J. – Jung, J. H., 2009. The Predictive Roles of Brand Personality on Brand Trust and Brand Affect: A Study of Korean Consumers. *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 22, Issue 1, pp. 5–17. ISSN 0896-1530
- [25] Um, N. H., 2016. Antecedents and Consequences of Consumer Engagement in Social Media. *International Journal of Contents*, Vol. 12, Issue 3, pp. 59–68. ISSN 1738-6764

- [26] Zhang, S. – van Doorn, J. – Leeflang, P. S. H., 2012. Changing consumer markets and marketing in China. *International Journal of Business and Emerging Markets*, Vol. 4, Issue 4, pp. 328–351. ISSN 1753-6219

CONTACT

Mgr. et Mgr. Ing. František Sudzina, PhD.

University of Chemistry and Technology, Department of Economics and Management
Technická 5, 166 28 Praha, Czech Republic

E-mail: sudzinaf@vscht.cz

Aalborg University, Faculty of Social Sciences, Department of Business and Management

A. C. Meyers Vænge 15, 2450 Copenhagen, Denmark

E-mail: sudzina@business.aau.dk

DEBT CAPACITY OF SOCIAL ECONOMY NONPROFIT ENTITIES: YOUNG PEOPLE'S JOBS ON THE GREEN ECONOMY BACKGROUND CASE

ZDOLNOŚĆ DO ZADŁUŻENIA JEDNOSTEK NON- PROFIT: PRACA MŁODYCH LUDZI NA TLE ZIELONEJ GOSPODARKI

Adam Sulich¹, Małgorzata Rutkowska², Grzegorz Michalski³

ABSTRACT

Social economy entities should be concentrated on realization of the social mission. One from the areas of social economy fields is a green economy activity. In this article, green jobs are defined as decent work places for young people who can commence employment in section E of PKD. On the background of green economy young people situation is analysed in chosen group, then data suitable for Poland are synthesized to provide calculations. Young people situation is very difficult due to many factors on local labour markets but for very specific group able to undertake green employment the same situation can be different - stabile and balanced. This young people group can easily find employment in future because of accepted by government responsible development plan for Poland.

KEY WORDS

green economy, green jobs, unemployment

JEL CLASSIFICATION

E24, J43, Q13

Introduction

Social economy entities should be concentrated on realization of the social mission. One from the areas of social economy fields is a green economy activity. Environmental challenges raise serious concerns for the welfare of current and future generations. Therefore, modern economy has to be sustainable and responsible in three dimensions: economic growth, environment protection and social development. This new economy is called green economy and jobs which offer are green jobs. On the other hand, the most precious natural asset is drinking water, which allows society to thrive and prosper and because of that it all related to water and water treatment are so important for economy.

¹ Adam Sulich, mgr inż. Politechnika Wrocławska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Infrastruktury Zarządzania, adam.sulich@pwr.eJournal of Laws.pl.

² Małgorzata Rutkowska, dr hab. inż. Politechnika Wrocławska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Infrastruktury Zarządzania, malgorzata.rutkowska-podolowska@pwr.eJournal of Laws.pl

³ Grzegorz Michalski, dr hab. Inż Uniwersytet Ekonomiczny, Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny

For the purposes of this article the definition of the United Nations Environment Programme (UNEP) is used and states that green economy is "one whose growth in income and employment is driven by public and private investments that reduce carbon emissions and pollution, enhance energy and resource efficiency, and prevent the loss of biodiversity and ecosystem services" (UNEP 2017). Firms that are active in reduction of carbon emissions or in reduction of pollution, by which they enhance energy and resource efficiency, or prevent the loss of biodiversity and ecosystem services are part of social efforts in creating the 'better world' mission typical for social economy (Michalski 2016a), (Michalski 2017a).

An important document is report created by UNEP's Green Economy Initiative in collaboration with economists and experts worldwide (UNEP 2017). The greening of economies is an effect not only governmental initiative but also local firms and NGO's initiatives that are part of social economy oriented businesses (Sinicakova, Sulikova and Gavurova 2017), (Simionescu, Gavurova and Smrcka 2017), (Soltes and Gavurova 2016). It demonstrates that the greening of economies is not generally a drag on growth but rather a new engine of growth; that it is a net generator of decent jobs, and that it is also a vital strategy for the elimination of persistent poverty (Sulich 2016a, 2016b). The report also seeks to motivate policy makers to create the enabling conditions for increased investments in a transition to a green economy (UNEP 2017). The policy makers by creating the enabling conditions for increased investments in a transition to a green economy should be potentially supported by for profit businesses and non-profit entities working as part of social economy sector (Michalski 2016b), (Michalski 2014).

Nowadays is very important to create new jobs in the Environmental Goods and Services Sector (EGSS). This sector of economy is distinguished by Eurostat sector of the widely discussed green economy (Eurostat). During increasing investments in a transition to a green economy, support by for profit businesses and non-profit entities working as part of social economy sector will create new jobs in that area (Michalski 2017b), (Brozyna 2015). Green Jobs describes the state-of-play of green employment in renewable energy, buildings, transportation, basic industry, recycling, farming, and forestry. This article follows the definition of green jobs according to the International Labour Organization (ILO) which defines this positions "being decent jobs, either in traditional sectors or in the new green ones, which contribute to preserving or restoring a sustainable environment" (ILO 2017). Growing investments in a transition to a green economy in for profit businesses and non-profit entities working as part of social economy sector will support that activities in both traditional and new sectors (Brozyna 2016), (Bem 2015), even in healthcare oriented social economy businesses (Szczygiel 2015). More precisely green jobs are decent jobs that: reduce consumption of energy and raw materials, limit greenhouse gas emissions, minimize waste and pollution and protect and restore ecosystems (UNEP 2017). By creating green jobs reducing consumption of energy and raw materials, limiting greenhouse gas emissions, minimizing waste and pollution and protecting and restoring ecosystems, social economy businesses reduce general risk of economic system in the country they operate (Gavurova, Grof and Vagasova 2017), (Sinicakova and Gavurova 2017). Thank that is possible to use lower levels of debt to equity indicators in social economy enterprises.

In July 2014, the European Commission presented the "Green Employment Initiative" based on EU Commission Communication 2014 which assumes (EC 2017):

- upholding a debate on the prospects of the green economy involving all stakeholders, employers and trade unions and sharing knowledge and practices on the green sectors at international level;
- identifying new competences that are needed and training for workers;

- shifting the tax burden from work to pollution;
- supporting small enterprises in the transition to comply with environmental regulations.

Green jobs initiative highlighted the dual challenge of green jobs: to make economic growth and development compatible with climate stabilisation and a sustainable development footprint. The shift towards greening the economy will require the second greatest economic transformation after industrial revolution and will bring tremendous changes on labour market. Now Polish society has to pay more attention to the social dimension of sustainable development, especially its implications for employment, training and decent work.

The social development is important in Poland, especially as a part of labour market, because it brings better qualifications and awareness of society. Fundaments of social development are young people because they are factor of generational change. Moreover, business has to also concern the role of young people as a guarantee of its future. In this article following definition is formulated as consequence of methodology assumed by Central Statistical Office (GUS) in Poland: the terms “youth” and “young people” are referred respectively to the age groups (GUS 2017), 15-24 and 25-34. Young people in this age are students or graduates from vocational and secondary schools or universities.

The aim of this article is to examine possibilities of employment new entrants to the labour market, which are graduates up to one year after graduation, in green jobs sector. The analysis is based on results of survey conducted among Polish universities which offer education allowing young people to commence employment in chosen sector. Then these data are compared with results of Central Statistical Office (GUS) collected in Poland and gathered in Local Data Bank (BDL).

1. Delivering a green economy - the twin challenge

In balancing environmental, economic and social elements, the green economy concept has much in common with the notion of sustainable development. There is a need to ensure an equitable distribution of the benefits (and also the costs) of the transition to a green economy.

Green jobs hold the promise that Polish society will be able to respond effectively and fairly to the following two defining challenges of the 21st century. First is averting dangerous and potentially unmanageable climate change and protecting the natural environment which supports life in Poland. The second challenge is providing decent work and thus the prospect of wellbeing and dignity for all. Decent work is defined as opportunities for women and men to obtain decent and productive work in conditions of freedom, equity, security and human dignity. Therefore, decent work sums up the aspirations of people in their working lives: opportunity and income; rights, voice and recognition; family stability and personal development; for fairness and gender equality. Ultimately these various dimensions of decent work underpin peace in communities and society.

Announced in 2016 by Polish Ministry of Development plan titled “Plan for responsible development” consist map of intelligent specializations which focuses on assets in chosen economy segments where Poland can be successful (MD, 2017). Intelligent specializations are based on possibilities and expectations towards each voivodship. Few of these specializations are closely related to green economy (Figure 1).

Figure 30: Regional intelligent specializations in Poland



Source: Polish Ministry of Development

The intelligent specializations describe perspective of future development of Poland in areas economy which can mitigate differences between eastern and western Poland and reduce unemployment especially among young people. Accepted by ministry plan is also compatible with Polish Classification of Activities (PKD) and fields of education on all its levels (MD, 2017).

Green jobs are not defined in Poland in any legislative act. However, it is possible to distinct this sector from Polish Classification of Activities (PKD). This classification consists group E which can be accepted as an equivalent of green jobs category (Journal of Laws, 2004).

Table 32: Green jobs as a category based on PKD in Poland

PKD section	PKD group number	PKD description of group
E - water supply; sewerage, waste management and remediation activities	36.0	Collection, purification and distribution of water
	37.0	Sewage disposal and treatment
	38.1	Waste collection
	38.2	Waste treatment and disposal
	38.3	Materials recovery
	39.0	Remediation activities and other service activities related to waste management
	84.2	Services to the entire society

Source: data extracted from Journal of Laws and GUS 2017b.

The choice of the E section presented in table 1 is based also on statistics provided by Eurostat. According to its official statistics 61% of employed in Environmental Goods and Services Sector (EGSS) works in areas distinguished in table 1 (Eurostat, 2017). The most developed subsector of EGSS is water and waste water management (40% of all employed in EGSS) next to waste management (34%) (Eurostat, 2017). Green sectors will require new jobs, but they will also need to redefine many existing job profiles. Creating green jobs is possible in all fields of activity, but some industries are more suited, such as renewable energy,

construction, agriculture, transport, recycling. Thus, the development of these fields of activity offer significant opportunities for jobs creation, but also leads to some challenges for traditional jobs. Employment changes in E section of PKD are presented in table 2, which shows steady grow in number of employed in full time in this economy sector.

Table 2: Employment changes in E section of PKD in Poland

Year	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Number of employed	142096	144411	145603	146704	147738	149 909	151230

Source: data extracted from Local Data Bank.

Poland is developed country which is EU member from 2004 and since then many projects related to drinking water supply and water treatment were confounded with local and European funds. This investments demand growing work to improve environment protection and local society standard of life.

2. Greening young people employment

Green jobs are central effort to reduce poverty and to achieve equitable, inclusive and sustainable development. This effort begins with education younger generation which in time understands how important environment protection is, sustainable development and decent work which helps society to prosper because of activities in section E of PKD (Journal of Laws 2004). In agricultural business, social economy philosophy is realized by such understood education of younger generation (Pokrivcak and Toth 2016), (Toth, Lancaric and Savov 2016), (Toth, Holubek and Serences 2016). Sustainable development and decent work which helps society is much safer in realization if the relationship between debt and equity in greening social economy firms is smaller because the financial risk is smaller in that time.

In table 3 presented numbers for young people transition from education to employment in Poland with increase (14, 88%). These numbers refer to people who commence employment for their first time (BDL 2017). The highest increase of young people undertaking professional activity observed in voivodships: Lodzkie (89, 41%) and Dolnoslaskie (24, 39%).

Table 3: Young people participation in labour market

Name of voivodship in Poland	Young people transition into their first employment		
	2014	2015	change
Łódzkie	12 978	24 582	89,41%
Dolnośląskie	29 170	36 285	24,39%
Mazowieckie	61 921	76 719	23,90%
Pomorskie	10 333	12 123	17,32%
Świętokrzyskie	4 230	4 887	15,53%
Podkarpackie	8 890	9 881	11,15%
Lubuskie	4 940	5 469	10,71%
Zachodniopomorskie	6 127	6 685	9,11%
Małopolskie	17 789	19 276	8,36%
Opolskie	3 351	3 501	4,48%
Podlaskie	4 897	5 091	3,96%

Lubelskie	7 682	7 766	1,09%
Warmińsko-Mazurskie	5 797	5 828	0,53%
Wielkopolskie	26 912	26 846	-0,25%
Kujawsko-Pomorskie	10 360	10 158	-1,95%
Śląskie	24 774	20 787	-16,09%
Poland	240 151	275 884	14,88%

Source: authors own interpretation based on BDL

Comparison of employment in E section of PKD (table 2) which is considered for synonym of green jobs reveals that obviously not all young people can commence employment in this sector. Therefore, the number of offers in green jobs for two voivodships: łódzkie and dolnośląskie were examined in table 4. The choice of these two voivodships is not only based on significant change presented in table 3, but also on information provided by Ministry of Family, Labour and Social Policy (MRPiPS 2015), which states that dolnośląskie voivodship had in 2015 the biggest factor of free work places equal 0,71. What is surprising Voivodship Labour Offices [Pol. Wojewódzki Urząd Pracy] rarely use PKD classification as a part of their methodology for labour demand and supply analysis. There are many differences between these offices and they do not cooperate with each other or Ministry of Family, Labour and Social Policy or GUS to provide comprehensive information about exact number of free positions in each of section or group listed in PKD.

Table 4: Number of demanded green jobs in chosen voivodships in Poland

Name of voivodship	Number of demanded work places in E section of PKD					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Łódzkie	462	583	392	455	691	447
Dolnośląskie	1081	624	896	1104	781	586

Sources: Voivodship Labour Offices [Wojewódzkie Urzędy Pracy], [Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej].

From comparison of table 3 and 4 just for two voivodships it is clear that green jobs can satisfy demand only of tiny percent of young people commencing employment. There is no research indicating how many young graduates start their professional career in section E of PKD in Poland.

Based on methodology proposed by Ministry of Family, Labour and Social Policy calculated if green jobs are deficient, balanced or surplus jobs (MRPiPS 2015), as described in section E of PKD and results were presented in table 5.

Table 5: Job availability indicator for green jobs in selected voivodships in Poland

Name of voivodship	Job availability indicator					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Łódzkie	1,91	1,74	1,63	1,45	1,41	1,12
Dolnośląskie	1,51	0,88	1,10	0,92	2,11	0,90

Sources: own calculations.

The job availability indicator was calculated based on formula:

$$\frac{B^k}{O_t} = \frac{\bar{B}_t^k}{\bar{O}_t^k} \quad (1)$$

where:

$\bar{B}_t^k$ – is average number of registered unemployed from group E of PKD in each year,

$\bar{O}_t^k$ – is average number of job offers available for people with qualifications to work in group E of PKD jobs in each year.

Table 6: Job availability indicator results interpretation.

Job status	Job availability indicator
deficient	$\frac{B^k}{O_t} < 0,9$
balanced	$0,9 \leq \frac{B^k}{O_t} \leq 1,1$
surplus	$\frac{B^k}{O_t} > 1,1$

Source: Voivodship Labour Offices.

In 2015 in Dolnyslask voivodship jobs from section E of PKD were balanced group of jobs, whereas in Lodzkie voivodship the same group was surplus (table 5 and 6). Situation on labour market in many voivodships of Poland is dynamic what shows table 5, with two different trends observed in green jobs.

3. Corporate social responsibility aspect

Mentioned above greening young people's employment can be helpful to define what the Corporate Social Responsibility (CSR) is. Modern companies trying to thrive take into consideration of two aspects human resources management and company public image. To make it clear, CSR is a kind of management strategy in accordance with enterprises in their daily operations are taking into consideration social interest, environmental aspects and relations with different stakeholders, especially with employees. To be socially responsible means to invest in human resources, environmental protection, relations with company surroundings and putting up about such actions. Those things lead enterprise to competitiveness, increase and formulate balanced social and economic development.

Corporate Social Responsibility is about making as much money as possible while conforming to the basic rules of society, both those embodied in law and those included in ethical custom (Rutkowska-Podołowska and Sulich 2016). Many socially responsible firms can achieve reliefs from this particular confidence in several opportunities: becoming an eligible employer for young people, retention of high-quality employees and the enhancement of reputation.

The conceptual evolution of CSR has started when large numbers of companies recognized this strategic business approach which offers them measurable benefits. These benefits are:

- reduce of legal conflicts on complying with regulatory requirements,
- changing relationships all along the chain value, based on trust and doing things right way with suppliers and customers,

- improving working climate, thus increasingly including CSR criteria to make business more competitive,
- building a reputation as a responsible business, linked to increasing market share, maintaining key personnel and directing investors' confidence towards CSR,
- assuming positive and negative impacts of the company activity as a key question in management decisions, with long-term perspective,
- re-designing processes with CSR green parameters, reducing waste that often simplifies operations and saves money,
- improving relations and implications within local community, given the wide range of opportunities in terms of reputation, positive press and wealth.

These bullet points can be assumed as seven activities for employing strategy for environmental issues. Savings can be achieved simply in such areas related to transport and packaging services as well. Business begins by looking at switching to green electricity and sustainable development as core elements of their future.

Conclusions

Young people who gained education and training can find employment thanks to accepted by government program including regional intelligent specializations; however in two analysed regions their situation can be assessed as dynamic. Green jobs belong to balanced group of positions offered by local labour markets. In that way social economy ideas are realized in agriculture economics areas (Pokrivcak and Toth 2016), (Toth, Lancaric and Savov 2016), (Toth, Holubek and Serences 2016), but in the much more effective realization of social aims there is a need to keeping smaller financial risk reflected by debt to equity relationship.

Green jobs will develop existing sectors of economy and will change labour market in many voivodships in Poland. The demand for new related skills will also rise in most occupations. To meet this challenge, education and training systems will need to supply a well-trained, highly skilled labour force. Therefore, proposed by Ministry of Regional Development plan should be compatible with training and guidance services that steer people towards jobs in growing sectors should focus on skills related to energy efficiency and renewable energy implementation. Putting in place the right training programmes for employees in declining sectors will help Polish economy redeploy workers who are difficult to place. A well-trained and environmentally aware workforce will also be more innovative in improving resource efficiency. To achieve mentioned above as a society, we need comprehensive lifelong learning strategies and training systems that integrate sustainable development and ensure that the right skills are supplied. Moreover, the CSR approach has to wide spread around companies who give employment and educate local societies.

ACKNOWLEDGMENT

The presented work and results is part of monothematic cycle realized as part of grant titled: Determinants of capital structure in non-profit organizations. The work is supported by National Science Centre, and financed from the Polish budget resources in the years 2016-2019 as the research project DEC-DEC-2015/19/B/HS4/01686.

REFERENCES

- [1] Bank Danych Lokalnych, 2017. *Rynek pracy*, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/metadane/cechy/szukaj?slovo=rynek%20pracy#> [accessed 10.03.2017].
- [2] Bem, A., Michalski, G., 2015. *Hospital Profitability vs. Selected Healthcare System Indicators*. Central European Conference in Finance and Economics (CEFE 2015) pp. 52-61.
- [3] Brozyna, E., Michalski, G., Blendinger, G., Ahmidat A., 2016. *The Limitations of E-commerce Development in Full Operating Cycle Firms: V4 Countries Case*. European Financial Systems 2016.
- [4] Brozyna, E., Michalski, G., Soroczynska, J., 2015. *E-commerce as a Factor Supporting the Competitiveness of Small and Medium-Sized Manufacturing Enterprises*. Central European Conference in Finance and Economics (CEFE 2015), pp. 80-90
- [5] Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy, 2017. *Monitoring zawodów* <http://www.dwup.pl/Statystyki-rynku-pracy/Monitoring-Zawodow> [accessed: 25.03.2017].
- [6] European Commission, 2017. *Communication From The Commission To The European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*. ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=11963&langId=en [accessed 19.03.2017].
- [7] Eurostat, 2017. *Environmental goods and services sector*. http://ec.europa.eu/Eurostat/statistics-explained/index.php/Environmental_goods_and_services_sector [accessed: 11.03.2017].
- [8] Gavurova B., Grof M., Vagasova T., 2017. *Chosen Aspects of Non -Profit Sector and Volunteering in Slovakia*. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 65(3) pp. 997–1006.
- [9] Główny Urząd Statystyczny (GUS), 2017a. *Aktywność ekonomiczna ludności Polski III kwartał 2016 roku*, p. 33. <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/aktywnosc-ekonomiczna-ludnosci-polski-iii-kwartal-2016-roku,4,22.html> [accessed 19.03.2017].
- [10] Główny Urząd Statystyczny (GUS), 2017b. *Classifications* <http://stat.gov.pl/en/metainformations/classifications/> [accessed 15.07.2017].
- [11] International Labour Office (ILO), 2013. *What is a Green Jobs?* Geneva, Switzerland, http://www.ilo.org/global/topics/green-jobs/news/WCMS_220248/lang--en/index.htm [accessed 19.03.2017]
- [12] Journal of Laws [Dziennik Ustaw], 2004. No. 92, item 880, as amended: [pol. *Ustawa z dnia 16 kwietnia 2004 r. o ochronie przyrody*]; <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20040920880> [accessed: 02.03.2017].
- [13] Michalski G., 2014. *Value-Based Working Capital Management. Determining Liquid Asset Levels in Entrepreneurial Environments*. Palgrave Macmillan, New York, DOI: 10.1057/9781137391834
- [14] Michalski, G., 2016. *Full operating cycle influence on the food and beverages processing firms characteristics*, Agricultural Economics-Zemledska Ekonomika, volume: 62, issue: 2, pp: 71-77.

- [15] Michalski, G., 2016. *Risk Pressure And Inventories Levels. Influence Of Risk Sensitivity On Working Capital Levels*. Economic Computation And Economic Cybernetics Studies And Research Volume: 50, Issue: 1, pp. 189-196.
- [16] Michalski, G., 2017a. *Nonprofit Organizations*. In: Farazmand, A. (Ed.). *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Dordrecht: Springer International Publishing, pp. 1–5, DOI: 10.1007/978-3-319-31816-5_10-1
- [17] Michalski, G., 2017b. *Determinants of Liquid Assets in Full Operating Cycle Firms in: Current issues of world economy and politics*. In *Conference proceedings 17th International Scientific Conference*, Ekonóm Publishing, pp. 849-859.
- [18] Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (MRPiPS), 2017. <http://www.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/raporty-sprawozdania/rynek-pracy/zawody-deficytowe-i-nadwyzkowe/ok2015/> [accessed: 02.03.2017]
- [19] Ministry of Development – Poland (MD), 2017. *Plan na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju*. https://www.mr.gov.pl/media/14840/Plan_na_rzecz_Odpowiedzialnego_Rozwoju_prezentacja.pdf [accessed 19.03.2017]
- [20] Pokrivcak, J. Toth, M., 2016. *Globalization And Regional Development In Slovakia: The Role Of Policies*, 16th International Scientific Conference on Globalization and its Socio-Economic Consequences Location: Rajecke Teplice, pp. 1744-1752.
- [21] Rutkowska-Podolowska M., Sulich A., 2016. *Zielone miejsca pracy w gospodarce*. In: Howaniec H., Malara Z., Wyród-Wróbel J. (Eds.) *Poprawa efektywności w przedsiębiorstwie - wybrane aspekty*. Bielsko-Biała : Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej, 2016. pp. 165-176.
- [22] Simionescu, M., Gavurova, B., Smrcka, L., 2017. *Combined forecasts to improve Survey of Profession Forecasters predictions for quarterly inflation in the USA*. Economic Research-Ekonomska Istrazivanja Volume: 30, Issue: 1, pp. 789-805, DOI: 10.1080/1331677X.2017.1314826
- [23] Sinicakova, M., Gavurova, B., 2017. *Single Monetary Policy versus Macroeconomic Fundamentals in Slovakia*. Ekonomicky Casopis Volume: 65, Issue: 2, pp. 158-172.
- [24] Sinicakova, M., Sulikova, V., Gavurova, B., 2017. *Twin Deficits Threat In The European Union*. E & M Ekonomie A Management Volume: 20, Issue: 1, pp. 144-156, DOI: 10.15240/tul/001/2017-1-010
- [25] Soltes, V., Gavurova, B., 2016. *Analysis Of Selected Socio-Economic Aspects Of Volunteering In Slovakia*, Economics & Sociology 9(2), pp. 183-196, DOI: 10.14254/2071-789X.2016/9-2/13
- [26] Sulich A., 2016a. *Active labour market policy as a source of legitimacy for governments of Central Europe countries – comparative analysis*. World Scientific News, 60 (2016) 78-91, EISSN 2392-2192.
- [27] Sulich A., 2016b. *Przyczyny niedopasowania studentów i absolwentów Politechniki Wrocławskiej wobec pierwszego pracodawcy*, Problemy Profesjologii. ISSN 1895-197X Issue 2/2016 pp. 123-135.

- [28] Szczygiel, N., Rutkowska-Podolowska, M., Michalski, G., 2015. *Information and Communication Technologies in Healthcare: Still Innovation or Reality?* Innovative and Entrepreneurial Value-creating Approach in Healthcare Management, CERS 2014: 5th Central European Conference in Regional Science, International Conference Proceedings, pp. 1020-1029.
- [29] Toth, M., Holubek, I., Serences, R., 2016. *Applying Markowitz portfolio theory to measure the systematic risk in agriculture*, Slovak Univ Agr Nitra, International Scientific Days (ISD) Conference on Agri Food Value Chain - Challenges for Natural Resources Management Society Location: Nitra, Slovakia. Date: May 19-20, pp. 985-993.
- [30] Toth, M., Lancaric, D., Savov, R., 2016. *Changes In Performance Of Slovak Agriculture Driven By Integration And Globalization*, 16th International Scientific Conference On Globalization And Its Socio-Economic Consequences Location: Rajcke Teplice, Slovakia Date: OCT 05-06, pp. 2220-2227.
- [31] UNEP, 2017a. *Green Economy Report*, <http://web.unep.org/greeneconomy/resources/green-economy-report> [accessed: 17.03.2017]
- [32] UNEP, 2017b. *Green Economy*, <http://web.unep.org/greeneconomy/what-inclusive-green-economy>, [accessed: 17.03.2017].
- [33] Wojewódzki Urząd Pracy w Łodzi (WUP Łódź), 2017. *Analizy*. http://wuplodz.praca.gov.pl/rynek-pracy/statystyki-i-analizy/?p_p_id=122_INSTANCE_zDXrOZwp1lti&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=3&p_r_p_564233524_resetCur=true&p_r_p_564233524_categoryId=819406 [accessed: 22.03.2017].

CONTACT

Mgr inż. Adam Sulich
Wrocław University of Science and Technology,
Faculty of Computer Science and Management
ul. Smoluchowskiego 25, 50-372 Wrocław, Poland
E-mail: adam.sulich@pwr.edu.pl

ANALYSIS OF CULINARY TOURISM POTENTIAL IN SILESIA REGION

Romuald Szopa¹

ABSTRACT

The culinary tourism is an indelible part of the cultural tourist, it is also a developed branch of the gastronomy. The majority of people practicing this form of the tourism seek gustatory experiences, want to explore their knowledge about a given product, the kitchen of a given region and purchase unique products. Currently it is a highly recommended form of the tourism, it is very popular in western Europe and over the world and it is getting to be more popular in Poland as well. But culinary tourism is still developing, but it is noticed that more and more people are interested in it. Author of the paper wants to prove that the Silesian regional cuisine has a lot of potential and could be a showcase of Upper Silesia as one of the main tourism attractions of this region for both locals and tourists of other Polish regions and foreigners as well.

KEY WORDS

tourism, culinary tourism, Silesia,

JEL CLASSIFICATION

L8, Z32

Introduction

A tourist product is everything, which the consumer can purchase while being out of the domicile. These are tangible goods, services of different kind, activities, places etc. According to G. Gołembski "a tourist product are all goods and services created and bought because of the trip out of the domicile, both before the journey, during it and during the stay outside one's home town"[Gołembski, 2006]. Middleton defines a tourist product similarly claiming that it consists of three important components, so as: attraction, tourist facilities in the destination and availability [Middleton, 1996]. Definitions taking psychological aspects of the tourist product into consideration turn up rarely in literature. Different benefits, pleasures and satisfaction very often accompanies the purchase of some product.

Moreover in literature tourist product means everything, what a tourist buy during the journey, however in broader meaning it is everything, what a tourist make during a trip and during the stay in the destination [Kozicka, Szopa, 2016]. It is been acknowledged that a tourist travel is a set of various components so as the journey, the accommodation, attractions and services of different kind (e.g. catering services) [Bačík, Mudrik, Štefko, Kot S, 2016]. All these elements can be bought individually or in the package. From the tourist point of view, who plans a trip, a tourist product is seen as the package of the tangible goods and services

¹ Prof. Romuald Szopa, Ph.D. The Jerzy Kukuczka Academy of Physical Education in Katowice, The Management Faculty, Mikołowska 72A, 40-001 Katowice, e-mail: romuald.szopa@gmail.com

which will enable him a varied form of spending time in the place, to which he is going [Marcinkiewicz, 2010 ; Slusarczyk, Smolag, Kot, 2016].

In this context it is possible to notice that the culinary tourism is one of types of a tourist product. It is indeed an interesting proposal worth wider analyses. Therefore a purpose of the article is a setting of an analysis of the possibilities and the potential for development of the culinary tourism in the Silesian region.

1. Literature review

The culinary tourism is an indelible part of the cultural tourist, it is also a developed branch of the gastronomy. Currently it is a highly recommended form of the tourism, if it is about Poland, and also it is very popular in western Europe and over the world. The majority of people practicing this form of the tourism seek gustatory experiences, want to explore their knowledge about a given product, the kitchen of a given region and purchase unique products.

According to A. Kowalczyk the culinary tourism is associated with the cultural tourism, since culinary traditions and dietary practices are closely associated with cultural conditioning. Culinary tourists discover other cultures by getting to know new foodstuffs and trying dishes earlier unknown. During culinary travels people visit new places, come across the local population, tour attractive tourist places as well as learn local history [Kowalczyk, 2008].

The culinary tourism also called the catering tourism is known for ages, but is still regarded as the additional element. In ancient times and in the Middle Ages wanderers have often gone down from the outlined itinerary only to provide themselves a well known specialty. Also in modern times masters along with their escort stayed for the rest very often, it is possible to guess that eating and the comfort of the rest were a reason.

According to M. Woźniczko [Woźniczko, Jędrzyak, Orłowski , 2015] term "culinary tourism" was led into the source literature in 1998 by L. Long from the Bowling Green State University of Ohio, as getting to know other cultures by food (Eng. Experiencing other cultures through food). English language literature contains a lot of expressions of this phenomenon. Most often met are exactly a culinary tourism and gastronomic tourism, more rarely appear: food tourism and cuisine tourism [Gonera, 2014].

According to one definition the culinary tourism is an aspiration to unique and unforgettable experiences of eating and drinking. By connection of travelling with culinary experience, the culinary tourism offers the true taste of the given region both for residents and tourists. Tourist experience, in which a given person learns, appreciates and devotes itself to tastes of the local cuisine, reflects the legacy and the culture of a given place. This way of travelling is not limited only for gourmets tourists. It is about what is exceptional, authentic and unforgettable in excellent stories, which given regions provide [<https://ontarioculinary.com> (access 25.01.2017)].

There are many discussion on culinary tourism in the literature. The authors consider the problems from different point of views.

Ottenbacher et al [Ottenbacher, Harrington, Fauser, Loewenhagen, 2016] investigates the importance of culinary attributes and hospitality services attributes as tourism drivers. They considered seven primary tourism attribute drivers included nature and landscape, traditional dishes of the region, regional wines, friendliness of staff in the hotels and restaurants, friendliness of staff in wineries, competencies of staff in hotels and restaurants, as well as competencies of staff in wineries.

Metaxas et al [Metaxas, Karagiannis, 2016] found the possibility that gastronomy could be part of the answer for economic prosperity through the development of food tourism in a

country with a harsh economic environment such as Greece. They examined that local food, culture and tourism could become fields of new entrepreneurial and regional development when paired with knowledge, innovation and quality.

Sotiriadis [Sotiriadis, 2015] considered a framework to be used as a strategic planning tool for culinary tourism projects at destination level. He proposed a conceptual tool based on theoretical background of strategic planning and Leiper's tourism model. He identified the merits, drawbacks and limitations of the framework to be taken into account. It can be used only in combination with other tools to achieve a comprehensive approach to designing, managing and marketing culinary tourism assets strategically. The study suggests and empirically investigates a strategic planning tool at destination level, based on the theoretical backgrounds of strategic planning and tourism system. It provides an integrated approach incorporating the main issues to be dealt with in the field of culinary tourism

Björk and Kauppinen-Räsänen [Björk, Kauppinen-Räsänen, 2016], analysed factors affecting travellers' food-related behaviour by focusing on the local food market. The study presents food experience in tourism and food-based regional development. The study reveals three types of food-related behavior: experiencers, enjoyers and survivors, They noticed that local food attracts travellers and it contributes to the tourist experience, indicating marketing potential for hospitality industries, tourism business and regional development. The Authors highlight information sourcing, including local food and restaurants, and reveals food and eating characteristics that contribute to various types of travellers' local food experiences, which have received little prior research attention.

A great benefit of the culinary tourism is certainly the fact that it can be practiced for the whole year. It is to a small extent impressionable for the seasonal character, in contrast with other forms of the tourism. Due to the availability of catering products on the market, the considerable part of good restaurants usually change its menu 4 times a year [Gonera, 2015].

Eating was and will always be an important component of tourist experience. Tourists are eating in order to survive, but also are eating, because they want to discover places and the specific environment of the visited region. Activating all senses, the object of food and drinks and the practice of the gastronomy contain the quantity of the information about meaning of meals both for a sense of well-being and for the social arrangements. The gastronomy induces people to the deep commitment, and in final years is being cleverly used as the new tourist attraction associated with food, for example festivals, culinary trails, competitions, workshops. The gastronomy becomes a real revelation on the tourist market, as well as services associated with food and culinary events attract larger number of tourists every year. Food markets of local and regional economies in multifaceted value chains include farming, fishery, food producers, media, entertainment, study etc. Discovering the local identity and new assessing the legacy and the tradition give better cultivations, processing, marketing [Hagyari, Bačík, Fedorko, 2016,], the distributions of food and joy from using food and drinks what is a consequence of the regeneration of these economies [Hjalager, Richards, 2002].

Culinary tourism, how K. Buczkowska claims, is based on one of important part of life, which is preparing and eating meals and the delectation of drinks. It refers to history, the legacy, the tradition and contemporary times. It consists touring and familiarizing factories, food-processing plants, food and alcohol manufacturing companies, breweries, wine bars and distilleries and visiting restaurants, local eateries and private houses.

Voinea et al [Voinea, Atanase, Schileru, 2016] considered brand new idea of slow food concept in culinary tourism. In their opinion, slow food has become an international movement that advocates for satisfying culinary pleasure, protects biological and cultural diversity, spread taste education, links "green" producers to consumers and believes that gastronomy intersects with politics, agriculture and ecology. In order to highlight the manner in which the principles

of this cultural trend are perceived by the representatives of the new generation of consumers in Romania, exploratory research marketing was conducted among the students

The results of this research have shown an insufficient knowledge of slow food phenomenon and, especially, the slow food network activity in Romania. It can be considered that slow food concept can be next interesting strategy for culinary tourism development.

Considering above mentioned considerations, it is decided that answers to questions included in the questionnaire form were aimed at getting knowledge concerning Silesian cuisine, knowingness of traditional and regional products amongst residents and tourists visiting Silesia and verifying their knowledge and interests with Silesian cuisine as the tourist product.

2. Research methodology and characteristics of research sample

In the purpose of analysis of the possibility and the development potential of the culinary tourism in the Silesian region a questionnaire survey about Silesian Cuisine was conducted. Examinations were conducted in May and June 2016. 120 randomly chosen persons took part in examining by the electronic survey. Conducted analysis showed that 100 correctly filled questionnaire forms had been categorized for further research. The examination had diagnostic character. Only willing persons underwent it.

The questionnaire form includes 21 questions, from which 6 concerned primary data about respondents filling the sheet up. Questions in the questionnaire form had the form of closed questions of single and multiple choice and one opened question concerning place of residence (voivodship).

While making a characteristics of the examined sample it should be noticed that in the group of 100 examined persons women constituted 67, and men 33. The most numerous group of respondents is in age from 27 up to 39 years, they constituted 52% of the entire examined population (28 women and 24 men). Next persons from 19 up to 26 years are 38% of respondents (as many as 32 women and only 6 men). The rest of participants are persons below 18 years and in age from 40 up to 55 years constituted 3 % and 4% are persons of above 55 years (2 women and 2 men).

Amongst respondents, over half of them (53%) lives in the city which population counts from 100 to 500 thousand, 18 % lives in the village, and 2 persons live in the small city which population counts up to 10 thousand. 17 % of respondents lives in the city which population counts up to 100 thousand and 10 % from major cities of above 500 thousand residents.

70 inhabitants of the Silesian province took part in the examination, remaining are inhabitants of voivodships: Lower Silesia (13), Opole (6), Małopolskie and Wielkopolskie (after 4), and one person from voivodships: Lubusz, Kuyavian-Pomeranian and Subcarpathian. The diversity in origin of respondents was aimed at checking, whether Silesian cuisine is also recognizable not only amongst residents of Upper Silesia, but also persons inhabited outside it. Amongst respondents, persons with the higher education (59%) are the most numerous group, next with the secondary education (34%), professional (3%) and 2 % with the primary education and secondary school.

Considering the employment status of respondents, a considerable majority of them because as many as 71 % are professionally active persons, 25 are students and pupils, 3 respondents are senior citizens or pensioners and only 1 person is currently unemployed.

3. Research findings and discussion of results

Results achieved during the conducted survey present essential information including the knowledge about products and dishes of the provincial cuisine of the Silesian voivodship. They can constitute the base for running the effective promotion of the cuisine of this region as well as for improving tourist attraction. It is also aimed at checking whether there is an interest in the voivodship.

Silesian cuisine is one of the most characteristic and recognizable provincial cuisines in Poland. On the question concerning the knowledge about regional dishes of Upper Silesia 55 respondents answered that their knowledge is general, 26 persons declared that they had a very good knowledge about this subject (mainly persons inhabited in Silesia), 16 persons have a small knowledge but only 3 persons have no idea about Silesian cuisine. What is interesting these 2 persons are inhabitants of neighbouring voivodship Lower Silesia and one person from Upper Silesia (Table 1)

Table 1. Data concerning the level of knowledge of respondents about products and regional dishes .

Answers	Number	Percent
Very good	26	26.0 %
General	55	55.0 %
Small	16	16.0 %
No knowledge	3	3.0 %

Source: Own study

Everyone examined answered that they knew Silesian cuisine and tried its dishes. The most popular dishes amongst questioned were Silesian meat rolls with dumpling and red cabbage and sour flour-based soup. Almost all persons ate these dishes, because they are most recognizable and promoted on different culinary and family parties, as well it is possible to meet them in the most of restaurants on Upper Silesia.

A purpose of the second part of questions was checking how people grade the availability of dishes of Silesian cuisine in restaurants. The majority (66 persons) answered that they graded it well. Only 4 persons stated that there was a greater availability of Silesian dishes on the restaurant menu. However, 30 persons graded it badly, they think that not in every place it is possible to order real, Silesian dishes.

Many persons are interested in the provincial cuisine. Out of one hundred randomly chosen persons 60 of them declare that going to the restaurant they willingly order characteristic dishes for the given region, in this case Silesian cuisine dishes. Whereas 40 persons while ordering dishes in restaurants are not heading regionality that much, but they are choosing other dishes.

The most likely ordered Silesian dish are meat rolls with dumplings and red cabbage. 100% of examined persons, who ordered dishes of the provincial cuisine chose this option. Sour flour-based soup (34 persons) and pork hock (21 persons) are also a willingly ordered dishes.

On the question about the source respondents are drawing information about dishes and regional products of the Silesian voivodship from, the examined admitted that family as well as friends are the best and the most frequent source from which they learn about advantages of this voivodship. It can result from the knowledge passed on from one generation to another as well as recipes and cookbooks. Nowadays the access to the information is far straighter than in the past, quite a lot of persons (41) get information on a given subject from the Internet and from the press. Many persons (21) while going to the restaurant and ordering regional dishes, obtain there information about given dishes. Television and the radio are also a good source of knowledge about the cuisine, it is possible to notice many culinary programs, or for instance

advertisements promoting culinary events. Fewest respondents, because only 11 persons get information from different culinary events.

Marking one of options, respondents gave their opinion about the promotion of Silesian cuisine. Most of them graded it on the average level. The rest of voices divided more or less after evenly. 2 persons think that the promotion is very good, and another 2 that it is very bad. Similarly, voices also divided in this case, 19 persons claim that the promotion of Silesian cuisine is good, however 16 persons claim that it is bad (Table 2).

Table 2. Answers on the question: how the examined grade the promotion of Silesian cuisine

Answers	Number	Percent
Very good	2	2,00%
Good	19	19,00%
Average	61	61,00%
Bad	16	16,00%
Very bad	2	2,00%

Source: Own study

Silesian cuisine without a doubt combines with the long-standing tradition and the diversity of dishes. It is simple but everyone can find something for himself, from different soups, through meat dishes, fish up to desserts. Respondents also think that it a tradition is exactly a deciding factor about the success of this kitchen. Almost everyone, because as many as 89 persons, answered in this way. The diversity of dishes also attracts people for trying Silesian cuisine. From the opinion of respondents also results that a good promotion is an important factor deciding on the success of the provincial cuisine (12 respondents replied in such a way), including for example organization of numerous culinary events, easy access to products, supporting eating places. Production and preparing of food methods are also important (11 replies). A lower significance have: healthy cuisine (6 replies), the fashion and dietary trends (8 replies) and 6 persons emphasized that other factors decide on the success of Silesian cuisine (Table 3).

Table 3. Summary of data concerning determining factors about the success of Silesian cuisine according to respondents

Factors determining the success of Silesian cuisine	Number	Percent
Long-standing tradition	89	89,00%
Diversity of dishes	42	42,00%
Healthy cuisine	6	6,00%
Fashion and dietary trends	8	8,00%
Production and preparing of food methods	11	11,00%
Good promotion	12	12,00%
Other	6	6,00%

Source: Own study

"Silesian Tastes" Culinary Trail came into existence in Autumn 2012 and started searching for eating places serving Silesian cuisine. A year later in 2013, 35 restaurants formed the Trail on Upper Silesia. On the question whether respondents hear about or know "Silesian Tastes" Culinary Trail 36% examined answered, "yes". Next they were asked questions whether creating such a culinary trail is a good promotion of the Silesian voivodship, as many as 81 % answered, "yes".

Table 4. Information about the participation of respondents in culinary events in Silesia

Did You participate in other cuisine events in Silesia? Which ones?	Number	Percent
„Silesian Tastes” Festival	7	7,00%
Traditional Products Fair	13	13,00%
Day of the Potato	5	5,00%
Harvest festival	20	20,00%
Other	6	6,00%
I did not participate in any of above mentioned	65	65,00%

Source: Own study

The majority of respondents does not participate in this type of festivals (Table 4). As many as 65 % of the examined answered that they had taken part in none of events mentioned above. Only a part of the examined declared that they willingly participate in events promoting the provincial cuisine. Respondents most willingly and most often visit Harvest festival organized once a year (20 persons). A little bit less number of persons (13) are interested in Traditional Products Fair. Respondents most rarely go to the "Silesian Tastes" Festival organized by Polish Tourist Organization (7 persons), Day of the Potato (5 persons) and other (6 persons).

The last part of the questionnaire form was aimed at checking, whether according to respondents Silesian cuisine affects tourist attraction of Silesia, whether in their view could it be a separate tourist product, on the base of which it would be possible to create the tourist offer as the main travel destination and if they would use the offer of travels in which getting to know products and dishes of Silesian cuisine with getting to know the culture and the regional tradition would be a main purpose.

Almost everyone (90 respondents) answered that the Silesian Cuisine affects tourist attraction of Silesia. Upper Silesia is not only monuments of the technique, mines, castles but also Silesian cuisine is exactly a very important tourist attraction, until recently not much appreciated. Only 10 persons answered that Silesian cuisine did not affect tourist attraction of Silesia.

According to 69% of respondents, Silesian Cuisine can be a separate tourist product on the base of which it is possible to create the tourist offer as the main travel destination. In these times many thematic tours associated with the food came into existence. Many Food Trails were created, which are possible to go through in order to get to know traditional products, alcohol, milk, cheese, fruit and vegetable whether just culinary. But 31 % can not imagine Silesian Cuisine as the tourist product. They associate it more with the good food than a tourist attraction.

Respondents asked about, whether they would use the offer of the travel in order to get to know dishes and culinary products of Silesia connected with touring, getting to know the culture and the regional tradition, willingly answered positively. As many as 80 % of the examined would willingly go on such a trip. They think that it is attractive offer, where it is possible to taste good cuisine and simultaneously get to know the culture and the tradition of the Silesian region. Some of them (20%) is not interested in such a form of the tourism.

Summary

Tourists always use catering services and must satisfy their hunger and desire during their journeys. In the past such an attention was not being attached to the gastronomy and in the

tourism the cuisine was usually complementing the tourist accommodation. Nowadays times changed and travellers not only want to satisfy their physiological needs but also are seeking something new, want to discover new tastes. In the result cuisine is included into the tourist offer as the additional attraction.

Silesian cuisine similarly to the majority of regional or national cuisines can definitely be a trademark of a given region. Italy is one of the most well-known examples, where everyone associate it with delicious cuisine and are willingly going there to see not only beautiful landscapes but also to taste authentic and exceptional culinary delicacies. In Poland culinary tourism only develops, therefore Silesian cuisine has a chance to become one of these cuisines, for which the crowd of tourists will be arriving not only from Poland, but also from the outside. Recently the gastronomy became very popular, it started to be more and more interesting, it is possible to notice it both on television (culinary various programmes) as well as in life (many new eating places). Organizing the tourist offer, where getting to know Silesian cuisine will be a main purpose is a good idea.

Silesian cuisine in the marketing aspect is a wonderful chance for promoting the region. The unique and unusual culinary legacy can serve for creating positive image of the given place by including informational – promotional announcements.

REFERENCES:

- [1] Gołembski, G. (Ed.), 2006, *Kompedium wiedzy o turystyce: praca zbiorowa*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warsaw.
- [2] Middleton, V. T., 1996, *Marketing w turystyce*, Polska Agencja Promocji Turystyki, Warsaw
- [3] Kozicka K., Szopa R., 2016, *Managing of the tourist destinations offer based on the dynamics and the forecast of tourist movement*, Polish Journal of Management Studies, pp. 127-136
- [4] Bačík R., Mudrik M., Štefko R., Kot S., 2016, *Analysis of tourism travel trends after 2014*, Journal of Environmental Management and Tourism, pp.7-13
- [5] Marcinkiewicz C., 2010, *Zarządzanie produktem turystycznym (z elementami psychologii)*, Oficyna Wydawnicza „HUMANITAS”, Sosnowiec
- [6] Słusarczyk B., Smoląg K., Kot S., 2016, *The supply chain of a tourism product*, Actual Problems of Economics, pp. 197-207
- [7] Kowalczyk A., 2008, *Turystyka kulinarna jako element turystyki kulturowej*, „Rocznik Naukowy”, t. 7, Wyższa Szkoła Turystyki i Rekreacji w Warszawie, Warszawa
- [8] Woźniczko M., Jędrusiak T., Orłowski D., 2015, *Turystyka kulinarna*, PWE,
- [9] Gonera Hubert & Polska Organizacja Turystyczna w Warszawie, 2014, *Program rozwoju i promocji turystyki gastronomicznej i szlaków kulinarnych w Polsce*, Warszawa
- [10] Ontario Culinary Tourism Alliance, <https://ontarioculinary.com> [access 25.01.2017]
- [11] Ottenbacher M.C., Harrington R.J., Fauser S., Loewenhagen N., 2016, *Should culinary tourism and hospitality service attributes be defined as primary tourism drivers? An expectancy-fulfillment grid approach*, Journal of Foodservice Business Research, pp. 425-440

- [12] Metaxas T., Karagiannis D., 2016, *Culinary Tourism in Greece: Can the Past Define the Future? Dimensions of Innovation, Entrepreneurship and Regional Development*, Journal of Developmental Entrepreneurship, art. no. 1650018
- [13] Sotiriadis M.D., 2015, *Culinary tourism assets and events: Suggesting a strategic planning tool*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, pp. 1214-1232
- [14] Björk P., Kauppinen-Räsänen H. 2016, *Local food: a source for destination attraction*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, pp. 177-194
- [15] Gonera Hubert & Polska Organizacja Turystyczna w Warszawie, 2014, *Program rozwoju i promocji turystyki gastronomicznej i szlaków kulinarnych w Polsce*, Landbrand, Warszawa
- [16] Hagyar P., Bačík R., Fedorko R., 2016, *Analysis of the key factors of reputation management in conditions of city marketing*, Polish Journal of Management Studies, pp. 69-80
- [17] Hjalager A.-M., Richards G., 2002, *Tourism and Gastronomy*, Routledge, London
- [18] Voinea L., Atanase A., Schileru I., 2016, *Perceptions of the slow food cultural trend among the youth*, Amfiteatru Economic, 18 (Specialissue10), pp. 847-861

CONTACT

Prof. Romuald Szopa, Ph.D.

The Jerzy Kukuczka Academy of Physical Education in Katowice, The Management Faculty
Mikołowska 72A, 40-001 Katowice

E-mail: romuald.szopa@gmail.com

GREY ECONOMY AS A RISK FACTOR IN DIAGNOSTICS OF THE BUSINESS PROCESSES

ŠEDÁ EKONOMIKA AKO RIZIKOVÝ FAKTOR DIAGNOSTIKY PODNIKOVÝCH PROCESOV

Slavka Šagátová¹, Gabriela Dubcová²

ABSTRACT

Business processes diagnostics allows mapping and identification of business risks that may have a negative impact on financial position. The success of the enterprise diagnosis depends on the quality of available information. Nowadays, grey economy is the important phenomenon deforming the internal and external business environment. In this context, it is important to identify the impact zones of the activities in the grey area in the framework of the business activities and to highlight the possible deformations and risks that will affect business decisions and management.

KEY WORDS

greyeconomy, business diagnostics, undeclared work, risk in business,

JEL CLASSIFICATION

M20, O17

Úvod

Aj keď sa skúmanie problematiky šedej ekonomiky prioritne spája s odkrývaním únikov prostriedkov štátneho rozpočtu je potrebné si uvedomiť, že tento fenomén spôsobuje aj deformácie v podnikateľskom prostredí. Vo všeobecnosti sú za aktivity šedej ekonomiky, považované tie činnosti, ktoré sa vymykajú účtovnej daňovej, odvodovej a štatistickej evidencii, ale pritom ich miera neprerastie istú spoločensky únosnú trestno-právnu mieru. Nevykazovanie aktivít šedej ekonomiky v účtovnej evidencii však deformuje nielen pohľad na hospodárenie štátu, ale aj hodnotenia podnikových procesov. S rastúcim zapojením podniku do aktivít v šedej zóne rastie aj riziko nesprávnej podnikovej diagnostiky, ktorej cieľom je rozpoznávanie a vyhodnocovanie javov súvisiacich s fungovaním podniku, ako systému v určitom prostredí. Cieľom tohto článku je preto na základe zmapovania determinantov podmienujúcich vstup podnikov v SR do šedej ekonomiky identifikovať riziká, ktoré podnikové aktivity v šedej zóne predstavujú pre diagnostiku podnikov.

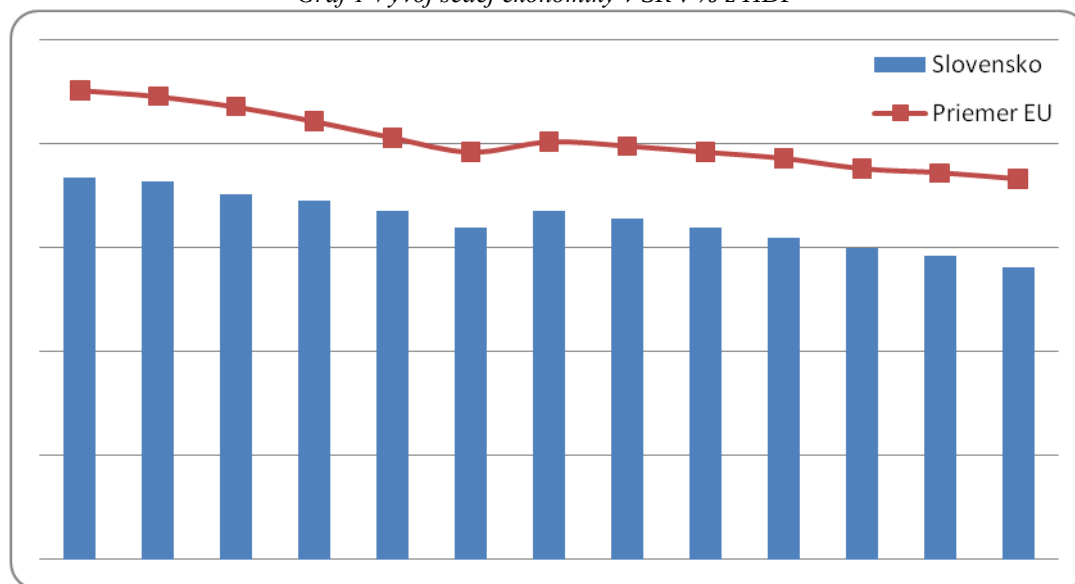
¹ Slavka Šagátová, Ing. PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, e-mail: slavka.sagatova@euba.sk

² Gabriela Dubcová, doc. Ing. Mgr. PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, e-mail: gabriela.dubcova@euba.sk

1. Šedá ekonomika v podmienkach SR

Aj keď podiel šedej ekonomiky v SR v posledných rokoch mierne klesá a z hľadiska jej podielu na HDP sa v roku 2015 s hodnotou 14,1 % dokonca nachádzal pod priemerom EÚ, nemožno objem prostriedkov, ktoré sú v nej viazané považovať za pozitívny stav.

Graf 1 Vývoj šedej ekonomiky v SR v % z HDP



Zdroj: vlastné spracovanie podľa: Schneider, F. *Size and Development of the Shadow Economy of 31 European and 5 other OECD Countries from 2003 to 2015: Different Developments*. 2015

Činnosti v šedej zóne uplatňujú v SR podľa prieskumu Bednárika (2014) predovšetkým živnostníci a malé podniky využívajúce príležitostné a sezónne práce a hotovostné platby. V odvetviach prevažuje stavebníctvo potom služby, cestovný ruch, maloobchod a poľnohospodárstvo.

V rámci prieskumu konkurencieschopnosti regiónov v SR (Hajko, Kičina, Klátik, Tunega, 2010), a s tým súvisiaceho podnikateľského prostredia, sa potvrdilo, že podnikatelia vnímajú prítomnosť aktivít šedej ekonomiky v jednotlivých regiónoch. Faktor vplyvu šedej ekonomiky na podnikanie sa stal 8. najvýznamnejším parametrom, ktorý zohľadnila Podnikateľská aliancia Slovenska pri stanovovaní indexu podnikateľského prostredia v SR v roku 2010. Na základe jej prieskumu možno konštatovať, že podniky v SR vnímajú existenciu šedej ekonomiky a považujú ju za faktor deformujúci podnikateľské prostredie. Podnikatelia jednoznačne konštatovali, že šedá ekonomika deformuje podnikateľské prostredie v SR. Na škále od 1 po 6, kde 1 znamená výrazný vplyv šedej ekonomiky na podnikateľské prostredie a 6 označuje, že sa šedá ekonomika v danom regióne nevyskytuje, dosiahla väčšina odpovedí v jednotlivých okresoch SR hodnotu 2,5 – 2,9 bodov.

Na základe výskumu „Nelegálnej (čiernej) práce v EÚ“ (Special Eurobarometer 402, 2014) môžeme identifikovať najproblematickejšie oblasti podnikania v SR, ktoré prispievajú k vytváraniu šedej ekonomiky. V rámci tohto prieskumu sa Slovensko zaradilo vo všetkých oblastiach nad priemer EÚ.

Najväčším problémom je poskytovanie produktov za nižšie ceny, ktoré uvádza až 78 % z respondentov ako dôvod nákupu v šedej zóne. Na druhom mieste je rýchla služba alebo nákup, ktorý uvádza ako dôvod nákupu v šedej zóne 44 % respondentov čo naznačuje, že v prípade nelegálneho podnikania sú podniky ochotné poskytovať svoje služby pružnejšie. Na

treťou mieste je láskavosť medzi priateľmi 39 %. Pričom obchodovanie v šedej ekonomike sa realizuje najmä medzi priateľmi kolegami a známymi. Produkty, ktoré sa najčastejšie obchodujú v šedej ekonomike majú charakter služieb. Najviac respondentov (až 53%) uviedlo, že najčastejšie nelegálne zakúpeným produktom boli opravy a rekonštrukcie v domácnosti, na druhom mieste to boli opravy automobilov (39%). Z pohľadu dôvodov, ktoré vedú ľudí k vykonávaniu nelegálnej práce ide v podmienkach SR najmä o nedostatok legálnych pracovných miest a nízke platy. Ďalšie uvádzané dôvody sú vysoké daňové a odvodové zaťaženie a neexistujúca kontrola. Väčšina opýtaných (53 %) si pritom myslí, že riziko odhalenia nelegálnej práce je nízke. Prostriedky získané v šedej ekonomike pritom nie sú vyplácané legálnym zamestnancom ako nezdokladované príjmy. Väčšina respondentov (88%) uviedla, že nezískavajú dodatočné odmeny z legálneho zamestnania „na ruku“ ako nezdanený príjem. Nelegálne vyplácané mzdy sa teda väčšinou spájajú s nelegálnym zamestnávaním.

2. Aktivity podnikov v oblasti šedej ekonomiky

Podniky vstupujú do nelegálnych aktivít, ktoré možno zaradiť do šedej ekonomiky s vidinou zvýšených príjmov, konečný efekt takýchto iniciatív však nemusí byť len pozitívny. Za významné spôsoby, ktorými podniky vstupujú do šedej ekonomiky, možno považovať:

a) *Vyplácanie prostriedkov mimo oficiálnych miezd*, ktoré sa môžu vyskytovať v niekoľkých podobách:

- Časť miezd je vyplácaná mimo oficiálnych prostriedkov napríklad len odmeny, alebo nadčasové príplatky.
- Čierna práca – zamestnanec nie je oficiálne zamestnaný a okrem nižších mzdových nákladov, sú nižšie aj náklady súvisiace s vytvorením a zabezpečením pracovného miesta napríklad náklady súvisiace s ochranou zdravia a bezpečnosti pri práci.
- Vynútená samostatne zárobková činnosť – zamestnanec je zamestnávateľom prinútený k vykonávaniu práce formou poskytovania externých služieb ako samostatne zárobkovo činná osoba. Zamestnávateľ si tak znižuje jednak mzdové náklady a tiež náklady prevádzkových nákladov súvisiacich so zamestnaneckým pomerom.

b) *Príjem bez vydania dokladu*, ktorý bol v rámci SR v prieskume Eurobarometra (Special Eurobarometer 402, 2014) identifikovaný najmä v prípade nákupu služieb a to predovšetkým medzi známymi v domácnosti, že je nemožné zistiť takéto nelegálne aktivity. V tomto prípade možno o takýchto príjmoch hovoriť najmä v oblasti malých a stredných podnikov.

c) *Krátenie daní a daňové podvody*, ktoré je spojené so skresľovaním a deformáciou účtovných záznamov a využívaním legislatívnych medzier. Tieto aktivity môžu predstavovať jednak zníženie výdavkov pre podnik v podobne zaplatených daní, ale tiež dodatočné príjmy v prípade vyplatenia nadmerného odpočtu DPH zo strany štátu.

Vplyv šedej ekonomiky na diagnostiku podnikových procesov

Podniková diagnostika sa zaoberá rozpoznávaním a vyhodnocovaním javov súvisiacich s fungovaním podniku ako systému v určitom prostredí. „Diagnóza podniku je vstupom do rozhodovania. Dobrá a včasná diagnóza negatívnych javov a tendencií v podniku, latentných aj vznikajúcich akútnych kríz i nevyužitých príležitostí, je dôležitým predpokladom účinného rozhodovania manažérov aj vlastníkov.“ (Neumannová, 2012, s. 10) Keďže v prípade šedej ekonomiky ide o zastieranie skutočných činností podniku, prípadne stavu prostredia, bude mať tento fakt výrazný vplyv aj na stanovenie anamnézy podniku.

Vzhľadom na zdroje vzniku chorôb podniku možno aj hroziace riziká skreslenia diagnostických procesov členiť na základe trojice kritérií:

1. Miesto vzniku ochorenia podniku
2. Fázu životného cyklu podniku
3. Predmetalebočinnosť podniku

Z pohľadu miesta vzniku môže ísť o choroby spôsobené vnútornými alebo vonkajšími vplyvmi. Vzhľadom na to, že podnik môže byť jednak aktívnym účastníkom šedých aktivít, ale tiež len súčasťou prostredia, v ktorom sa aktivity šedej ekonomiky realizujú, môže šedá ekonomika na jednej strane prispievať ku chorobám v dôsledku oboch faktorov, na druhej strane môže deformovať výsledok získanej diagnózy. Vonkajšie vplyvy pôsobiace na podnik a podmieňujúce jeho vstup do šedej ekonomiky pritom môžu vychádzať z troch oblastí:

a) z prostredia štátu a všeobecného ekonomického vývoja krajiny:

- obmedzovanie verejných výdavkov, ktorým môže spôsobiť zníženie kvality i množstva poskytovaných verejných služieb, čo môže vyústiť až do zvyšovania daňového a odvodového zaťaženia občanov a podnikov,
- neefektívneho fungovania verejných inštitúcií pri presadzovaní zabezpečenia princípov efektívnej trhovej ekonomiky, vysokej byrokracie, zlej vymožitelnosti práva, obchádzania zákonných predpisov a korupcii,
- rastu nezamestnanosti, ktorá vedie k vyššej motivácii k práci v šedej ekonomike,
- komplikovanosti legislatívnych predpisov v oblasti pracovno-právnych vzťahov, daní, zdravotného a sociálneho zabezpečenia a iných predpisov predstavujúcich reguláciu trhu a obchodné bariéry, ako aj samotná výška daní a odvodov, ktoré zvyšujú náklady na pracovnú silu,
- zlej vymožitelnosti práva a celkovo nízkej prezentácii trestov a potíhov v prípade nelegálnych aktivít, ktorá môže budiť dojem beztrestnosti pri účasti na aktivitách v šedej zóne,
- nízkej daňovej morálky vedúcej k neochote a nedisciplinovanosti pri platení daní, ktorá môže vychádzať z netransparentného prípadne neefektívneho vynakladania vybraných prostriedkov,

b) z úrovne konkurencie:

- využívanie hotovostných platieb vo forme nelegálnych príjmov,
- deformáciu predajných cien a vnímania cenových hladín v dôsledku nelegálnych príjmov,
- skresľovanie pohľadu na chýbajúce komodity na trhu pri hľadaní nových príležitostí na podnikanie a posudzovanie potenciálnej veľkosti trhu.
- čiernu prácu, ktorá deformuje úroveň miezd,
- rast počtu samostatne zárobkovo činných osôb v danom odvetví, u ktorých sa predpokladá väčší sklon k čiernej práci.
- odvetvie so sezónnymi prácami, kde je väčší sklon k čiernej práci z dôvodu neochoty znášať komplikácie a náklady spojené so zamestnaním a opätovným prepúšťaním zamestnancov.

c) z úrovne spotrebiteľov:

- získavanie miezd z práce na čierno môže spôsobovať rast spotreby napriek nemennosti štatistických údajov o dôchodkoch a zamestnanosti spotrebiteľov.

V samotnom podniku bude vplyv šedých aktivít deformovať údaje o podniku v dvoch základných parametroch jednak v oblasti nákladov a tiež v oblasti výnosov. Keďže dôvodom účasti podniku v šedej zóne je zníženie obidvoch faktorov výsledná miera deformácie vypovedacej schopnosti výsledkov ukazovateľov využívaných v diagnostických procesoch

bude závisieť od miery ich poklesu. Ak nelegálne aktivity spôsobia priamo úmerný pokles výnosov a nákladov nebude dopad napríklad na pomerové a rozdielové ukazovatele pri finančno-ekonomickej analýze taký výrazný, ako v prípade poklesu iba jedného z uvedených parametrov. Na základe analýzy príčiny a následkov aktivít podnikov v šedej ekonomike možno stanoviť nasledovné základné vnútorné vplyvy, ktoré deformujú pohľad na podnik a sú rizikovými faktormi ohrozujúcimi efektívnu diagnostiku podniku.

Tabuľka 1 Vplyv nelegálnych aktivít podniku na jeho fungovanie

Druh aktivity	Vplyv na podnik
Vyplácanie miezd v šedej zóne	- nižšie náklady na odvody, - nižšie mzdové náklady – zvyšujú obraz o ziskovosti podnikateľskej činnosti, - vytvárajú požiadavku na získanie nelegálnych príjmov, ktoré budú môcť byť následne použité ako prostriedky na vyplácanie nelegálnych miezd, - skresľujú informácie o štruktúre nákladov podniku čo môže mať negatívny vplyv na alokovanie nákladov na produkty, - pričiernej práci ide aj o nevynaloženie nákladov na školenia BOZP, často aj nákladov na ochranné prostriedky (oblečenie a obuv), - hrozba pokút a represívnych opatrení pri odhalení, častá fluktuácia zamestnancov.
Nelegálne príjmy	- nižšie oficiálne príjmy, a tým aj horší obraz o ziskovosti podniku, - nižšia daň z príjmov a daň z pridanej hodnoty, prípadne spotrebná daň, - nevzniká záväzok prevzatia záruky, a tým je možné zhoršovať kvalitu produktov.
Daňové podvody	- nižšie výdavky, - vyššie príjmy v prípade vrátenia DPH zo strany štátu, - skresľovanie údajov o efektívnosti hospodárenia podniku.

Zdroj: vlastné spracovanie

Z hľadiska fázy životného cyklu bude mať šedá ekonomika dopad na podnik v každej fáze. Vzhľadom na deformáciu prostredia bude mať podnik tendenciu participovať na šedých aktivitách. Táto skutočnosť bude tiež súvisieť s vnímaním pocitu ohrozenia pri odhalení praktík v šedej zóne. Čím nižší je pocit vnímaného rizika tým väčší je sklon podnikov vstupovať do šedej zóny. V súvislosti s počiatočnými fázami existencie podniku je potrebné si uvedomiť, že aktivity v šedej zóne môžu byť aj začiatkom legálneho podnikania.

Pri analýze chorôb podniku podľa predmetu alebo činnosti sa v jednotlivých oblastiach bude šedá ekonomika deformovať reálny obraz podniku jednak ako vnútorný, a tiež ako vonkajší vplyv.

Pohľad na diagnostiku chorôb podľa predmetu činnosti môže byť tiež deformovaný rôznymi vplyvmi:

a) Choroby v dôsledku nedostatku zdrojov:

- Závažný dlhšie trvajúci nedostatok potrebných finančných prostriedkov – ktorý sa v šedej zóne môže spájať s nelegálne vyplácanými prostriedkami za sprostredkovanie zdrojov vo forme dotácií a grantov zo štátneho rozpočtu alebo EÚ. Skreslenie v tejto oblasti môže

- byť spôsobené aj príjmami v šedej zóne, ktoré v podniku nie sú zachytené, ale podnik ich napriek tomu získava. Odčerpávanie zdrojov môže byť vyvolané aj konkurenciou, ktorá realizuje aktivity v šedej zóne.
- Závažný nedostatok surovín, materiálov a energií – dopad môže byť v deformovaní cien týchto zdrojov v dôsledku ich obchodovania aj v šedej zóne.
 - Závažný nedostatok ľudských zdrojov v potrebnom počte a kvalite – deformácia môže byť spôsobená nelegálnym zamestnávaním, a tiež nedostatkom potenciálnych zamestnancov na trhu práce v dôsledku nelegálneho zamestnávania konkurenciou.
- b) Choroby účelnosti výstupov podniku, kde môže stať deformácia, ak je produkt ponúkaný na nelegálnom trhu za lepších podmienok (cenových, úžitkových, technických) ako na trhu legálnom.
- c) Choroby funkčných oblastí podniku, ktoré môžu byť skreslené nelegálnou manipuláciou s nákladmi vynakladanými v týchto oblastiach, či už zamestnávaním zamestnancov na čierno alebo navyšovaním nákladov s cieľom zníženia daňového základu.

Záver

Podniky v snahe krátkodobo znížiť svoje výdavky a zvýšiť výnosy (prípadne dosiahnuť iný prospech) vykonávajú aktivity v oblasti šedej ekonomiky, ktoré v konečnom dôsledku deformujú ich vnútorné prostredie i okolie. Prispievajú tak k nestabilnej a neprehľadnej ekonomickej situácii, v ktorej je ťažké prijímať efektívne rozhodnutia s cieľom dosiahnutia dlhodobej prosperity. Pri mapovaní a identifikovaní podnikových rizík si preto treba uvedomiť mieru ich vplyvu a pravdepodobnosť výskytu. Za oblasti podnikania s najčastejším výskytom aktivít v šedej ekonomike možno považovať oblasť stavebníctva, poľnohospodárstva a služieb s realizáciou sezónnych prác a využívaním hotovostných platieb (čo naznačuje, že ide najmä malé podniky). Miera deformácie údajov bude závisieť od pomeru deformácie nákladov a výnosov prípadne príjmov a výdavkov. Skreslenie údajov bude mať pritom vplyv tak na vyčísľovanie ukazovateľov finančno-ekonomickej analýzy podniku ako likvidita a rentabilita ako aj na identifikáciu deformácií vonkajšieho prostredia z pozície štátu (najmä v prípade rastu výšky daňovo odvodového zaťaženia), konkurencie (pri raste čiernej práce v skúmanom odvetví a regióne) a zákazníkov (ochotných riskovať nekvalitnú produkciu v prípade nízkych cien).

ACKNOWLEDGEMENT

Článok je čiastkovým výstupom projektu VEGA č. 1/0857/16 Zvyšovanie konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov prostredníctvom zavádzania inovácií v globálnom hospodárskom prostredí. – v rozsahu 100 %.

REFERENCIE

- [1] Bednárík, R. (2014). *Nedeklarovaná práca na Slovensku*. Záverečná správa z VÚ č. 2170 [online]. Bratislava: Inštitút pre výskum práce a rodiny, Bratislava. 2014 [cit. 08.12.2015] Dostupné z: http://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2014/Bednarik/2170_bednarik.pdf

- [2] Deáková, S. - Kissová, J. (2013) *Uplatnenie metód podnikovej diagnostiky pri diagnostike podnikov*. In Manažment v teórii a praxi : online odborný časopis o nových trendoch v manažmente. [online]. Košice : Katedra manažmentu PHF EU, 2012. ISSN 1336-7137, 2012, roč. 8, č. 4, s. 4-16 [cit. 05.07.2016] Dostupné z: <ftp://193.87.31.84/0167811/2012-4_MTP.pdf>
- [3] Fassmann, M. (2007). *Stínová ekonomika a práce na černo*. Praha: Soudy, 2007. ISBN 978-80- 86846-21. 360 s.
- [4] Hajko, J. -Kičina, R. – Klátik, P. -Tunega, M. (2010) *Konkurencieschopné regióny 21*. [online]. Podnikateľská aliancia Slovenska, Bratislava: Devin printinghouse, s.r.o. ISBN–13: 978-80-89493-05-0, 430 s. [cit. 15.02.2016] Dostupné z: <http://www.regiony21.sk/vystupy/publikacia/publikacia.html>
- [5] Majdúchová, H. - Rybárová, D. - Braunová, M. (2016) *The identification and evaluation of measures for dealing with a business crisis* : scientific monograph. Praha : WoltersKluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-314-3, 185 s.
- [6] Neumannová, A. a kol. (2012) *Podniková diagnostika*. Bratislava 2012, IuraEdition, ISBN 978-80-8078-464-5, 201 s.
- [7] Powis, R. E. (1992). *Jak se perou špinavé peníze*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-32-5.
- [8] Round, J. (2009). *The boundaries between informal and formal work*. [online]. University of Birmingham, 2009 [cit. 08.10.2015] Dostupné z: <http://www.beyondcurrenthorizons.org.uk/the-boundaries-between-informal-and-formal-work/>,
- [9] Rybárová, D. (2013) *Project risk management as the part of the enterprise risk management*. In Financial management of firms and financial institutions : proceedings : 9th international scientific conference : 9th - 10th september 2013, Ostrava : VŠB - Technical university of Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3172-5. ISSN 2336-162X, s. 746-752
- [10] Šagátová, S. (2015) Vybrané aspekty šedej ekonomiky SR v kontexte s podnikateľským prostredím. In *Ekonomika, financie a manažment podniku IX. : zborník vedeckých statí pri príležitosti Týždňa vedy a techniky*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. ISBN 978-80-225-4145-9, s. 1-8
- [11] Schneider, F. (2013). *The Shadow Economy in Europe 2013*. [online]. [cit. 15.03.2015]. Dostupné z: <http://www.google.sk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0CEAQFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.atkearney.com%2Fdocuments%2F10192%2F1743816%2FThe%2BShadow%2BEconomy%2Bin%2BEurope%2B2013.pdf&ei=eEs6VanQOYL3arbVgdgH&usg=AFQjCNHyDI6GtM8RTKdUjllwVR6opcGZkg&bvm=bv.91427555,d.d2s>,
- [12] Schneider, F. (2014). *The Shadow Economy: An Essay by*. [online]. [cit. 15.10.2015]. Dostupné z: http://www.econ.jku.at/members/Schneider/files/publications/2014/ShadEc_2014.pdf

- [13] Schneider, F. (2015) *Size and Development of the Shadow Economy of 31 European and 5 other OECD Countries from 2003 to 2015: Different Developments*[online]. 2015 [cit. 1.8.2016]. Dostupné z: <http://www.econ.jku.at/members/Schneider/files/publications/2015/ShadEcEurope31.pdf>
- [14] SpecialEurobarometer 402 (2014). *Undeclared Work in the EU*. [online]. European Commission, 2014 ISBN 978-92-79-33468-9 [cit. 15.09.2015]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_402_en.pdf
- [15] SpecialEurobarometer 402 (2014) “Undeclared Work in the EU” March 2014 European Commission ISBN 978-92-79-33468-9 s. 207 [online] 2014 [cit. 15.09.2015] Dostupné Z: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_402_en.pdf
- [16] *The Shadow Economy in Europe, 2013*. s. 23. [online]. [cit. 20.11.2015]. Dostupné z: http://www.visaeurope.com/en/about_us/idoc.ashx?docid=6c1cf1fd-0b40-4d36-a594-997f05284281&version=-1.

CONTACT

Ing. Slavka Šagátová, PhD.,
Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovo hospodárska,
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovankia
E-mail: slavka.sagatova@euba.sk

Doc. Ing. Mgr. Gabriela Dubcová, PhD.,
Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovo hospodárska,
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovakia
E-mail: gabriela.dubcova@euba.sk

COMPARISON OF BUSINESS ENVIRONMENT IN CZECH REPUBLIC AND IN SLOVAK REPUBLIC

KOMPARÁCIA PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA V ČESKEJ REPUBLIKE A V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

Elena Šúbertová¹

ABSTRACT

Czech Republic and Slovak Republic have in terms of history, many common features, which are still visible in the culture and customs of the trade relations and the establishment of a common legislative framework. Currently both countries have similar problems in the areas of improving the business environment, complicated administration involved in doing business especially in the field of taxes and contributions and for enforcement execution of contracts. Czech and Slovak Republic are among those EU countries that have higher tax burden compared with income paid by employees and the employers. The largest shares of the total tax burden in both the compared countries have taxes on income of individuals - employees from employment, respectively employers' payroll contributions. This article deals with comparison of business conditions in the Czech Republic and the Slovak Republic at present.

KEY WORDS

Business environment, evaluation, methodology, organisations, World Economic Forum, World Bank

JEL CLASSIFICATION

M21, O11

Úvod

Česká republika a Slovenská republika majú z hľadiska histórie veľa spoločných znakov, ktoré sú dodnes viditeľné v ekonomike, kultúre a vo zvykoch. Premietajú sa aj do aktivity obchodných vzťahov a vytvárania spoločného legislatívneho rámca v rámci Európskej únie.

V oboch krajinách podobné problémy v oblasti zlepšovania podnikateľského prostredia pre podnikateľské subjekty. Na prvý pohľad sa zdá, ako keby sme mali vo všetkých krajinách V4 rovnaké podmienky pre podnikanie, osobitne v Českej republike a na Slovensku, lebo nás spája dlhoročná spoločná hospodárska a sociálna politika. Často sa porovnáva v diskusiách v médiách daňová a odvodová problematika, ale aj vymožitelnosť práva. Ale hodnotiacich kritérií je podstatne viac a ukazovateľov je veľké množstvo.

V príspevku sa zaoberáme komparáciou podmienok podnikania z hľadiska kvality podnikateľského prostredia v Českej republike a v Slovenskej republike v súčasnosti a to z hľadiska viacerých aspektov pri zohľadnení názorov renomovaných medzinárodných organizácií.

¹ Elena Šúbertová, doc. Ing. PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, elena.subertova@euba.sk.

1. Teoretické vymedzenie skúmanej problematiky

V ČR sa konkretizácii podmienok pre podnikanie ako celku venuje dlhodobo Srpová, J. (2010), Myšková, R. (2011). Kolektív autorov Čemerková, S., Šebestová, J. & Štelmach, K. (2016) sa v dvoch nadväzujúcich publikáciách zaoberali aj podnikateľským prostredím v ČR. Špecifiká rodinného podnikania skúma Koráb, V. a kol. (2008). Mikoláš, Z. (2016) konkretizoval potenciál rodinných podnikov.

V SR je počet autorov, venujúcich sa podnikaniu podstatne väčší. Vymedzenie faktorov podnikateľského prostredia bolo uvedené v publikácii J. Papulu a kol. (2016) „Podnikanie a podnikateľské myslenie“. Autori považujú za podnetné predovšetkým externé podnikateľské prostredie. Kvantifikáciu zmien v podnikateľskom prostredí spracovala vo svojom príspevku J. Kajanová (2014).

Havierníková, K., Okręglicka, M., & Klučka, J. (2016) sa zaoberali problematikou podnikateľského rizika. Inovačné podnikanie v podnikoch a hodnotenie inovačného potenciálu podnikateľských sietí riešili v svojej publikácii Machová, R., Mura, L. & Korcsmáros, E. (2015). Novými trendmi v oblasti start-upov a spin-off sa zaoberala H. Majdúchová (2016). Motiváciu pracovných síl k podnikaniu prostredníctvom coworkingových centier riešil vo svojom výstupe Bartoš A. (2015).

Daňové hľadisko ako významný činiteľ makroprostredia zohľadňovala v svojej štúdii I. Ďurinová (2015). Dopad daňových licencií na podnikateľské prostredie uviedla vo svojom príspevku P. Srovnalíková (2015).

Tóth, M. (2016) skúmal činnosť mikropodnikov v SR ako významný prvok podnikateľského prostredia.

Pilková, A. – Holienka, M. a kol. (2016) od roku 2011 uverejňujú vo svojich publikáciách výsledky výskumu GEM o podnikateľskom prostredí v SR (2016). Nové výzvy pre konkurenčné spravodajstvo v strategickom rozhodovaní podnikov uviedli vo svojich výstupoch Okruhlica, F. a Marsina, Š. (2014). V nadväznosti na nové výzvy F. Okruhlica (2016) spracoval poznatky o postavení malých a stredných podnikov.

Šubertová, E. (2014) sa zaoberá vo svojich výstupoch problematikou podnikateľského prostredia a malých i stredných podnikov nielen v SR, ale aj v Európskej únii.

Zo zahraničných autorov sa venujú problematike podnikateľského prostredia dlhodobo venujú viacerí autori, ktorí pravidelne vydávajú vedecké články z oblasti ekonomiky a manažmentu v časopise „Business Environment“. Počet výstupov z uvedenej problematiky je vyšší ako 380.

2. Cieľ a metódy

Cieľom predloženého príspevku na základe uvedeného je zhodnotiť pozitíva a negatíva podnikateľského prostredia v ČR a v SR. Na základe výsledkov skúmania predložiť námety na zlepšenie situácie na Slovensku.

Podkladové údaje sme čerpali z príslušnej odbornej literatúry a z internetových databáz, ktoré poskytujú rôzne organizácie a spoločnosti zamerané na podporu podnikania v SR a v zahraničí, napríklad Svetová banka, Svetové ekonomické fórum, Transparency International, nadnárodné spoločnosti PWC, KPMG, medzinárodne uznávaný časopis Forbes, a podobne.

Za účelom charakteristiky kritérií sme použili najmä všeobecné metódy, napríklad komparatívnu analýzu a metódu vedeckej abstrakcie, metódu indukcie, dedukcie, ale aj základné štatistické metódy.

3. Výsledky

Hodnotenie kvality podnikateľského prostredia sa realizuje viacerými spôsobmi. Výhodou uvedených systémov je porovnateľnosť na medzinárodnej úrovni v rovnakom časovom období, nevýhodou je syntetizácia rôznych čiastkových výsledkov do priemerných hodnôt, za ktorými sa môžu „skrýť“ aj určité špecifiká jednotlivých ekonomík.

Na medzinárodnej úrovni sa venuje uvedenej problematike predovšetkým:

1. Svetové ekonomické fórum (World Economic Forum) a
2. Svetová banka (World Bank), ale aj:
3. Transparency International v Nemecku
4. Inštitút pre rozvoj manažmentu v Švajčiarsku, atď.

3.1. Hodnotenie kvality českého a slovenského podnikateľského prostredia prostredníctvom ukazovateľov Svetového ekonomického fóra

Svetové ekonomické fórum hodnotí kvalitu podnikateľského prostredia vo svete, a to 1x za rok. Každý ukazovateľ je systematicky zložený z troch subindexov A, B, C:

- 4 ukazovatele tvoria subindex A,
- 6 ukazovateľov vytvára subindex B a
- 2 čiastkové ukazovatele tvoria subindex C.

Subindex je tvorený z viacerých čiastkových ukazovateľov, napríklad v rámci subindexu A ukazovateľ „Inštitúcie“ sa skladá z 22 čiastkových ukazovateľov.

Každý čiastkový ukazovateľ nadobúda hodnoty:

- od 1 (najhoršie hodnotenie)
- po 7 (najlepšie hodnotenie).

Z čiastkových ukazovateľov sa vypočíta priemer za subindex a za čiastkové ukazovatele, pričom sa vypočíta aj celkové poradie v rámci krajín sveta.

Výsledkom hodnotenia je Index globálnej konkurencieschopnosti (GCI = Global Competitiveness Index).

SR je oproti ČR horšie hodnotené vo všetkých položkách a ako celok až o 36 priečok, pričom SR dosahuje len 4,2 bodu zo 7 možných, ČR má už 4,7 bodu a to ho zaradilo do prvej štvrtiny svetových ekonomík v oblasti kvality podnikateľského prostredia. Ukazovateľ Inštitúcie v SR je na 104. mieste, čiže Slovensko sa nachádza v poslednej tretine zo 140 hodnotených krajín sveta v sledovanom parametre. Naopak, ČR je o 73 pozícií vyššie. Veľmi negatívne hodnotenie máme aj v efektívnosti pracovného trhu, kde sme až na 100. mieste vo svete zo 140 hodnotených krajín a ČR je len na 47. mieste.

Zo strany SEF je relatívne pozitívne vnímané makroekonomické prostredie v SR, ktoré sa zlepšilo z 54 miesta pred 4 rokmi na 41 miesto vo svete, ale aj tak nedosahujeme úroveň ČR, hoci sme v minulosti tvorili s uvedenou republikou jeden celok a mali sme rovnaké makroekonomické nástroje.

Tabuľka 1: Hodnotenie kvality podnikateľského prostredia v ČR a v SR prostredníctvom ukazovateľa GCI za roky 2015/2016

Hodnotenie za jednotlivé skupiny ukazovateľov	Priemerný bod ČR 2015/2016	Priemerný bod SR 2015/2016	Poradie ČR 2015/2016	Poradie SR 2015/2016	Rozdiel SR-ČR
Inštitúcie (22)	5,3	3,4	31	104	+ 73
Infraštruktúra (9)	4,7	4,3	41	57	+ 16
Makroekonomické prostredie (5)	6,0	5,2	21	41	+ 20
Zdravotníctvo a základné vzdelanie (10)	6,3	6,0	27	51	+ 24
Subindex A spolu	5,3	4,7	31	56	+ 25
Vyššie vzdelanie (8)	5,1	4,6	29	53	+ 24
Efektívnosť na trhu (16)	4,6	4,4	37	54	+ 17
Efektívnosť pracovného trhu (8)	4,4	3,9	47	100	+ 53
Rozvoj finančných trhov (8)	4,6	4,4	24	35	+ 11
Technologická vybavenosť (7)	5,4	4,6	29	44	+ 15
Veľkosť trhu (2)	4,5	4,0	47	62	+ 15
Subindex B spolu	4,8	4,3	26	47	+ 21
Sofistikovanosť obchodu (9)	4,5	4,1	30	57	+ 27
Inovácie (7)	3,8	3,3	35	66	+ 31
Subindex C spolu	4,1	3,7	32	59	+ 27
Celkom	4,7	4,2	31	67	+ 36

Zdroj: World Economic Forum, 2016, dostupné na The Global Competitiveness Report, <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>, dostupné 8.4.2017, vlastné prepočty

SR dosahovala historicky najhoršie umiestnenie na 78. priečke, naopak najlepšie bolo hodnotené v roku v roku 2007, kedy bolo na 37. mieste.

Napriek tomu je SR naďalej jednou z najhorších krajín v podmienkach pre podnikanie v Európskej únii. Za nami sú už len také krajiny ako Grécko, Cyprus, či Chorvátsko.

3.2. Hodnotenie kvality českého a slovenského podnikateľského prostredia prostredníctvom ukazovateľov Svetovej banky

Ďalšie hodnotenie kvality podnikateľského prostredia na medzinárodnej úrovni je *Doing Business* (2016). Hodnotenie realizuje Svetová banka, ktorá pre rok 2016 celkovo hodnotila 189 krajín.

Svetová banka hodnotí kvalitu podnikateľského prostredia vo svete 1x za rok. Svetová banka vyberá z desiatich hlavných ukazovateľov, ktorý má ďalšie čiastkové indikátory. Každý ukazovateľ má rovnakú váhu.

Výsledkom hodnotenia je Index kvality podnikateľského prostredia, ktorý je zložený z ďalších čiastkových ukazovateľov.

Tvorba je podobná ako pri GCI indexe, len sa vypočíta pri každom indexe percento z maximálnej hodnoty za všetky krajiny a určí sa potom poradie za ukazovateľ aj celkom.

Posledné publikované hodnotenie aj so štruktúrou ukazovateľov je ďalej.

Tabuľka 2: Mechanizmus tvorby Indexu kvality PP podľa Svetovej banky aj s aktuálnymi údajmi (k roku 2017)

Jednotlivé skupiny ukazovateľov	% z max. ČR	Poradie vo svete ČR	% z max. SR	Poradie SR	Rozdiel SR-ČR
1. Začatie podnikania (4)	86,86	81	88,62	68	- 13
2. Licenčné konanie (11)	62,76	130	67,82	103	+ 27
3. Dostupnosť elektrickej energie (5)	90,32	13	80,31	53	+ 40
4. Registrácia nehnuteľností (3)	79,68	31	91,00	7	- 24
5. Dostupnosť úverových zdrojov (4)	70,00	32	65,00	44	+ 12
6. Ochrana práv investorov (4)	60,00	53	53,33	87	+ 34
7. Daňové zaťaženie (6)	80,69	53	53,13	56	+ 3
8. Medzinárodný obchod (6)	100,00	1	100,00	1	0
9. Vymožiteľnosť práva (3)	60,36	68	58,92	82	+ 14
10. Vyriešenie platobnej neschopnosti (4)	76,42	26	70,53	35	+ 7
Spolu	76,71	27	75,61	33	+ 6

Zdroj: vlastné spracovanie podľa World Bank, 2016 <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/>,
 vlastné prepočty

Za roky 2015/16 sa Slovensko umiestnilo na 29. mieste pred krajinami Česká republika a Maďarsko. V rokoch 2016/17 sa situácia zmenila – ČR si polepšilo hodnotenie o 7 priečok a predbehlo SR. V súčasnosti je 33 mieste a ČR na 27 mieste.

Slovensko v rámci kritéria „začiatok podnikania“ zaznamenalo lepšie hodnotenie ako ČR o 13 priečok aj vďaka existencii jednotných kontaktných centier. Podobne to bolo aj pri registrácii nehnuteľností, kde sme predbehli ČR o 24 priečok najmä vďaka fungovaniu „katasterportálu“. Najlepšie hodnotné boli ukazovatele medzinárodný obchod - podobne ako ČR, ale nízke colné opatrenia môžu byť aj nevýhodou pre domácich podnikateľov.

Najhoršie hodnotené boli oblasti: ochrana menšinových investorov, stavebné povolenia a vymáhateľnosť práva.

3.3. Hodnotenie kvality českého a slovenského podnikateľského prostredia ďalšími renomovaným organizáciami

Ďalšie hodnotenia slovenského podnikateľského prostredia pravidelne realizujú.

3.4. Hodnotenie kvality českého a slovenského podnikateľského prostredia prostredníctvom Transparency International

Transparency International v Berlíne realizuje výpočet ukazovateľa Index vnímania korupcie (ďalej CPI – Corruption Perception Index). Index CPI sa zameriava na hodnotenie korupcie vo verejnom sektore. Na Slovensku zhromažďuje údaje z prieskumov 7 inštitúcií: Svetové ekonomické fórum WEF, Freedom House, The Economist Intelligence Unit, Inštitút pre rozvoj manažmentu IMD, Bertelsmannova nadácia a analytické agentúry IHS Global Insight a Political Risk Services. Slovensko obsadilo až 54. mieste, napriek tomu, že jednou z kľúčových tém volieb v marci 2016 bol aj boj s korupciou, a to hlavne z dôvodov odhalenia prepojenia politikov na bohatých podnikateľov, viacerých prípadov manipulácie verejných tendrov, zneužívania majetku štátnych firiem pre osobné a stranícke účely či stranícke obsadzovanie riadiacich pozícií štátnych firiem a inštitúcií.

ČR bolo o 7 pozícií lepšie hodnotené a obsadilo 47. miesto. Najlepšie sú hodnotené Dánsko, Nový Zéland a Fínsko, naopak najhoršie hodnotenie má Kórea, J. Sudán a Somálsko.

3.5. Hodnotenie kvality českého a slovenského podnikateľského prostredia prostredníctvom Inštitútu pre rozvoj manažmentu

Inštitút pre rozvoj manažmentu (Institute for Management Development) so sídlom v Švajčiarsku v spolupráci so slovenskou **Nadáciou F. A. Hayeka** v Bratislave a s 54 ďalšími organizáciami z celého sveta, zverejnil v roku 2015 **Svetovú ročenku konkurencieschopnosti ekonomík** (World Competitiveness Yearbook – WCY). Zo 61 hodnotených krajín je Slovensko 46. najkonkurencieschopnejšou ekonomikou.

ČR bola o 17 miest lepšie hodnotená, čiže obsadila 29 priečku. Index vyjadruje kvalitu podnikateľského prostredia, porovnáva a hodnotí 342 čiastkových kritérií, ktoré sú syntetizované v štyroch základných oblastiach – ekonomický rozvoj, efektívnosť vlády, efektívnosť podnikov a infraštruktúra. Najväčšími výzvami pre rast konkurencieschopnosti Slovenska sú podľa tejto ročenky vysoká miera zdaňovania práce a príjmu, nízka úroveň produktivita práce, nedostatočná reforma v oblasti rozpočtových výdavkov, vysoká miera korupcie a prepojenia medzi rôznymi štátnymi inštitúciami, absentujúca snaha vlády o zlepšenie konkurencieschopnosti na prilákanie zahraničných investícií a vysoká úroveň verejného dlhu.

3.6. Hodnotenie kvality českého a slovenského podnikateľského prostredia prostredníctvom vedeckého časopisu Forbes

Portál Forbes zaradil Slovensko na 40. miesto a ČR na 34. miesto vo svojom rebríčku „*Najlepšie krajiny pre biznis*“ v rámci hodnotenia 144 krajín sveta na základe štatistík Svetovej banky, Transparency International a Svetového ekonomického fóra. Cieľom rebríčka bolo porovnať kvalitu podnikateľského prostredia medzi krajinami a následne určiť poradie jednotlivých krajín.

Kritériom bolo 11 hlavných ukazovateľov ako vlastnícke práva, daňový systém, úroveň korupcie a byrokracie, ochrana investícií, akciový trh, inovačné a technologické prostredie. Najlepšie ohodnotenie získalo Švédsko, ďalej nasledovali krajiny Nový Zéland, Hong Kong. Na posledných miestach boli Haiti, Gambia a Čad.

Záver

V súčasnosti sú všetky ekonomiky sveta veľmi úzko prepojené. To znamená, že podnikateľské prostredie je veľmi dôsledne hodnotené a musí byť vhodné nielen pre domáce podnikateľské subjekty, ale aj pre zahraničné firmy, ktoré chcú so slovenskými podnikmi spolupracovať a/alebo tu podnikáť. Z uvedeného dôvodu je nevyhnutné vytvárať priaznivé podmienky pre našich podnikateľov z hľadiska konkurencieschopnosti i pre medzinárodné spoločnosti z hľadiska bezproblémovej spolupráce.

V príspevku sme sa zamerali na porovnanie vnímania kvality slovenského a českého podnikateľského prostredia zo renomovaných strany zahraničných organizácií. Výsledky boli pre SR veľmi nepriaznivé, v priemere SR sa pohybuje o 14 priečok nižšie ako ČR. Každá hodnotiaca organizácia používala diferencované kritéria, rozličné ukazovatele, ale napriek tomu výsledky boli rovnaké. Pre SR menej pozitívne, ako pre ČR.

Podnikateľské prostredie v SR má značné rezervy, resp. nedostatky vo vybraných oblastiach. Konkrétne výsledky boli nasledovné:

Svetové ekonomické fórum: ČR 31 miesto vo svete, SR 67 miesto na svete, rezervy sú najmä vo fungovaní inštitúcií a v efektívnosti pracovného trhu.

Svetová banka: ČR 27 miesto vo svete, SR 33 miesto na svete, nedostatky sú predovšetkým v ochrane práv investorov a v energetickej politike.

Transparency International: ČR 47 miesto vo svete, SR 54 miesto na svete, umiestnenie poukazuje na vysokú mieru korupcie.

Inštitút pre rozvoj manažmentu: ČR 29 miesto vo svete, SR 54 miesto na svete, charakterizuje hlavne vysokú mieru zdaňovania práce a nízku úroveň produktivity práce

Vedecký časopis Forbes: ČR 34 miesto vo svete, SR 40 miesto na svete, ktorý upozornil na problémy s vlastníckymi právami a na daňový systém v SR.

Nedostatky je potrebné začať urýchlene odstraňovať na makroúrovni, aby mali podnikateľské subjekty na mikroúrovni pocit, že kvalita podnikateľského prostredia sa zlepšuje a že podnikanie môže byť nielen prácou, ale aj radostnou príležitosťou realizácie vlastných nápadov. Lebo v 4.Q 2016 bol od roku 2001 najnižší Index kvality podnikateľského prostredia meraný Podnikateľskou alianciou Slovenska a dosahoval hodnotu iba 51,6. A to je naozaj veľmi nízka úroveň.

POĎAKOVANIE

Tento príspevok je súčasťou riešenia projektu MŠ SR VEGA č. 1/0709/15 “Zhodnotenie efektívnosti financovania projektov na podporu rozvoja podnikania novozaložených i etablovaných aktívnych malých a stredných podnikov v SR”, podiel na projekte 50% a projektu MŠ SR VEGA č. 1/0128/15 “Faktory zvyšovania výkonnosti poľnohospodárskych podnikov vo väzbe na rozvoj vidieka a zabezpečenie primeranej potravinovej sebestačnosti” podiel na projekte 50%.

LITERATÚRA

- [1] Bartoš, A. 2015. *Coworkingové centrá ako spôsob motivácie k podnikaniu*. In Mladí úspešní podnikatelia : teoretické východiská a prípadové štúdie. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. ISBN 978-80-225-4168-8, s. 7-15.
- [2] Čemerková, S., Šebestová, J. & Štelmach, K. 2015. *Nauka o podniku I*. KARTPRINT, Bratislava, 2016. ISBN 978-80-89553-43-3
- [3] Ďurinová, I. 2015. *Podnikateľské prostredie v Maďarsku z hľadiska uplatňovaných daní*. In Komparácia prístupov k podpore podnikania : [zborník]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. ISBN 978-80-225-4169-5, s. 79-90.
- [4] Havierniková, K., Okręglicka, M., & Klučka, J. 2016. *Theoretical and methodological issues of risk management in small and medium-sized enterprises*. MERKUR Wien/Verlag Berlin, 2016, p. 90
- [5] Kajanová, J. 2014. *Economic and managerial challenges of business environment*. Bratislava: Comenius University, 2014.
- [6] Koráb, V., Hanzelová, A. & Mihalisko, M. 2008. *Rodinné podnikání: způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví*. Brno: Computer Press, 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

- [7] Machová, R., Mura, L. & Korcsmáros, E. 2015. *Inovačné podnikanie a hodnotenie inovačného potenciálu podnikateľských sietí*. Brno, Tribun EU, 2015.
- [8] Majdúchová, H. 2016. Tvorba a podpora ekosystému startup a spin-off firiem na Slovensku. In. *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2016*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2016.
- [9] Martínez-López, S. F. 2014. *Business Environment*. Inderscience. 2014. ISSN: 1740-0597. Dostupné na: https://www.inderscience.com/www/IJBE_leaflet.pdf
- [10] Mikoláš, Z. 2016. Potenciál rodinného podnikání. In. *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2016*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016.
- [11] Molly, V., Laveren, E., & Deloof, M. 2010. Family business succession and its impact on financial structure and performance. *Family Business Review*, 2010. 23, 131-147.
- [12] Mura, L. et al. 2015. Quantitative Financial Analysis of Small and Medium Food Enterprises in a Developing Country. In: *Transformation in Business & Economics*, Vol. 14, No 1 (34), pp. 212 – 224, 2015. ISSN 1648-446
- [13] Okruhlica, F. & Marsina, Š, 2014. Nové výzvy pre konkurenčné spravodajstvo v strategickom rozhodovaní podnikov. In *Economics and business management in the 21st century*. Ostrava : VŠB - Technical University of Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3520-4, pp. 137-145
- [14] Okruhlica, F. 2016. Postavenie a perspektívy malých a veľkých podnikov v Slovenskej ekonomike. In. *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2016*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2016.
- [15] Myšková, R. 2011. *Economic Information Systems for Small and Medium Businesses and Evaluation of Return*. In WSEAS TRANSACTIONS on information science and applications, Issue 3, Volume 8, March 2011, ISSN: 1790-0832
- [16] Papula, J. a kol. 2016. *Podnikanie a podnikateľské myslenie II*. Wolters Kluwer, Praha, 2016. ISBN 978-80-225-4189-3, s. 51-74
- [17] Pilková, A. - Holienka, M. a kol. 2016. Podnikateľská aktivita a prostredie na Slovensku, Univerzita Komenského, Bratislava, 2016. ISBN 978-80-223-4012-0
- [18] Srovnalíková, P. 2015. *Daňové licencie a ich vplyv na podnikateľské prostredie v Slovenskej republike*. In *Ekonomika, financie a manažment podniku IX. : zborník vedeckých statí pri príležitosti Týždňa vedy a techniky [elektronický zdroj]*. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. ISBN 978-80-225-4145-9, [S. 1-6]
- [19] Srpová, J. et al. 2010. *Základy podnikání*. Grada Publihing, Praha. 2010. ISBN 978-80-247-3339-5
- [20] Šubertová, E. 2014. *Podnikateľské prostredie v Európskej únii*. 1. vyd. Bratislava : KARTPRINT, 2014. 126 s. ISBN 978-80-89553-24-2
- [21] Tóth, M. 2016. Vývoj vzniku mikro podnikov v Slovenskej republike v rokoch 2008 až 2014. In *Zhodnotenie efektívnosti financovania projektov na podporu rozvoja podnikania a faktory zvyšovania výkonnosti poľnohospodárskych podnikov*. Bratislava : EKONÓM, 2016. pp. 21-30.
- [22] The World Bank. 2016. Doing Business.
- [23] <<http://www.doing-business.org/rankings>> [accessed 8.4.2017].

[24] Transparency International, Bratislava, 2016.

[25] <http://www.transparency.sk/analyza-hodnotenie/#cpi> [accessed 8.4.2017].

[26] World Economic Forum. Global Competitiveness Report 2016.

[27] <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/> [accessed 8.4.2017].

KONTAKT

Elena Šúbertová, doc.Ing. PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu,
Katedra podnikového hospodárstva
Dolnozemska cesta 1b, 852 35 Bratislava,
E-mail: elena.subertova@euba.sk

SELECTED LEGAL ASPECTS OF NATURAL RESOURCES USE: EXAMPLE OF GENERAL ACCESS TO FORESTS

VYBRANÉ PRÁVNE ASPEKTY VYUŽÍVANIA PRÍRODNÝCH ZDROJOV NA PRÍKLADE VŠEOBECNÉHO UŽÍVANIA LESOV

Rastislav Šulek¹, Ján Lichý²

ABSTRACT

The paper deals with the issue of the legal aspects of the use of renewable natural resources (using an example of forest resources) from the point of view of both – the forest owners as well as the general public. The theoretical framework of this approach is to be found in the principles of property rights as they are included in the private law and public law, together with their restrictions due to the public interest. Consequently, following the general issues of forest law applicable in the region of Central Europe, the paper deals with the particular legal aspects of the use of forest resources (as an example of natural resources) as they are incorporated in the individual legal provisions of the Slovak Forest Act that regulate the protection of forest land, process of declaration of the special-purpose forests and the use of forests by general public.

KEY WORDS

natural resources, forest resources, forest law, property rights, access to forests

JEL CLASSIFICATION

Q23, K11

Úvod

K jedným z najvýznamnejších prírodných zdrojov na území Slovenska rozhodne patria lesné zdroje, a to aj z dôvodu, že v súčasnosti nadobúdajú, okrem produkčných funkcií, stále väčší význam ostatné ekosystémové služby lesov, ktoré možno zabezpečiť iba cieľavedomou činnosťou, prípadne špecifickými opatreniami. Les už svojou existenciou prispieva k zachovaniu a obnove prírodnej rovnováhy, k ochrane a udržaniu biodiverzity a zabezpečuje ďalšie nenahraditeľné spoločenské, ekologické a environmentálne funkcie. Z uvedeného dôvodu je účelom súčasnej právnej úpravy starostlivosti o lesy okrem iného aj dosiahnutie vyváženého stavu medzi oprávnenými záujmami vlastníkov lesa a verejnými záujmami spoločnosti.

¹ doc. Mgr. Ing. Rastislav Šulek, PhD., Technická univerzita vo Zvolene, Lesnícka fakulta, Katedra ekonomiky a riadenia lesného hospodárstva, rastislav.sulek@tuzvo.sk

² Ing. et Ing. Ján Lichý, Ph.D., Technická univerzita vo Zvolene, Lesnícka fakulta, Katedra ekonomiky a riadenia lesného hospodárstva, jan.lichy@tuzvo.sk

Slovenské lesné právo prešlo po roku 1989 zásadnými zmenami. Po čiastočnej novelizácii dovtedy platných právnych predpisov v oblasti lesného hospodárstva v 90-tych rokoch minulého storočia postupne prevládal názor, že je nevyhnutné pripraviť novú komplexnú úpravu spoločenských vzťahov k lesom. V júni 2005 bol tak v slovenskom parlamente schválený vládny návrh nového zákona o lesoch (podrobne tento proces analyzujú Šulek – Šálka, 2004, 2007).

Zákon č. 326/2005 Z.z. o lesoch v znení neskorších predpisov (ďalej aj „zákon o lesoch“) v zmysle základných ustanovení okrem iného upravuje aj problematiku vlastníctva lesných pozemkov a z neho vyplývajúcich princípov využívania lesov, a to najmä v dieloch zákona týkajúcich sa lesných pozemkov a ich ochrany, diferencovaného hospodárenia v lesoch, využívania lesov verejnosťou a iného využívania lesov. Z týchto základných ustanovení vychádza aj účel súčasnej právnej úpravy starostlivosti o lesy, ktorým je, ako už bolo spomenuté, okrem iného aj zosúladienie záujmov spoločnosti a vlastníkov lesov.

Ekosystémové služby lesov, ktoré možno v súlade s terminológiou použitou v zákone o lesoch stotožniť so spoločenskými funkciami (najmä zdravotná, kultúrna, rekreačná, prírodoochranná a vodoochranná funkcia), sú využívané širokou verejnosťou, hoci ich plnenie primárne zabezpečujú vlastníci (resp. sprostredkovane obhospodarovatelia) lesov. Tu tak môže zákonite dochádzať k stretu záujmov verejnosti a vlastníkov lesov, ktorý je do istej miery regulovaný v rámci právnej úpravy starostlivosti o lesy v súlade s ústavnoprávnymi princípmi. Využívanie lesných zdrojov ako prírodných zdrojov verejnosťou tak má svoj právny rozmer, ktorý je bližšie analyzovaný v rámci tohto príspevku.

Príspevok vychádza zo základných teoretických princípov súkromnoprávných a verejnoprávných aspektov vlastníckeho práva a možnosti jeho obmedzenia vo verejnom záujme a prakticky analyzuje konkrétne právne aspekty využívania lesných zdrojov v rámci jednotlivých ustanovení zákona o lesoch týkajúcich sa ochrany lesných pozemkov, vyhlasovania lesov osobitného určenia a využívania lesov verejnosťou.

1. Ochrana lesných pozemkov

Princípy a zásady ochrany lesných pozemkov upravuje druhý diel zákona o lesoch, ktorý v základných rámcoch nadväzuje na predchádzajúcu právnu úpravu tejto vecnej problematiky.

Podľa § 5, ods. 1 zákona o lesoch možno lesné pozemky využívať na iné účely ako na plnenie funkcií lesov, ak príslušný orgán štátnej správy lesného hospodárstva, po predchádzajúcom stanovisku dotknutých orgánov štátnej správy, rozhodne o ich dočasnom vyňatí alebo trvalom vyňatí z plnenia funkcií lesov alebo o obmedzení využívania funkcií lesov na nich. K vyňatiu alebo obmedzeniu využívania môže dôjsť len v nevyhnutných a odôvodnených prípadoch, najmä ak úlohy spoločenského a ekonomického rozvoja nemožno zabezpečiť inak. Ak o vydanie takéhoto rozhodnutia žiada iná osoba ako vlastník lesného pozemku alebo správca lesného majetku vo vlastníctve štátu, žiadosť musí obsahovať súhlas vlastníka alebo správcu dotknutého lesného pozemku a dohodu o určení výšky a spôsobe poskytnutia náhrady za obmedzenie vlastníckych práv.

Podľa § 6, ods. 2 zákona o lesoch musia byť návrhy koncepcie územného rozvoja Slovenska, návrhy územných programov starostlivosti regiónov, návrhy územných programov starostlivosti obcí, návrhy územných plánov zón, návrhy na určenie chráneného ložiskového územia a návrhy na určenie a rozšírenie dobývacích priestorov vrátane návrhov ich zmien alebo doplnkov, ak sa týkajú lesných pozemkov alebo môžu ovplyvniť funkcie lesov, odsúhlasené príslušným orgánom štátnej správy lesného hospodárstva.

Následne, analogicky s dočasným alebo trvalým vyňatím z plnenia funkcií lesov alebo obmedzením využívania funkcií lesov, je podľa § 6, ods. 3 zákona o lesoch na vydanie územného rozhodnutia o umiestnení stavby na lesnom pozemku potrebné záväzné stanovisko príslušného orgánu štátnej správy lesného hospodárstva. Ak nemá navrhovateľ k pozemku vlastnícke alebo iné právo, možno bez súhlasu vlastníka územné rozhodnutie o umiestnení stavby alebo rozhodnutie o využití územia vydať len vtedy, ak možno na navrhovaný účel pozemok vyvlastniť. V ostatných prípadoch je na vydanie takého územného rozhodnutia potrebný súhlas vlastníka, pričom tu si je potrebné uvedomiť, že v súvislosti s vydávaním spomínaných rozhodnutí sa nevyžaduje súhlas obhospodarovateľa, t.j. napr. nájomcu lesných pozemkov.

2. Vyhlasovanie lesov osobitného určenia

V treťom dieli zákona o lesoch v ustanoveniach o diferencovanom hospodárení v lesoch zákon zachováva zásadu kategorizácie lesov a člení lesy z hľadiska využívania ich funkcií na ochranné lesy, lesy osobitného určenia a hospodárske lesy

Lesy osobitného určenia sú lesy, ktorých účelom je zabezpečovanie špecifických potrieb spoločnosti, právnických osôb alebo fyzických osôb, na ktorých zabezpečenie sa významne zmení spôsob hospodárenia oproti bežnému hospodáreniu – ide o tzv. osobitný režim hospodárenia. Na účely zákona o lesoch sa bežným hospodárením v lesoch rozumie taký spôsob vykonávania obnovy lesa, výchovy lesa, ťažby, prepravy dreva, sprístupňovania lesa, lesníckotechnických meliorácií, zahrádzania bystrín a ochrany lesa, ktorý pri dodržaní ustanovení tohto zákona umožňuje v súlade s princípmi trvalo udržateľného hospodárenia racionálne využívanie všetkých jeho funkcií; pri plánovaných opatreniach ide o návrh hospodárskych opatrení programu starostlivosti o lesy pred uplatnením osobitného režimu hospodárenia.

Za lesy osobitného určenia možno v zmysle § 14, ods. 2 zákona o lesoch vyhlásiť:

- a) lesy v ochranných pásmach vodárenských zdrojov I. stupňa a II. stupňa, ak pri odberoch vody z povrchového zdroja alebo podzemného zdroja možno zabezpečiť výdatnosť a kvalitu vodného zdroja len prostredníctvom osobitného režimu hospodárenia,
- b) lesy v ochranných pásmach prírodných liečivých zdrojov a zdrojov prírodných minerálnych vôd a vo vnútornom kúpeľnom území kúpeľného miesta,
- c) prímestské a ďalšie lesy s významnou zdravotnou, kultúrnou alebo rekreačnou funkciou,
- d) lesy vo zverniciach a bažantniciach,
- e) lesy v chránených územiach a na lesných pozemkoch s výskytom biotopov európskeho významu alebo chránených druhov,
- f) lesy v zriadených génových základniach lesných drevín,
- g) lesy určené na lesnícky výskum a lesnícku výučbu,
- h) lesy, ktoré sú nevyhnutné pre potreby obrany štátu (tzv. vojenské lesy).

V minulosti (do nadobudnutia účinnosti súčasnej právnej úpravy starostlivosti o lesy) lesy osobitného určenia z dôvodu vplyvov imisií vyhlasoval orgán štátnej správy lesného hospodárstva na návrh vyhotovovateľa lesného hospodárskeho plánu, ostatné lesy osobitného určenia vyhlasoval tento orgán z podnetu vlastníka, správcu alebo užívateľa lesného pozemku, alebo na návrh iných orgánov štátnej správy, alebo z vlastného podnetu.

V súčasnosti lesy osobitného určenia vyhlasuje rozhodnutím orgán štátnej správy lesného hospodárstva na návrh vlastníka alebo správcu, príslušného orgánu štátnej správy (napr. podľa zákona o vodách alebo zákona o ochrane prírody a krajiny) alebo na návrh inej právnickej alebo fyzickej osoby. Zákon o lesoch pri vyhlasovaní lesov osobitného určenia ustanovuje povinnosť

orgánu štátnej správy lesného hospodárstva konkretizovať v rozhodnutí osobu, na návrh ktorej sa tieto lesy vyhlasujú a tiež dôvod ich vyhlásenia spolu s rámcovým návrhom osobitného režimu hospodárenia.

Ak návrh na vyhlásenie lesov osobitného určenia predkladá príslušný orgán štátnej správy alebo iná právnická alebo fyzická osoba ako vlastník alebo správca, návrh musí obsahovať súhlas vlastníka alebo správcu s vyhlásením lesov osobitného určenia a dohodu o určení výšky a spôsobe poskytnutia náhrady za obmedzenie vlastníckych práv v dôsledku osobitného režimu hospodárenia. Tento súhlas a dohoda sa nevyžadujú vo vojenských lesoch, alebo ak sa osobitný režim hospodárenia uplatňuje na základe právoplatného rozhodnutia príslušného orgánu štátnej vodnej správy podľa Zákona č. 364/2004 Z.z. o vodách a o zmene zákona Slovenskej národnej rady č. 372/1990 Zb. o priestupkoch v znení neskorších predpisov (vodný zákon) v znení neskorších predpisov.

Je zrejmé, že využívanie lesných zdrojov si v prípade lesov osobitného určenia vyžaduje zvýšené vklady práce a finančných prostriedkov vlastníkov a obhospodarovateľov lesa. V rámci týchto aktivít vznikajú zvýšené náklady, resp. ujma na produkčnej funkcii lesov, pretože tu nejde o „bežné hospodárenie v lesoch“, zamerané len na produkciu dreva, ale o „osobitný režim hospodárenia“, kde treba vynaložiť väčšie náklady, resp. kde vlastníkom a obhospodarovateľom lesov vzniká určitá ujma, ktorú spôsobuje aplikácia predpisov právnych noriem vydaných štátom.

3. Využívanie lesov verejnosťou

Významnú zmenu v porovnaní s predchádzajúcou právnou úpravou obsahuje piaty diel zákona o lesoch, ktorý upravuje priamo využívanie lesov verejnosťou. Podľa § 30, ods. 1 zákona o lesoch má každý právo na vlastnú zodpovednosť a nebezpečenstvo vstupovať na lesné pozemky s výnimkou špecifických prípadov, ktoré sa týkajú lesov vo vojenských obvodoch, ako aj lesov v chránených územiach, kde je vstup na lesné pozemky regulovaný osobitnými predpismi.

Táto právna úprava zachováva právo všetkých vstupovať na lesné pozemky bez osobitného povolenia, ale na rozdiel od ustanovení predchádzajúceho lesného zákona súčasný zákon o lesoch neumožňuje zbierať pre vlastnú potrebu lesné plodiny a raždie. Tu sa naplno prejavili záujmy vlastníkov lesov, ktoré sa premietli do faktu, že zákonodarca v tomto prípade uprednostnil súkromnoprávny pohľad na vlastnícke právo v zmysle občianskeho práva pred verejnoprávnou úpravou v lesnom zákone.

Pri využívaní lesov verejnosťou je každý povinný chrániť a nenarušovať lesné prostredie, rešpektovať práva a oprávnené záujmy vlastníka, správcu a obhospodarovateľa lesa a pokyny obhospodarovateľa lesa, člena lesnej stráže a orgánu štátnej správy lesného hospodárstva. Organizovať alebo vykonávať aktivity na účel dosiahnutia zisku na lesných pozemkoch možno len so súhlasom vlastníka alebo správcu. Zákon o lesoch v tejto časti aj explicitne uvádza, že využívanie lesov verejnosťou sa nevzťahuje na uzavreté a ohradené lesné pozemky vo vojenských lesoch.

Orgán štátnej správy lesného hospodárstva môže na žiadosť vlastníka, správcu alebo obhospodarovateľa lesa alebo z vlastného podnetu zakázať alebo obmedziť využívanie lesov verejnosťou na dobu nevyhnutne potrebnú, ak to vyžaduje ochrana práv a oprávnených záujmov vlastníka, správcu a obhospodarovateľa lesa, ochrana lesa alebo iný verejný záujem (napr. v prípade zvýšeného nebezpečenstva vzniku požiarov, zvýšeného nebezpečenstva ohrozenia života alebo zdravia občanov v prípade kalamít, ako aj v období významnom z hľadiska funkcií lesov pri ťažbe v lesoch, zalesňovaní, rozmnožovaní živočíchov a podobne).

Orgán štátnej správy lesného hospodárstva musí zákaz alebo obmedzenie využívania lesov verejnosťou vhodným spôsobom zverejniť a v prípade potreby obhospodarovateľovi lesa uloží dotknutú časť lesa označiť.

Zákon o lesoch tiež taxatívne vymenúva činnosti, ktoré sú v rámci využívania lesa verejnosťou zakázané, pričom ustanovuje povolenie niektorých výnimiek orgánom štátnej správy lesného hospodárstva iba po predchádzajúcom súhlase vlastníka, správcu alebo obhospodarovateľa lesa.

Orgán štátnej správy môže tiež obmedziť, prípadne inak upraviť vykonávanie činností podľa osobitných predpisov (napr. podľa zákona č. 50/1976 Zb. o územnom plánovaní a stavebnom poriadku (stavebný zákon) v znení neskorších predpisov, zákona č. 44/1988 Zb. o ochrane a využívaní nerastného bohatstva (banský zákon) v znení neskorších predpisov, zákona NR SR č. 215/1995 Z. z. o geodézii a kartografii v znení neskorších predpisov, zákona č. 656/2004 Z. z. o energetike a o zmene niektorých zákonov v znení neskorších predpisov, zákona č. 276/2001 Z. z. o regulácii v sieťových odvetviach a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov, zákon č. 281/1997 Z. z. o vojenských obvodoch v znení v znení neskorších predpisov), na ktoré podľa zákona o lesoch netreba povolenie, ak si takéto obmedzenie vyžaduje ochrana práv a oprávnených záujmov vlastníka, správcu a obhospodarovateľa lesa, ochrana lesa lebo iný verejný záujem. V prípade odstraňovania následkov havarijných stavov v lesoch môžu právnické osoby alebo fyzické osoby vykonať nevyhnutné opatrenia bezodkladne. O ich vykonaní sú povinné neodkladne, najneskôr do siedmich dní informovať obhospodarovateľa lesa a orgán štátnej správy lesného hospodárstva.

Záver

Na záver tohto príspevku je potrebné zdôrazniť, že súkromnoprávne záujmy vlastníkov lesov sú chránené ústavou a ostatnými súkromnoprávnymi predpismi, kým verejný záujem spoločnosti na všeobecnom užívaní lesov definuje ústava a zákon o lesoch. Problém kontradikcie medzi legitímnym právom vlastníkov lesov a požiadavkami spoločnosti, resp. širokej verejnosti na princípy obhospodarovania lesných zdrojov môže vyriešiť len dôkladné rešpektovanie záujmov všetkých zúčastnených, pričom samotná právna úprava nestačí, pretože obzvlášť z pohľadu vlastníkov lesov je dôležitý aj ekonomický rozmer tohto problému súvisiaci napríklad s náhradou za obmedzenie vlastníckych práv v dôsledku osobitného režimu hospodárenia.

POĎAKOVANIE

Táto publikácia vznikla s podporou projektu VEGA 1/0688/16 Ekonomické a právne podmienky trvalo udržateľného využívania lesov verejnosťou (podiel 100 %).

LITERATÚRA

- [1] Šulek, R. – Šálka, J., 2004. Vývoj slovenského lesného práva po roku 1989. In: Lesní právo - historie, současnost a budoucnost u příležitosti 250. výročí vydání Tereziánských lesních řádů pro Čechy a Moravu 150 výročí vydání císařského patentu č. 250/1852 ř.z. - Hradec Králové : Lesy České republiky.
- [2] Šulek, R. – Šálka, J., 2007. Slovenské lesné právo po vstupe do EÚ. In: Porovnání evropské a naší legislativy : sborník referátů. – Praha : Česká lesnická společnost.

KONTAKT

doc. Mgr. Ing. Rastislav Šulek, PhD.

Ing. et Ing. Ján Lichý, Ph.D.

Katedra ekonomiky a riadenia LH

Lesnícka fakulta TU vo Zvolene

T. G. Masaryka 24, 960 53 Zvolen

Slovenská republika

e-mail: rastislav.sulek@tuzvo.sk

e-mail: jan.lichy@tuzvo.sk

LOCAL GOVERNMENT MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

ZARZĄDZANIE SAMORZĄDEM W ASPEKCIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

Beata Ślusarczyk, Aneta Herbuś, Iwona Herbuś¹

ABSTRACT

The aim of the article is to present the essence of the local government management in the context of sustainable development. Applying the principles of sustainable development is becoming the determinant of a modern and also responsible local government management. Each local government unit has to take into account in their actions three essential factors of sustainable development: society, economy and ecology. In the aspect of the local government unit this catalogue should be extended to another important element - the planning aspect. It is particularly important to meet the needs and expectations, which are presented by various groups of stakeholders. These groups pay particular attention to environmental issues. This article also presents sustainable initiatives undertaken by the Scandinavian countries. Sweden, Norway, Denmark and Finland can be an example for other countries and deserve to be the leaders in the area of comprehensive and professional activities included in the sustainable development concept.

KEY WORDS

local government unit, management, sustainable development, sustainable development of local government, ecology, society, economy,

JEL CLASSIFICATION

P28, Q55, Q56, Q57, R11

1. Local government in the process of management

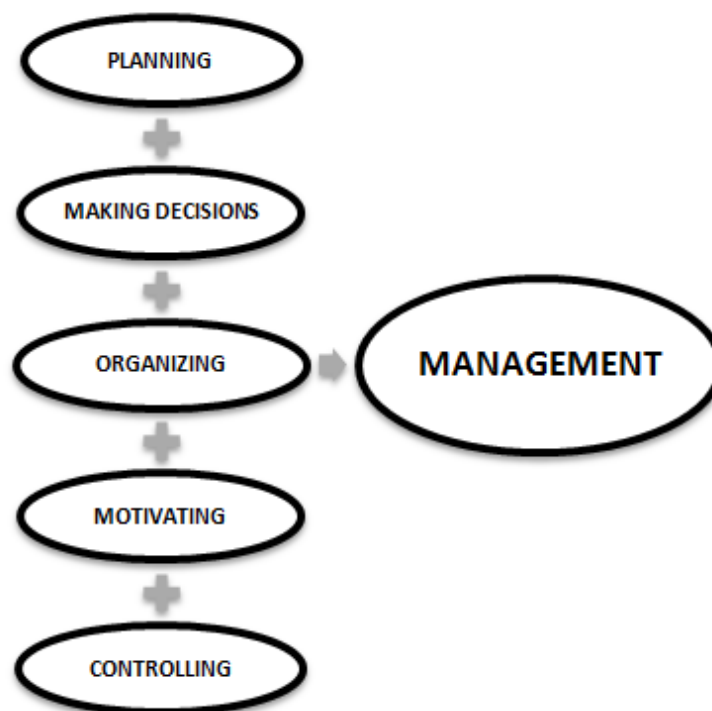
As a result, a number of global changes, we have to deal with consumerism, degradation of the environment, the lack of natural resources and environmental pollution. In this connection, the local authorities are paying more attention to sustainable development. More and more often, the local authorities introduce into their strategies points on acceptable way of using of natural resources. The sustainable consumption of goods allowed both current generations and future to meet the basic needs. In many local governments, especially the Scandinavian, there are examples of good practice in the field of sustainable development.

According to the definition showed in the European Charter of Local Government, local government is "right and ability of the local community, within the limits of the law, to and manage a substantial share of public affairs under their own responsibility and in the interest of their inhabitants" [European Charter of Local Self-government, 1985]. Management becomes a

¹ Eng. Beata Ślusarczyk Ph.D., Associate Professor, Czestochowa University of Technology, Faculty of Economic Sciences and IT, North-West University. South Africa
M.Sc. Aneta Herbuś Ph.D. Student, Czestochowa University of Technology
M.Sc. Iwona Herbuś Ph.D. Student, Czestochowa University of Technology

fundamental process of development of local government. It should be understood as a catalog of initiatives which relate to the unit's resources and are designed to achieve goals and objective [Griffin R.W., 2005, s.6]. Elements of management process are shown in figure 1. '

Figure 1. Elements of management process

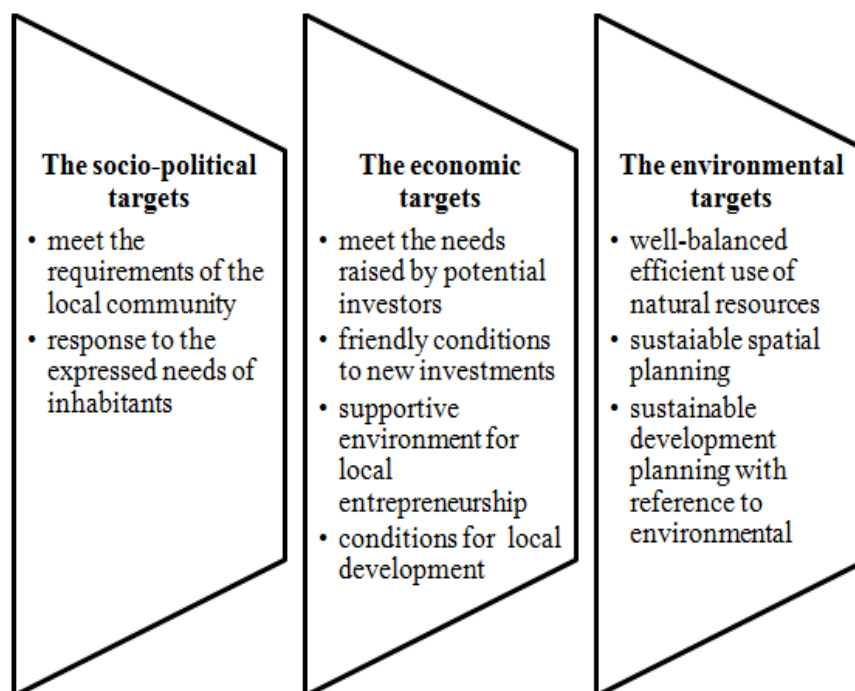


Source: own processing, data extracted from Griffin R.W., Management, South-Western Cengage Learning, Kanada, 2009, s. 5.

Each local government should be consciously manage, only because of it, will be able to successfully develop. The management process must include a number of issues related to its specific and competences [Wojciechowski E., 2003, s. 8].

It should be emphasized that the management process is so universal that its elements are used by all types of organizations: businesses, foundations and local governments. Local government management should be understood as a process in which local authorities have an impact on territorial resources (people, individuals, organizations located on the territory). These actions are taken in order to carry out public tasks [Wojciechowski E., 2003, s. 11-12]. This means that local authorities plan, organize and control activities undertaken in a way that will effectively realize the tasks that meet the needs of local stakeholders. Properly realized public tasks respond to the needs raised by the local community, both individual and group [Gawroński H., 2010, s. 37]. Management process is inseparably linked with the stage of goals set. Therefore local authorities are required to construct such a development directions of the units, in order to fully implement public tasks and achieve the best results. Figure 2 shows the main objectives of local government management.

Figure 2. The objectives of local government management



Source: own processing, data extracted from Naworól A., *Planowanie rozwoju terytorialnego w skali regionalnej i lokalnej*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, s. 74-75.

All targets properly determined by the local government, implemented through public tasks will allow for the effective management. It is important that, in management process, in the case of local government should be involved not only local authorities but also the different groups of local stakeholders (residents, local government, business support organizations, NGOs or entrepreneurs). A development strategy, which is a document systematizing peeled goals and lines of action plays a an important role in the local government management [Friedman, A.L., Miles, S., 2006, s. 94-95].

The basic functions of local government strategies are [Ziółkowski M., 2003, s. 66]:

- regulatory function,
- pro-development function,
- informative function,
- promotional function,
- coordinating function,
- control function,
- protective function,
- rationalizing function.

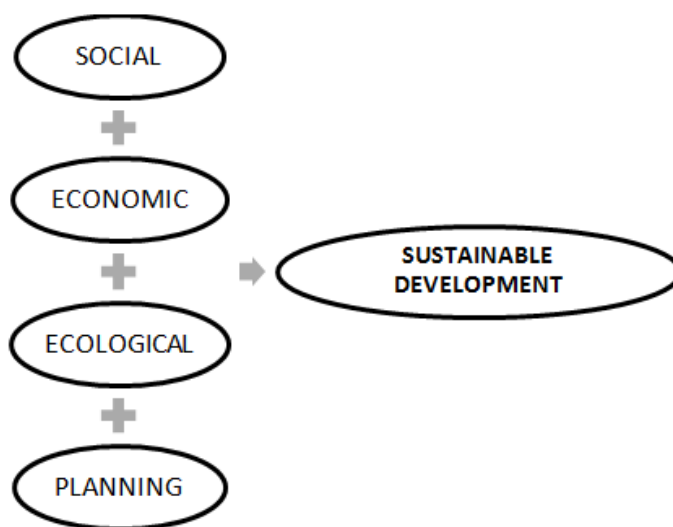
It should be emphasized that modern governments build their development strategies on the basis of an effective combining of social, economic, political and environmental. These strategies are created based on the principles of sustainable development with responsible use of resources [Bergier T., Kronenberg J., 2010, s. 220]. Such activities are also extremely important as well in terms of the local community, which is one of the most important local government stakeholders.

2. Local government in the context of sustainable development

Sudden changes in the global economy have required diverse organizational units to apply new concepts. Modern and innovative concepts are needed to succeed in a global market [Pachura A, 2015, s. 143-144]. It was necessary to introduce new ideas, that respond to the changing world and attitudes of society, in managing both the enterprise and the territorial unit. As a consequence of these changes, in 1987, based on the principles of balance and respect for the environment, the Brundtland report presents the concept of sustainable development

Sustainable development has been defined as development, which has to meet the needs of the present and future generation, while respecting and securing resources [Voß J-P., Bauknecht D., Kemp R., 2006, s. 4]. The Environmental Protection Law defines more broadly the concept of sustainable development, as a socio-economic development. According to this document, the foundations of sustainable development are economic, social and political ideas while respecting the environment and its resources. In compliance with the idea of sustainable development, there must be kept a balance between present and future generations [Ustawa Prawo ochrony środowiska, 2001]. It can be stated that sustainable development is based on the interaction of three aspects, which in the aspect of the local government unit should be extended to another important element - the planning aspect (figure 3).

Figure 3. Sustainable development of local government - key aspects



Source: own processing, data extracted from Flint R.W., *Practice of Sustainable Community Development. A Participatory Framework for Change*, Springer, New York, 2013, s. 26-28.

Sustainable local government units are based on the coherence of these four aspects. By the social aspect it is necessary to understand the basic and most important component i.e. inhabitants, together with all aspects of life (needs, aims, aspirations and socio-material status) [Mierzejewska L., 2015 s. 6-7]. In turn the economic aspect represents protection of development through the ability to minimize poverty, scarcity or social deprivation. Financial issues are essential to achieving local economic growth. The ecological aspect should be seen as a challenge for modern self-government, which, while striving for development, must reduce its negative impact on the environment, mainly by pollution reducing. Local authorities should rationally use natural resources and raise ecological and responsible attitudes in the whole society [Kuciński K., 2009, s. 54-55]. Local governments should also use renewable energy

sources, such as biomass, which has become very popular among responsible units. It is important that renewable energy is one of the most important elements that directly influence the sustainable development of local governments [Kot S., Ślusarczyk B., 2013, s.559-561. The principle of sustainable development is an essential element of the spatial planning of local government. Space is a valuable resource that can be used without any limitations, which can lead to imbalances in a local unit. Therefore, this is one of the most important aspects of sustainable development of the local government unit. Protecting the environment by rational using of space and restoring the environmental elements, preventing urban sprawl, and the using of eco-friendly transport solutions are at the base of local development [Zaremba A., 2013, s. 266].

There are 17 objectives of sustainable development that are reflected in the strategy of self-government development [17 Sustainable Development Goals 17 Partnerships, 2015, s. 2-11]:

- no poverty,
- no hunger,
- health and well-being,
- education at a high level,
- gender equality,
- clean water and access to the sanitary facilities,
- cheap and clean energy,
- economic growth based on decent work,
- innovations,
- reducing inequalities between states,
- sustainable cities and communities,
- responsible consumption and production,
- action for climate,
- protection of the seas and oceans,
- protection of ecosystems,
- justice and strong institutions,
- renewal of the global partnership for sustainable development.

It is important that local government should implement sustainable actions based on three principles [Zalewski A., 2007, s. 84 – 86]

- Principle of balance (economic order) – The adjusting the demand for specific resources to their availability in a specific area. Natural resources, labor and capital resources are taken into account here. It means that economic and ecological goals are realized in integrated way.
- The principle of efficiency (rational management) – In the first instance it is efficiency – maximization of effects with rational use of resources. Secondly it is saving – maximization of the saving of environmental resources while minimizing the expenditures.
- The principle of mutual benefit – It is based on the participation of society in undertakings related to socio-economic development. Economic activity should be develop only there where is a willingness and interest of the local community.

Sustainable cities must take into account all of the mentioned principles in the process of creating city strategy. Local community, which is a constant participant in all initiatives, plays a very important role in this process.

It should be emphasized that sustainable local development directly translates into the socio-economic development of a wider area. Sustainable initiatives, undertaken by local government

units, can be understood as a part of the consistent development of a larger unit. As a consequence of this idea, towns (as a counterpart of local government) are given the nicknames, for the aspects that are most important to them, - it can be: green cities, compact cities or smart cities [Biznes na rzecz zrównoważonego rozwoju miast. 2014, s.2].

3. Examples of sustainable development in Scandinavian countries

Scandinavian countries accept responsibility for local development, taking into account both social and environmental interests. Activities that are part of sustainable development are extremely important and popular in Scandinavian countries. Particular importance is played by environmental activities that bring numerous environmental, social and economic benefits. Examples of initiatives for sustainable development in the Scandinavian countries are listed below.

Sweden [Åkerström L.A., 2016, 7 examples of sustainability in Sweden]:

- Växjö

The total elimination of fossil fuels by 2030 is the main goal of the city. Today the city uses a central cooling and heating system, builds energy-efficient wood buildings, and an urban transport is based on biogas and renewable energy. The city also encourages to build an urban garden in the city center. The 90% of the energy used in the city for heating and about half of electricity is generated from wood, which significantly reduces carbon dioxide emissions. Växjö is often called the most ecologically-friendly city in Europe.

- Malmö

The city is constantly introducing various innovative solutions to reduce climate change. The Augustenborg district is notorious for the numerous ecological solutions introduced in the residential area. In 2010, this district received the UN World Habitat Award for 10 000 "green roofs" that prevent flooding by absorbing rainwater. The district also uses solar energy. Photovoltaic panels are installed on many private and public buildings. In addition, 70% of the waste is recycled.

Talking about recycling in Sweden, it should be mentioned that, at present less than one percent of household waste goes to landfills. The rest is subjected to various forms of recycling. In this respect Sweden is one of the world leaders [Freden J., 2017, The Swedish recycling revolution].

1. Norway [Kowalczyk M., 2013; Norwegia światowym liderem...]:

- Sustainable tourism

Norway was the first country in the world which introduced a national sustainable tourism labeling system and now is recognized as a world leader in this area. The balance between the development of tourism and the state of the environment is the most important in this area. Sustainable tourism encompasses four elements: economic, ecological, social and cultural. It is important, that the four regions of Norway: Vega, Trysil, Røros and Lærdal are the first which have received the certificates conferring the status of sustainable tourism communities in tourism.

2. Denmark [Zrównoważone Miasta: Kopenhaga, 2015]

- Copenhagen

According to the Global Green Economy Index (GGEI), Copenhagen is called the greenest city in the world. Well-developed urban transport makes it easy for the inhabitants to travel around the city. Some buses which are powered by electricity, are

loaded at night and run every 7 minutes. In the city there are many green areas, the largest park area occupies an area of size of 2 thousand hectares. In the city center there is also a natural water reservoir, which is using as a bathing place. In the city, 90% of all waste is recycled, and almost 75% of household waste is used to heat homes. In Copenhagen entering of motor vehicles to the strict center and designated areas is strictly forbidden.

An interesting initiative realized in whole Denmark is the so-called PANT. Plastic and aluminum packaging are subject to different recycling processes. In order to shorten their segregation time a three-tier PANT scale has been introduced in Denmark. A PANT symbols - A, B, C - are located on the labels and packaging of the products. According to the symbol, right additive is counted to the store account. Products can be returned to special machines, named Flaskeautomat, which generate a special voucher. Every voucher can be exchanged for shopping payment or cash [McOmish F., 2014, Trash Talk: The Ultimate Guide...].

3. Finland [O'Sullivan J., 2016, New finnish district....]:

- Tampere

The city is the leader in implementing smart pro-ecological solutions. The example is Vuores, one of the fastest growing district in the city (its construction will end in 2020), which is known for many innovative solutions based on environmental efficiency. The communication plan is based on public transport, walking and cycling. The LED lighting of the district lights is based on intelligent solutions. All buildings are equipped with high-speed internet. One part of the district is a modern complex, consisting of urban wood buildings. This space is going to be characterized by zero carbon dioxide emissions, including material efficiency and energy efficiency.

Analyzing the economic situation of the Scandinavian countries, we can see a number of investments for sustainable development with particular emphasis on ecology. Often these are long-term activities that require specialized knowledge and time-consuming preparation. Nonetheless, any Scandinavian initiatives undertaking to reduce climate change and environment degradation, are at a high level and have many positive effects for the environment and for the various stakeholder groups. It should also be emphasized that Sweden, Norway, Denmark and Finland can be an example for other countries and deserve to be the leaders in the area of comprehensive and professional activities included in the sustainable development concept.

Sustainable development plays an important role in the local government management. Every local government unit, caring for its stakeholders, has to take into account three main aspects in development strategies: the society, the economy and the environment. In the case of local government, this catalogue has to be extended to include planning issues. The balance between these four elements with coherent management processes guarantees a sustainable and rapid development. It should be noted that thanks to the application of the principles of sustainable development, local governments outflank the competitive both among residents, entrepreneurs and prospective investors.

REFERENCES

- [1] *17 Sustainable Development Goals 17 Partnerships*, Division for Sustainable Development United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2015.
- [2] Åkerström L.A., 2016, *7 examples of sustainability in Sweden*. <https://sweden.se/nature/7-examples-of-sustainability-in-sweden/> [accessed 13.03.2017]

- [3] Bergier T., Kronenberg J., 2010, *Wyzwania zrównoważonego rozwoju w Polsce*, Fundacja Sendzimira, Kraków.
- [4] *Biznes na rzecz zrównoważonego rozwoju miast. Analiza Tematyczna*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Nr2/2014.
- [5] *European Charter of Local Self-government*, Strasburg, 15.10.1985.
- [6] Flint R.W., 2013, *Practice of Sustainable Community Development. A Participatory Framework for Change*, Springer, New York
- [7] Freden J., 2017, *The Swedish recycling revolution*, <https://sweden.se/nature/the-swedish-recycling-revolution/> [accessed 13.03.2017]
- [8] Friedman, A.L. and Miles, S., 2006, *Stakeholders: Theory and Practice*, Oxford University Press.
- [9] Gawroński H., 2010, *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- [10] Griffin R.W., 2005, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- [11] Griffin R.W., 2009, *Management*, South-Western Cengage Learning, Kanada.
- [12] Kot S., Ślusarczyk B., *The Role of Biomass in the Energy Production in the European Union Countries*. [w:] ELEKTROENERGETIKA 2013. Proceedings of the 7th International Scientific Symposium on Electrical Power Engineering. September 18-20, 2013, Stara Lesna, Slovak Republic.
- [13] Kowalczyk M., 2013, *Norwegia światowym liderem zrównoważonej turystyki*, <http://www.rp.pl/artykul/994249-Norwegia-swiatowym-liderem-zrownowazonej-turystyki.html#ap-1> [accessed 13.03.2017]
- [14] Kuciński K., 2009, *Strategie przedsiębiorstw wobec wymogów zrównoważonego rozwoju*. [w:] Kuciński K., Wydaw. Szkoła Główna Handlowa-Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
- [15] McOmish F., 2014, *Trash Talk: The Ultimate Guide to Recycling in Copenhagen*, <http://www.scandinaviastandard.com/trash-talk-how-to-recycle-in-copenhagen/> [accessed 13.03.2017]
- [16] Mierzejewska L., *Zrównoważony rozwój miast – wybrane sposoby pojmowania, koncepcje i modele*, [w:] Problemy Rozwoju Miast, Kwartalnik Naukowy Instytutu Rozwoju Miast Rok XII, Zeszyt II/2015.
- [17] Naworól A., 2007, *Planowanie rozwoju terytorialnego w skali regionalnej i lokalnej*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- [18] O’Sullivan J., 2016, *New finnish district develop a green perspective*, <http://www.goodnewsfinland.com/feature/new-finnish-districts-develop-a-green-perspective/> [accessed 13.03.2017]
- [19] Pachura A., 2015, *Innovativeness of an enterprise in the context of technology globalization*, Polish Journal of Management Studies, 2015, Vol.12 No1.
- [20] Rokicka E., Woźniak W., 2016, *W kierunku zrównoważonego rozwoju. Koncepcje, interpretacje, konteksty*. Katedra Socjologii Ogólnej Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny Uniwersytet Łódzki, Łódź.

- [21] *SUSTAINABLE CITIES INDEX 2015 Balancing the economic, social and environmental needs of the world's leading cities*. Arcadis 2015.
- [22] USTAWA z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska. Dz.U. 2001 Nr 62 poz. 627.
- [23] Voß J-P., Bauknecht D., Kemp R., 2006, *Reflexive Governance for Sustainable Development*, Edward Elgar, Northampton.
- [24] Wojciechowski E., 2003, *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa.
- [25] Zalewski A., 2007, *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*. Szkoła Główna Handlowa. Warszawa.
- [26] Zaremba A., 2013, *Planistyczne aspekty polityki przestrzennej a podstawy ochrony środowiska w kontekście zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich*, Journal of Agribusiness and Rural Development, 2(28).
- [27] Ziółkowski M., 2003, *Zarządzanie strategiczne w samorządzie gminnym*, [w:] Strahl D., *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 979., Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
- [28] *Zrównoważone Miasta: Kopenhaga*, 2015, <http://www.emzetes.pl/zrownowazony-rozwoj/art,25,zrownowazone-miasta-kopenhaga.html> [accessed 13.03.2017]

CONTACT

Eng. Beata Ślusarczyk Ph.D., Associate Professor
Czestochowa University of Technology, The Management Faculty
Aleja Armii Krajowej No. 19, 42-200 Częstochowa, Poland
E-mail: jagoda@zim.pcz.pl

INDUSTRY 4.0 AND CURRENT PROBLEMS OF CORPORATE SECTOR

ŠTVRTÁ PRIEMYSELNÁ REVOLÚCIA A AKTUÁLNE PROBLÉMY PODNIKOVEJ SFÉRY

Natália Tarišková¹

ABSTRACT

The age of forth industrial revolution stocks of the challenges ahead for business and HR leaders in a dramatically changing digital, economic, demographic, and social landscape. In the age of disruption, business and HR leaders are being pressed to rewrite the rules for how they organize, recruit, develop, manage, and engage the 21st-century workforce. This workforce is changing. It's more digital, more global, diverse, automation-savvy, and social media proficient. At the same time, business expectations, needs, and demands are evolving faster than ever before. We see it as an opportunity. An opportunity to reimagine HR, talent, and organizational practices. An opportunity to create platforms, processes, and tools that will continue to evolve and sustain their value over time. An opportunity to take the lead in what will likely be among the most significant changes to the workforce that we have seen. Our paper on human capital in the digital age is based on the secondary researches done by surveys of consulting sector all over the world. These insights can serve as a strategic roadmap to help organizations to not simply adapt, but to thrive in the emerging business environment.

KEY WORDS

Industry 4.0, Human Capital, Workforce. 2017 HR Trends

JEL CLASSIFICATION

O15, O33, M12,

1. Fourth Industrial Revolution or Big Shift ²

A lot of positive hype has built up around Industry 4.0 over the last few years, creating awareness of the topic within many companies and contributing significantly to the rejuvenation of “good old industry” in the public mind. In its aftermath, industry leaders remain optimistic overall, but a degree of disillusionment has also crept in as the actual implementation results so far are mixed.

On the one hand, we still see high uncertainty among manufacturers regarding what implementing Industry 4.0 really requires of them – and many are still struggling to even get started. On the other hand, most technology suppliers have moved relatively fast in adjusting their portfolios towards Industry 4.0.³

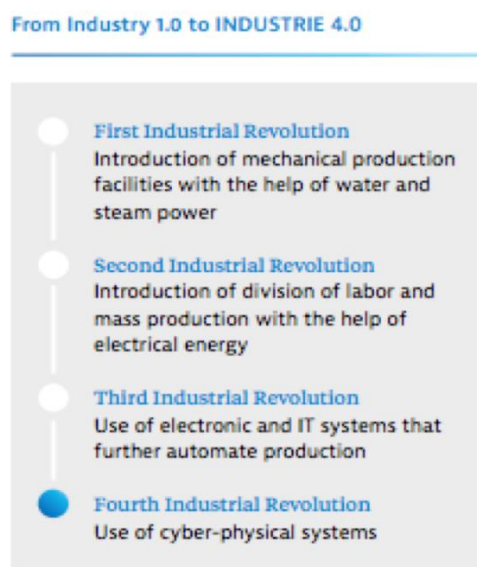
¹ Ing. Natália Tarišková, Ph.D., Department of Management, Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, natalia.tariskova@euba.sk.

² https://www.de.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/capgemini-consulting-industrie-4.0_0.pdf

³ https://capability-center.mckinsey.com/files/downloads/2016/digital4.0modelfactoriesbrochure_0.pdf

The key promise of the Industry 4.0 concept is as striking as it is fascinating: we are about to witness a new industrial revolution, fuelled by the advancement of digital technologies. The fusion of the physical and the virtual world into cyber physical systems will have a disruptive impact on every business domain of all kinds of industry. Several years after the advent of Industry 4.0 as a concept it has now developed into a true hype in the industry. Hardly any conference, think-tank or exhibition escapes the gravitational pull caused by the promise of a new industrial revolution. The historical sequence of all three previous revolutions is pictured as followed Figure 1.

Figure 31: Historical sequence of previous revolutions



Source: www.gtai.de

2. The 10 Human Capital Trends⁴

The current uneasiness with the pace of technological change is not new. The 1980s, for instance, saw a rapid rise in computing power that resulted in automated teller machines, online systems, and the IT industry's rapid growth. The world adapted well as people gained new skills and new jobs. Today, a new set of digital business and working skills⁵ is needed. Companies should focus more heavily on career strategies, talent mobility, and organizational ecosystems⁶

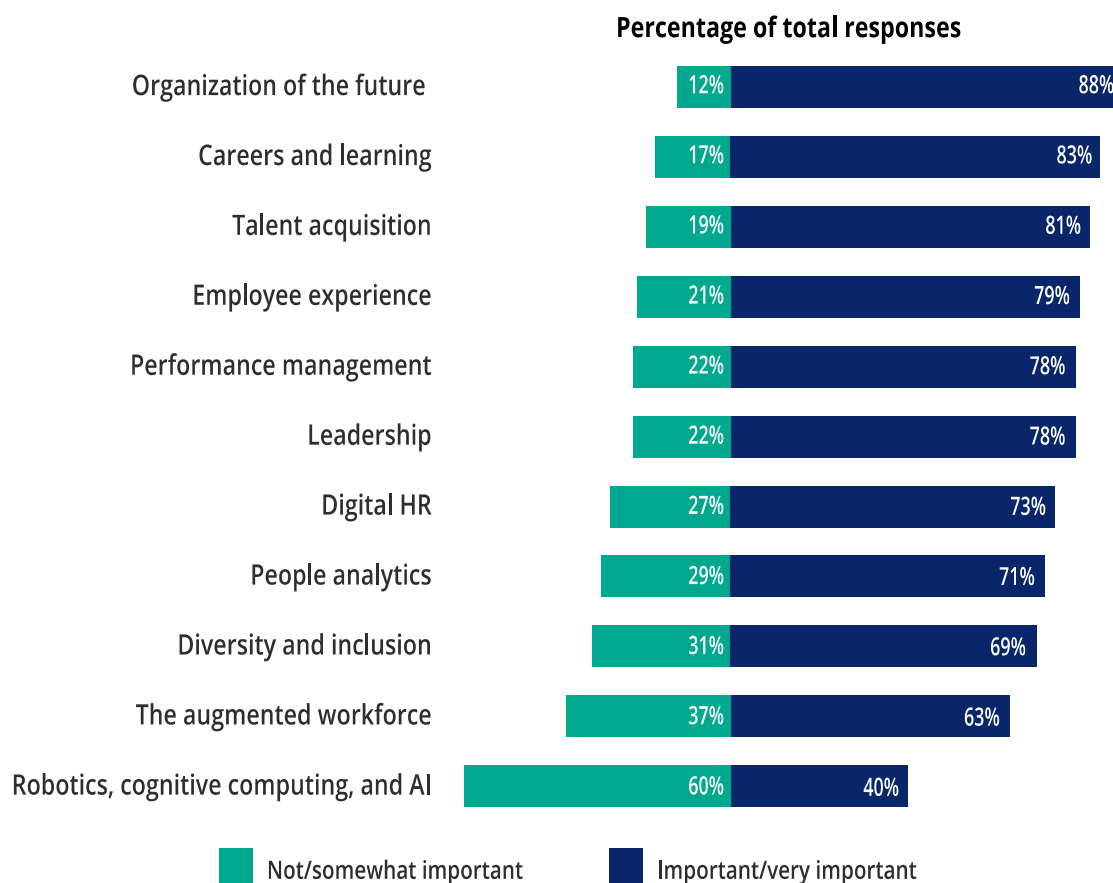
⁴ <http://www.bersin.com/uploadedFiles/2017-global-human-capital-trends-v2.pdf?aliId=99844546>

⁵ TARIŠKOVÁ, Natália. Human resources management program and humanistic and creative educational concept. In Managing and developing human resources 2015 : the academic bridge to HRM practice. International scientific seminar. Managing and developing human resources 2015 - the academic bridge to HRM practice : [proceedings] : international scientific seminar : 26.10.2015, Bratislava, Slovakia. - Frankfurt am Main : Neowiss - Europäischer Wissenschaftsverlag, 2016. ISBN 978-3-945484-12-8, p. 137-153.

⁶ ZÁLEŽÁKOVÁ (2016) provided a deep analysis of theoretical approaches used in corporate responsibility management: ZÁLEŽÁKOVÁ, E.. Spoločenská zodpovednosť - významný trend v manažmente. In Moderné trendy v manažmente a ich uplatňovanie v podnikoch na Slovensku : recenzovaný zborník vedeckých statí z riešenia III. etapy grantového projektu VEGA MŠ SR a SAV č.1/0316/14. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. ISBN 978-80-225-4314-9, s. 99-107. VEGA 1/0316

and networks to facilitate both individual and organizational reinvention. The problem is not simply one of “reskilling” or planning new and better careers. Instead, organizations must look at leadership⁷, structures, diversity, technology, and the overall employee experience in new and exciting ways. The organizations will need to close the gap between the pace of change and the challenges of work and talent management (figure 1).

Figure 32: 2017 trends in HR by importance



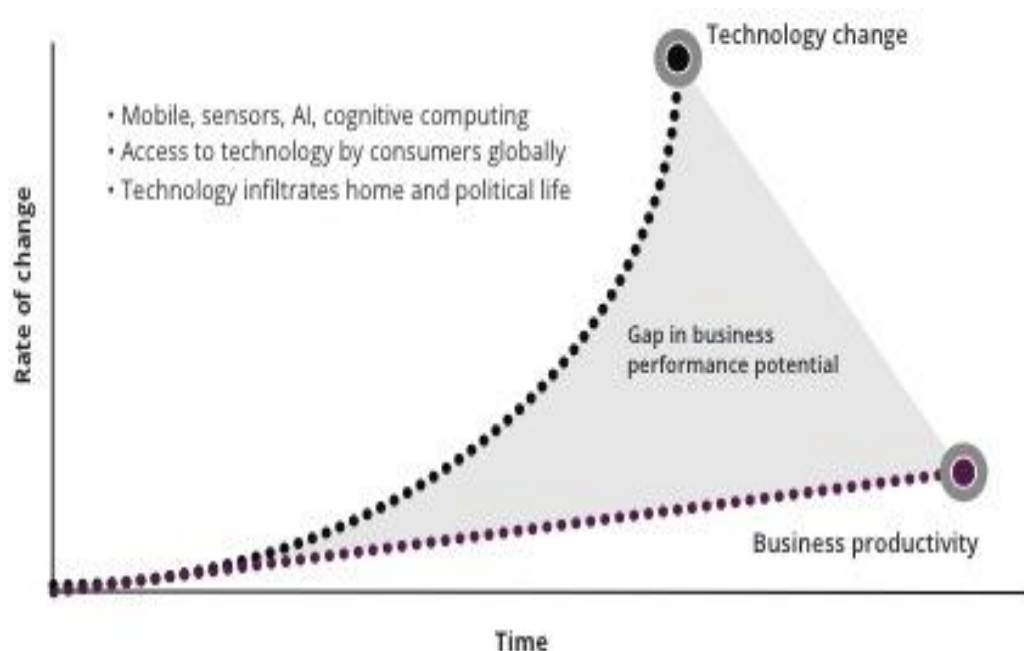
Source: www.dupress.deloitte.com

The problem, illustrated in figure 2, is the ever increasing gap between technological sophistication and the amount of work actually performed. The result is income inequality, wage stagnation, and social and political unrest around the world. Companies with low productivity now lose quickly to competitors, as most stock market valuations are driven by IP and services, not by physical or capital goods.

What causes this gap? We believe the problem comes down to human capital strategies—how businesses organize, manage, develop, and align people at work.

⁷ LJUDVIGOVÁ, SLÁVIK Záležáková (2016) provided a deep analysis of theoretical approaches used in corporate responsibility management (2014) provided a deep analysis of theoretical approaches used in leadership: SLÁVIK, Š., LJUDVIGOVÁ, I. Research of the structure and nature of leadership a activities. Ekonomické rozhľady : vedecký časopis Ekonomickej univerzity v Bratislave. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2014, 43(4), 405-426. ISSN 0323-262x.

Figure 33: What “appears” to be happening



Source: www.dupress.deloitte.com

In figure 3, curve 1 illustrates the exponential rate of technological change. More than 50 years after the formulation of Moore’s law—which holds that computing power doubles in capability every 18 to 24 months—mobile devices, sensors, AI, and robotics affect our lives more quickly and more pervasively than ever before.

Curve 2 posits that individuals are relatively quick and adept at adopting new innovations. Deloitte research, for example, finds that US citizens now look at their mobile phones 8 billion times a day, 6 forcing industries such as media, retail, transportation, and even restaurants to build digital products and services to capture individuals’ time and attention.

As shown in curve 3, however, while individuals adapt to technology relatively rapidly, businesses and organizations move at a slower pace. The business practices of corporate planning, organizational structure, job design, goal setting, and management were largely developed in the (first) industrial age, and companies must constantly revise them to keep up.

The gaps between curves 1, 2, and 3 show the need for organizations to adapt to technology and lifestyle changes. They are a major focus of the 2017 trends in human capital management.

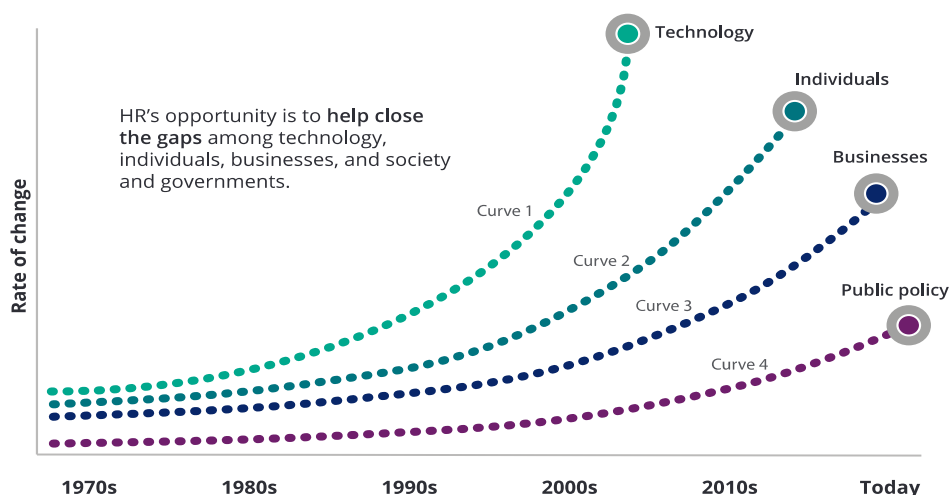
Finally, curve 4 represents public policy⁸, including policies around income inequality, unemployment, immigration, and trade.

These issues, which directly affect businesses through regulation, taxes, and legislation, adapt at an even slower pace. Laws and policies on topics such as minimum wage, trade tariffs, immigration, and education only shift after years of public debate. The gap between public policy and the other three domains results in imbalances and challenges for business and HR

⁸ Skorkova (2016) provided an analysis of competency models usage in HR: SKORKOVÁ, Z. (2016) Competency models in public sector. Procedia - social and behavioral sciences : <the> 3rd International conference on new, challenges in management and organization : Dubai 2 May 2016. [S.l.]: Elsevier, 2016, 230, pp. 226-234. ISSN 1877-0428.

leaders⁹. Understanding these four curves, and the growing gaps among technology, individuals, businesses, and public policy, is now essential to effectively navigating the world of human capital. HR has a unique role to play: It can help leaders and organizations adapt to technology, help people adapt to new models of work and careers, and help the company as a whole adapt to and encourage changes in society, regulation, and public policy.

Figure 34: What is “really” happening



Source: www.dupress.deloitte.com

2.1. Trend 1: The Organization of the Future: Arriving Now

The executives identified building the organization of the future as the most important challenge for 2017. Nearly 60 % of respondents rated this problem as very important, and 90 % rated it as important or very important. This level of interest signals a shift from designing the new organization to actively building organizational ecosystems and networks. Agility plays a central role in the organization of the future, as companies race to replace structural hierarchies¹⁰ with networks of teams empowered to take action.

⁹ The 2017 report began summer 2016 reaching out to hundreds of organizations, academics, and practitioners around the world. It includes a survey of more than 10,000 HR and business leaders across 140 countries. 22 % of respondents were from large companies (more than 10,000 employees), 29 % from medium-sized companies (1,000–10,000 employees), and 49 % from small companies (fewer than 1,000 employees). Respondents from the Americas accounted for 31 % of the total; Europe, Middle East, and Africa contributed 51 %, and Asia Pacific 18 %. Respondents represented a broad cross-section of industries, including financial services; consumer business; technology, media, and telecommunications; and manufacturing. 63 % of the respondents were HR professionals, with other business executives comprising 37 %. C-level executives accounted for 30 % (more than 3,100) of the respondents.

The report reveals how leaders are turning to new organizational models that highlight the networked nature of today's world of work; innovation-based HR platforms; learning and career programs driven by social and cognitive technologies; and employee experience strategies that put the workforce at the centre. The report closes with a discussion of the future of work amid the changes being driven by advances in automation and an expanded definition of the workforce.

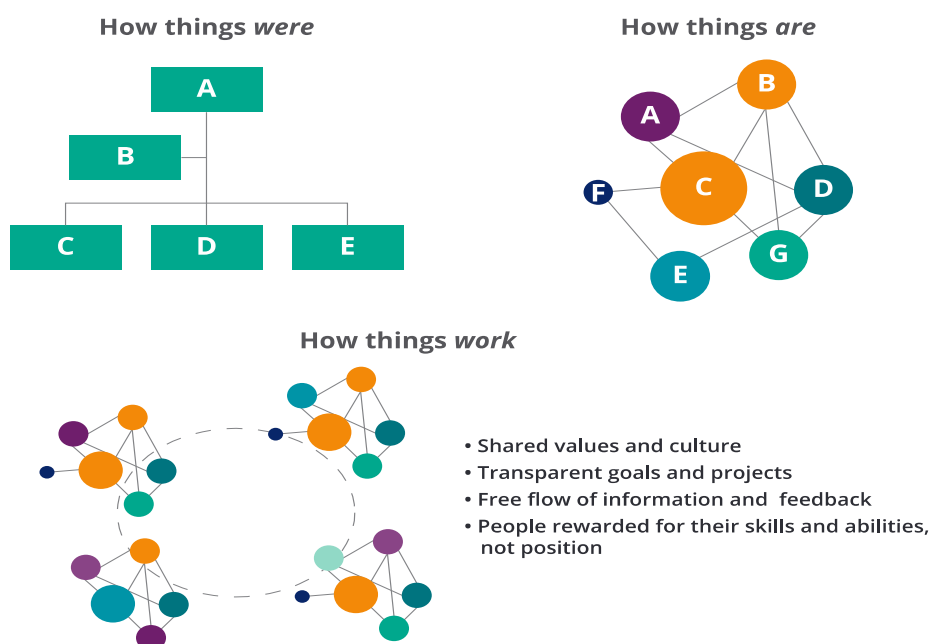
¹⁰ Skorková (2016) provided a deep analysis of theoretical approaches used in organizational management: SKORKOVÁ, Zuzana. Organizovanie: prípadové štúdie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. ISBN 978-80-225-4262-3.

High-performing organizations operate as empowered networks, coordinated through culture¹¹, information systems, and talent mobility. Companies are focused on redesigning the organization itself, with nearly half actively studying and developing new models. And many organizations are not only designing but also building this new organization. As networks and ecosystems replace organizational hierarchies, the traditional question “For whom do you work?” has been replaced by “With whom do you work?”

As organizations make this transition, they find that smaller teams are a natural way for humans to work. Research shows that we spend two orders of magnitude more time with people near our desk than with those more than 50 meters away. Whatever a hierarchical organization chart says, real, day-to-day work gets done in networks. This is why the organization of the future is a “network of teams” (see figure 4).

Top companies are built around systems that encourage teams and individuals to meet each other, share information transparently, and move from team to team depending on the issue to be addressed. Different networks can have different specialties, such as innovation or getting to market quickly, but the principle is the same. For a company to stay agile, teams must be formed and disbanded quickly. High-performing companies today may build a “digital customer experience” group, select individuals for the team, and ask them to design and build a new product or service in a year or two. Afterward, the team disperses as team members move on to new projects. This ability to move between teams without risk is a critical attribute of today’s high-performing companies.

Figure 35: A network of teams



Source: www.dupress.deloitte.com

¹¹ Joniaková, Blštáková (2013) provided a deep analysis of theoretical approaches used in culture and organizational management: JONIAKOVÁ, Zuzana - BLŠTÁKOVÁ, Jana. Význam organizačnej kultúry pre aplikáciu spoločensky zodpovedného podnikania. Dobrovoľníctvo v organizáciách na Slovensku – výsledky výskumu. In Ekonomické rozhľady : vedecký časopis Ekonomickej univerzity v Bratislave. - Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, 2013. ISSN 0323-262X, 2013, roč. 42, č. 3, s. 371-383. Dostupné na : <ftp://193.87.31.84/0179220/er3_2013_joniakova_blstakova_fulltext.pdf>

2.2. Trend 2 - Careers and Learning: real time, all the time

The concept of a “career” is being shaken to its core, driving companies toward “always-on” learning experiences that allow employees to build skills quickly, easily, and on their own terms. Careers and learning rose to second place in rated importance of the survey, with 83 % of executives identifying these issues as important or very important. At leading companies, HR organizations are helping employees grow and thrive as they adopt the radical concept of a career described in *The 100-Year Life*¹². New learning models both challenge the idea of a static career and reflect the declining half-life of skills critical to the 21st-century organization.

2.3. Trend 3 - Talent Acquisition: enter the cognitive recruiter 13

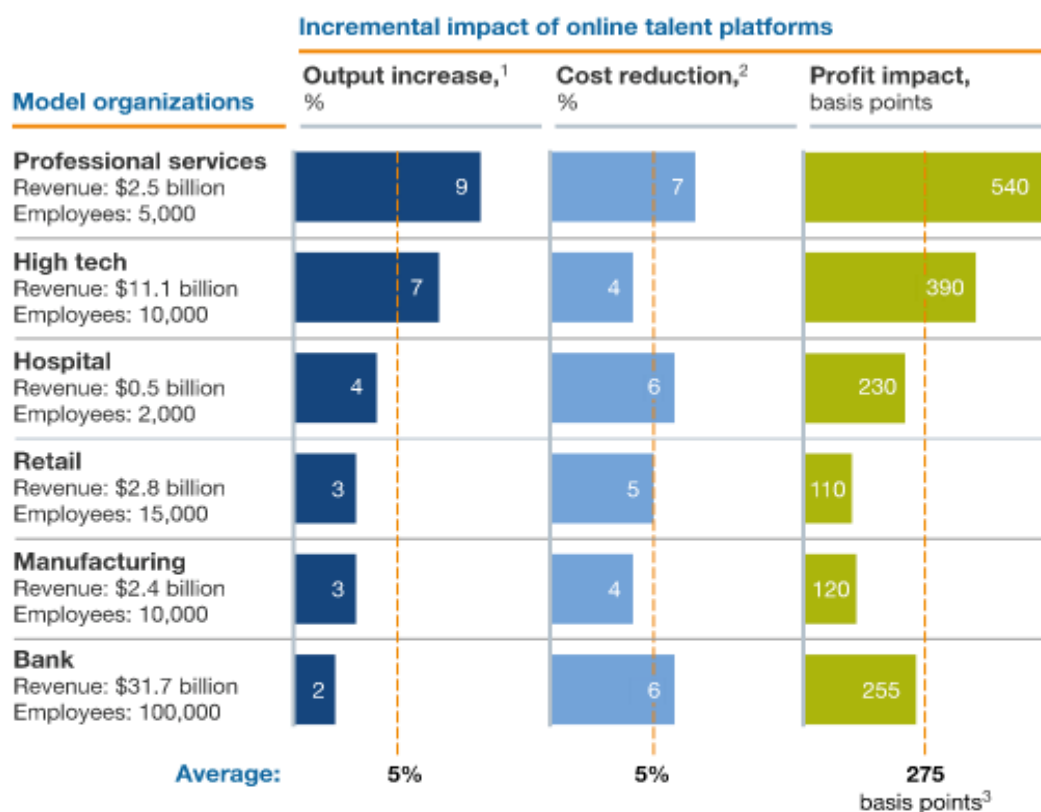
As jobs and skills change, finding and recruiting the right people become more important than ever. Talent acquisition is now the third-most-important challenge that companies face, with 81 % of respondents calling it important or very important. Talent acquisition highlights on leading organizations to use social networking, analytics, and cognitive tools to find people in new ways, attract them through a global brand, and determine who will best fit the job, team, and company. A new breed of cognitive technologies is radically transforming recruiting, which stands at the early stages of a revolution. This Figure 5 represents just one example how online Talent platform influenced output increase, cost reduction and profit impact for different industries. These new rules reflect not only insights from survey, but also work with companies around the world that are setting the bar for performance in today’s global economy. They are the result of years of thought and practice, as well as observations of leading companies in every industry, geography, and size.

¹² GRATTON, Lynda and SCOTT, A. *The 100-Year Life* (Bloomsbury, 2016).

¹³ Skorková (2014) provided a deep analysis of theoretical approaches used in talent management: SKORKOVÁ, Z. (2014) Talent management - theoretical approaches to the definition of talent. EDAMBA 2014 : proceedings of the international scientific conference for doctoral students and young researchers : 13th - 14th November 2014, Bratislava, Slovak Republic. Bratislava: Publishing House EKONÓM, 2014, pp. 510-518.

Figure 5: How to run business on new rules¹⁴

Using online talent platforms can increase revenues by up to 9 percent and reduce costs by up to 7 percent.



¹Includes productivity gains in front- and middle-office workers. These can translate into revenue or other increased-output opportunities.

²Includes productivity effect for middle- and back-office workers and savings in recruiting, interviewing time, training, onboarding, and attrition costs.

³Figures do not calculate to average, because of rounding.

McKinsey&Company | Source: Bureau of Labor Statistics; company annual reports; McKinsey

Source: Bureau of Labour Statistics, company annual reports, McKinsey

2.4. Trend 4 - The Employee Experience: Culture, Engagement, And Beyond

Culture and engagement are vital parts of the employee experience, and leading organizations are broadening their focus to include a person's first contact with a potential employer through retirement and beyond. Today, companies are looking at employee journeys, studying the needs of their workforce, and using net promoter scores to understand the employee experience. Workplace redesign, wellbeing, and work productivity systems are all becoming part of the mandate for HR.

¹⁴ <http://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/industry-40-looking-beyond-the-initial-hype>

2.5. Trend 5 - Performance Management: Play A Winning Hand

For the last five years, companies have been experimenting with new performance management approaches that emphasize continuous feedback and coaching, reducing the focus on appraisal. This year, companies are moving beyond experimentation to deploy new models on a wide scale. Even though HR technology tools have not quite caught up, new approaches to performance management are working, and they are increasing productivity and changing corporate culture.

2.6. Trend 6 - Leadership Disrupted: Pushing The Boundaries

As companies transform and digital organizational models emerge, leadership needs change as well. Eighty percent of respondents say that leadership is an important issue, and 42 percent call it very important. Organizations are clamoring for more agile, diverse, and younger leaders, as well as new leadership models that capture the “digital way” to run businesses. While the leadership development industry continues to struggle, companies are pushing the boundaries of their traditional leadership hierarchies, empowering a new breed of leaders who can thrive in a rapidly changing network.

2.7. Trend 7 - Digital Hr: Platforms, People, And Work

As the enterprise as a whole becomes digital, HR must become a leader in the digital organization. This means going beyond digitizing HR platforms to developing digital workplaces and digital workforces, and to deploying technology that changes how people work and the way they relate to each other at work. Fortunately, the path to digital HR is becoming clearer, with expanded options, new platforms, and a wide variety of tools to build the 21st-century digital organization, workforce, and workplace.

2.8. Trend 8 - People Analytics: Recalculating The Route

Data about people at work has become more important than ever, but the focus of people analytics has changed. Formerly a technical discipline owned by data specialists, people analytics is now a business discipline, supporting everything from operations and management to talent acquisition and financial performance. Readiness to capitalize on people analytics remains a challenge, however. Only 8 % of organizations report they have usable data, while only 9 % believe they have a good understanding of the talent factors that drive performance.

2.9. Trend 9 - Diversity And Inclusion: The Reality Gap

Fairness, equity, and inclusion are now CEO-level. We believe that the HR function is in the middle of a significant identity change. Not only do HR organizations need to structure themselves for service delivery efficiency and excellence in talent programs, but they must now also focus on the employee experience, employee productivity, and the entire realm of work, job, and structural design. The new rules provide a mandate for many HR organizations to reorient themselves and focus their people on the changing human capital issues their companies face. Issues around diversity and inclusion continue to be frustrating and challenging for many organizations.

2.10. Trend 10 - The Future Of Work: The Augmented Workforce

Robotics, AI, sensors, and cognitive computing have gone mainstream, along with the open talent economy. Companies can no longer consider their workforce to be only the employees on their balance sheet, but must include freelancers, “gig economy” workers, and crowds. These on- and off-balance sheet workers are being augmented with machines and software. Together, these trends will result in the redesign of almost every job, as well as a new way of thinking about workforce planning and the nature of work. Change is already taking place: 41 % of our respondents have either fully implemented or made significant process in adopting cognitive and AI technologies, and another 35 % report pilot programs.

Conclusion

Our paper reflects seismic changes in the world of business. This new era, often called the Fourth Industrial Revolution, or the Big Shift, has fundamentally transformed business, the broader economy, and society.

Organizations face a radically shifting context for the workforce, the workplace, and the world of work. These shifts have changed the rules for nearly every organizational people practice, from learning to management to the definition of work itself. All business leaders have experienced these shifts, for good or for ill, in both their business and personal lives.

Rapid change is not limited to technology, but encompasses society and demographics as well. Business and HR leaders can no longer continue to operate according to old paradigms. They must now embrace new ways of thinking about their companies, their talent, and their role in global social issues. These ways reflect the shifts in mind-set and behaviour that we believe are required to lead, organize, motivate, manage, and engage the 21st-century workforce. While it is hard to predict which emerging business practices will endure, it is impossible to ignore the need for change. This report is a call to action for HR and business leaders, who must understand the impact of change and develop new rules for people, work, and organizations.

ACKNOWLEDGEMENT

This paper is an outcome of research projects: „ Exploring concepts of human resource management systems in relation to the specifics of competitive business models of existing organizations of the European Business Area“, VEGA No. 1/0609/16 - project funded by the University of Economics in Bratislava; led by Ing. Jana Blštáková, PhD.

REFERENCES

- [1] BERSIN, J. 2017. 2017 *Global Human Capital Trends*. <http://www.bersin.com/uploadedFiles/2017-global-human-capital-trends-v2.pdf?aliId=99844546>, [accessed 7.1.2017].
- [2] JONIAKOVÁ, Zuzana - BLŠTÁKOVÁ, Jana. Význam organizačnej kultúry pre aplikáciu spoločensky zodpovedného podnikania. Dobrovoľníctvo v organizáciách na Slovensku – výsledky výskumu. In *Ekonomické rozhľady : vedecký časopis Ekonomickej univerzity v Bratislave*. - Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, 2013. ISSN 0323-262X, 2013, roč. 42, č. 3, s. 371-383. Dostupné na : <ftp://193.87.31.84/0179220/er3_2013_joniakova_blstakova_fulltext.pdf>

- [3] SKORKOVÁ, Z. (2014) Talent management - theoretical approaches to the definition of talent. EDAMBA 2014 : proceedings of the international scientific conference for doctoral students and young researchers : 13th - 14th November 2014, Bratislava, Slovak Republic. Bratislava: Publishing House EKONÓM, 2014, pp. 510-518.
- [4] SKORKOVÁ, Zuzana. *Organizovanie: prípadové štúdie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. ISBN 978-80-225-4262-3.
- [5] SLÁVIK, Š., LJUDVIGOVÁ, I. Research of the structure and nature of leadership activities. *Ekonomické rozhlady : vedecký časopis Ekonomickej univerzity v Bratislave*. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2014, 43(4), 405-426. ISSN 0323-262x.
- [6] TARIŠKOVÁ, Natália. Human resources management program and humanistic and creative educational concept. In *Managing and developing human resources 2015 : the academic bridge to HRM practice*. International scientific seminar. Managing and developing human resources 2015 - the academic bridge to HRM practice : [proceedings] : international scientific seminar : 26.10.2015, Bratislava, Slovakia. - Frankfurt am Main : Neowiss - Europäischer Wissenschaftsverlag, 2016. ISBN 978-3-945484-12-8, p. 137-153.
- [7] THOMAS, L. Friedman, Thank You for Being Late (Farrar, Straus & Gioux, 2016), pp. 213–219.
- [8] ZÁLEŽÁKOVÁ, E.. Spoločenská zodpovednosť - významný trend v manažmente. In *Moderné trendy v manažmente a ich uplatňovanie v podnikoch na Slovensku : recenzovaný zborník vedeckých statí z riešenia III. etapy grantového projektu VEGA MŠ SR a SAV č. 1/0316/14*. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. ISBN 978-80-225-4314-9, s. 99-107. VEGA 1/0316
- [9] https://capabilitycenter.mckinsey.com/files/downloads/2016/digital4.0modelfactoriesbrochure_0.pdf, [accessed 7.1.2017].
- [10] <http://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/industry-40-looking-beyond-the-initial-hype>, [accessed 17.2.2017].
- [11] http://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Invest/_SharedDocs/Downloads/GTAI/Brochures/Industries/industrie4.0-smart-manufacturing-for-the-future-en.pdf, [accessed 27.3.2017].
- [12] https://www.de.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/capgemini-consulting-industrie-4.0_0.pdf, [accessed 7.2.2017].

CONTACT

Ing. Natália Tarišková, Ph.D.
University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management
Dolnozemska cesta 1/a, 852 35 Bratislava, Slovakia
E-mail: natalia.tariskova@euba.sk

CORPORATE GIVING AND COMMUNICATING THEREOF IN THE CZECH REPUBLIC

FIREMNÍ DÁRCOVSTVÍ A JEHO KOMUNIKOVÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE

Liběna Tetřevová¹

ABSTRACT

Corporate giving is a key activity of corporate philanthropy – one of the pillars of corporate social responsibility (CSR). A prerequisite of sharing the benefits of CSR activities by the company is communicating thereof to the stakeholders. This article aims to analyze and evaluate the level of communication of corporate giving activities by selected companies operating in the Czech Republic, namely companies of the chemical industry, and formulate measures that would increase this level. The present study is primarily based on the application of a specific research method in the form of a content analysis of the websites of companies in the Association of Chemical Industry of the Czech Republic. The knowledge gained is then discussed and compared with the results of other studies from abroad. In conclusion, measures are proposed that can contribute to increasing the level of communication of corporate giving and CSR, not only in the Czech Republic.

KEY WORDS

Corporate giving, corporate philanthropy, corporate social responsibility, CSR reporting, CSR communication.

JEL CLASSIFICATION

M14, L29

Úvod

Management každé firmy je v dnešním ekonomicky náročném světě nucen hledat účinné způsoby zvyšování své konkurenceschopnosti a finanční výkonnosti. Podle Portera a Kramera (2002, s. 9) „může být pro firmy nákladově nejefektivnějším způsobem zvyšování jejich konkurenceschopnosti filantropie“. Podle Qina, Huang a Chenga (2014) filantropie současně představuje možný strategický nástroj zvyšování finanční výkonnosti firmy. Firemní filantropií se přitom rozumí dobrovolné zapojení firem do veřejně prospěšných aktivit, kdy snahou firem je podpořit druhé osoby, zejména neziskové organizace, a přispět tak ke zvýšení kvality života jednotlivců i celé společnosti (Tetřevová a kol., 2017).

Firemní filantropie představuje jednu ze základních oblastí společenské odpovědnosti firem (corporate social responsibility – CSR). Jejimi klíčovými součástmi je firemní dárcovství a firemní dobrovolnictví (Tetřevová, 2011). Spojena je, stejně jako uplatňování společensky odpovědného chování, s řadou přínosů, jak pro firemní stakeholdery, tak pro samotnou firmu, ale i pro společnost jako celek. Předpokladem efektivního sdílení těchto přínosů firmou je

¹ Doc. Ing. Liběna Tetřevová, Ph.D., Univerzita Pardubice, Fakulta chemicko-technologická, Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu, email: libena.tetrevova@upce.cz.

realizace optimálního portfolia filantropických aktivit a jejich komunikování směrem k primárním i sekundárním stakeholderům. Komunikování společensky odpovědných aktivit firmami však není v řadě zemí optimální. Nízká úroveň komunikování CSR aktivit je příznačná pro většinu postkomunistických zemí, jak vyplývá z výzkumů KPMG (2015). Důvodů tohoto stavu je podle van Wensena a kol. (2011) celá řada. V první řadě jde o nedostatečné znalosti o společensky odpovědném reportování a s tím související problém v podobě definování klíčových aktivit, indikátorů či témat, která by měla být komunikována. Důvodem mohou být i náklady s komunikováním spojené, či citlivost některých informací, které by měly být zveřejněny, ale i skutečnost, že nefinanční informace jsou firmami často považovány za irelevantní z pohledu stakeholderů. Zaměřit je tak třeba pozornost na rozšíření poznání v této oblasti, které v současné době nabývá na významu mimo jiné v souvislosti s přijetím směrnice Evropského parlamentu a rady 2014/95/EU ze dne 22. října 2014, kterou se mění směrnice 2013/34/EU, pokud jde o uvádění nefinančních informací a informací týkajících se rozmanitosti některými velkými podniky a skupinami. Podle této směrnice musí velké podniky (či mateřské podniky velkých skupin), jež jsou subjekty veřejného zájmu a k rozvahovému dni překročí kritérium průměrného počtu 500 zaměstnanců za účetní období, zahrnout do zprávy vedení podniku nefinanční informace týkající se alespoň environmentálních, sociálních a zaměstnaneckých otázek, dodržování lidských práv a boje proti korupci a úplatkářství.

Jako inspirativní se jeví analyzovat a diskutovat danou problematiku z pohledu firem společensky citlivých odvětví, kterými jsou např. firmy chemického průmyslu. Zajímavou oblastí zkoumání je přitom firemní dárcovství. Cílem článku je tak analyzovat a zhodnotit úroveň komunikování aktivit firemního dárcovství vybranými firmami působícími v České republice, a to konkrétně firmami chemického průmyslu a formulovat opatření, která by vedla ke zvýšení úrovně komunikování aktivit firemního dárcovství.

1. Literární rešerše

1.1. Firemní dárcovství

Firemní dárcovství představuje jednu z klíčových aktivit společenské odpovědnosti firem. V klasickém pojetí oblastí CSR je považováno za aktivitu sociální odpovědnosti firem, blíže viz např. Luthé a Schuckert (2011) či Prskavcová a kol. (2008). Carroll (1979; 1999) i Tetřevová (2011; 2015) pak firemní dárcovství považují za součást filantropické odpovědnosti. Podle Steinerové a Makovského (2008) jde o aktivitu oblasti s názvem „místní komunita“.

Firemním dárcovstvím se rozumí bezplatné přenechání materiálních hodnot a služeb firmy vnějším subjektům (Svoboda, 2009). Darováním v pravém slova smyslu přitom je „dobrovolný převod majetku bez protihodnoty na základě darovací smlouvy“ (Tetřevová a kol., 2017, s. 112). Vedle dárcovství realizovaného na základě darovací smlouvy však firma může také realizovat dárcovství na základě smlouvy o reklamě a propagaci, v takovém případě má povahu sponzoringu. Přestože sponzorský příspěvek je chápán jako platba za poskytnutí reklamní či propagační služby (zpravidla) neziskovou organizací sponzorovi, lze ho považovat za formu firemního dárcovství a součást firemní filantropie. Jak totiž uvádí Hubinková, Bakić-Tomić a Surynek (2008, s. 170) „Sponzoring je jediným marketingovým nástrojem prospěšným jak obchodní sféře, tak společnosti.“.

Předmětem dárcovství mohou být jak dary finanční (vč. tzv. cause-related marketingu), tak dary věcné (ať už výrobky firmy, či jiné formy věcných darů), ale i dary nehmotné (tj. služby poskytované firmou bezplatně či se slevou). Podstata dárcovství však může spočívat i v zapůjčení majetku firmy. Za účelem zajištění vyššího standardu dárcovství řada firem vytváří

firemní nadace či nadační fondy, prostřednictvím kterých realizuje svou firemní filantropii. Na firemním dárcovství pak také může participovat více firem v rámci dodavatelských řetězců (Vlčková, Vrbová, 2016). Reálně je přitom tato podoba firemního dárcovství naplňována např. v případě koncernů, kdy jako konkrétní příklad z prostředí české ekonomiky lze uvést nadaci koncernu Agrofert.

Dárcovství firmy může být rovněž realizováno ve spolupráci se zaměstnanci, a to v podobě matchingu, payroll givingu či dalších forem. Matching představuje párování finančních darů zaměstnanců a firmy, kdy firma dorovná dar zaměstnance určitou částkou v předem dohodnutém poměru (Byznys pro společnost, 2011). V případě payroll givingu firma organizačně a finančně zajišťuje proces pravidelného strhávání darů ze mzdy zaměstnanců. Nejčastěji jde o zaokrouhlování mzdy směrem dolů na celé stokoruny, kdy částka nad limit je poukazována ve prospěch vybrané neziskové organizace (Levit, 2016; Romney-Alexander, 2002). Mezi další formy lze řadit finanční sbírky iniciované zaměstnanci, které firma podpoří poskytnutím zázemí či možností využití firemních komunikačních kanálů. Další formou jsou věcné sbírky realizované zaměstnanci firmy v pracovní době. Možnou formou jsou i benefiční akce realizované firmou se zapojením zaměstnanců (např. aukce předmětů poskytnutých zaměstnanci či sportovní anebo kulturní akce). Blíže viz např. (Byznys pro společnost, 2011).

1.2. Komunikování CSR a jeho úroveň v ČR a ve světě

„Proces komunikování sociálních a environmentálních dopadů ekonomických aktivit organizace jednotlivým zainteresovaným skupinám a společnosti jako celku“ je obecně označován jako CSR (neboli společensky odpovědný či udržitelný) reporting (Gray, Owen a Maunders, 1987). Firmy mohou k informování o svém společensky odpovědném chování a vyvíjených CSR aktivitách využívat různých komunikačních nástrojů. Kunz a Hronová (2016) mezi ně řadí firemní webové stránky, výroční zprávy, obaly, prospekty, letáky, brožury, noviny, intranet, nástěnky či propagaci CSR aktivit v rámci firemních akcí pro zaměstnance, zákazníky či obchodní partnery. Za významný nástroj komunikování CSR aktivit firmami lze považovat CSR reporty. Jde o „zprávy publikované firmami či organizacemi o ekonomických, environmentálních a sociálních dopadech jejich každodenních aktivit“ (GRI, 2017).

Z výzkumu KPMG (2015) realizovaného na vzorku 4 500 firem (vzorek byl tvořen 100 největších firem podle výše tržeb ze 45 zemí světa, vč. České republiky) vyplývá, že téměř tři čtvrtiny firem (73 %) reportují o společenské odpovědnosti. Z tohoto výzkumu dále vyplývá, že míra reportování v České republice je velmi nízká. O společenské odpovědnosti reportuje pouze cca 40 % firem. Česká republika tak zaujímá 40. místo ze 45 sledovaných zemí. Předmětem šetření přitom byly veřejně dostupné informace obsažené ve výročních zprávách, zprávách o společenské odpovědnosti či na firemních webových stránkách. Nízkou úroveň reportování v České republice potvrzuje i Munzarová a kol. (2016), a to na základě výzkumu zaměřeného na reportování etické odpovědnosti na webových stránkách vybraných firem chemického průmyslu působících v České republice.

Z výzkumu realizovaného Kašparovou (2011), která hodnotila úroveň CSR reportování vybraných firem působících v České republice na základě obsahové analýzy výročních zpráv, vyplývá, že přístup podniků k CSR reportování v ČR lze hodnotit jako tzv. řízení dobrého jména. Podle klasifikace KPMG se jedná o první stupeň vývoje reportů. Z daného výzkumu dále vyplývá, že výroční zprávy firem zahrnují témata obsahující všechny oblasti CSR v pojetí triple bottom line. Překvapivou skutečností pak je, že výskyt a míra detailnosti poskytovaných informací o firemní filantropii je velmi nízká.

2. Metodika

Základem prezentovaného výzkumu byla literární rešerše, jejímž předmětem byly publikace z oblasti firemní filantropie, společenské odpovědnosti firem a jeho reportování. Jednalo se jak o odborné knihy a časopisy, tak konferenční příspěvky, ale i materiály relevantních institucí. Výběr zdrojů byl ovlivněn aktuálností daných zdrojů a relevancí jejich vztahu k danému tématu.

Na literární rešerši navázal výzkum smíšeného typu (realizovaný od ledna do března 2017), který dle typologie Maucha a Parka (2003) kombinuje kvalitativní, kvantitativní a komparativní typ výzkumu. Jako metod vědecké práce bylo využito jednak specifické metody v podobě obsahové analýzy, jednak obecných metod v podobě analýzy, syntézy, komparace či dedukce. Co se týká obsahové analýzy, jednalo se o obsahovou analýzu webových stránek firem; v případě, že sledované firmy měly na těchto stránkách přístupnou výroční zprávu, případně CSR zprávu, staly se taktéž předmětem této analýzy. Tato specifická metoda byla zvolena s ohledem na výhody, se kterými je spojena - adaptabilita, systematickosti a objektivita, kdy se opírá o kvantitativní způsob zkoumání, ale současně obsahuje i kvalitativní postupy (Dvořáková, 2010).

Předmětem prezentovaného výzkumu byla analýza a zhodnocení úrovně komunikování dárcovských aktivit vybranými firmami chemického průmyslu působícími v České republice, a to se zaměřením na komunikování těchto aktivit na jejich webových stránkách. Důvodem zaměření se na podniky chemického průmyslu byla skutečnost, že se jedná o podniky tzv. společensky citlivých odvětví a je otázkou, zda tyto podniky, na něž je zaměřena zvýšená pozornost odborné i laické veřejnosti, věnují dostatečnou pozornost realizaci a komunikování společensky odpovědných aktivit v podobě firemního dárcovství. Navíc, jak vyplývá z výzkumu KPMG (2015), míra CSR reportování podniky chemického průmyslu odpovídá průměrné míře reportování napříč všemi sektory. Důvodem zaměření se na nástroj komunikace v podobě webových stránek pak byla skutečnost, že na rozdíl od zpráv o společenské odpovědnosti (které vypracovává a veřejně prezentuje minimum firem) a výročních zpráv (které zpracovává a veřejně zpřístupňuje jen určitá část firem), webové stránky jsou veřejně dostupné (až na výjimky) u všech firem. Navíc se jedná o přístup, který byl již v minulosti ověřen v rámci výzkumů realizovaných jak ve světě, např. (KPMG, 2015), tak v České republice, např. (Munzarová a kol., 2016).

Zdrojem primárních dat (výzkumným vzorkem) byly webové stránky výrobních firem Svazu chemického průmyslu ČR. Konkrétně se jednalo podle Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) o firmy skupiny 19.2 – Výroba rafinovaných ropných produktů a oddílů 20 – Výroba chemických látek a chemických přípravků, 21 – Výroba základních farmaceutických výrobků a farmaceutických přípravků a 22 – Výroba pryžových a plastových výrobků (Český statistický úřad, 2017). Firmy těchto oddílů a skupiny představují firmy chemického průmyslu v širším pojetí. Výběrový soubor přitom zahrnoval všechny členy Svazu chemického průmyslu ČR prezentované na stránkách Svazu k 1. 1. 2017 (Svaz chemického průmyslu ČR, 2017a). Vyřazeny byly firmy, které nevyvíjí podnikatelskou činnost, dále nevýrobní firmy a jedna výrobní firma, která neměla dostupné webové stránky. Výzkumný vzorek tak tvořily webové stránky 55 firem. Z databáze ARES Ministerstva financí ČR vyplývá, že 39 z těchto firem vykonává činnosti spadající do oddílů 20, 7 firem činnosti oddílů 20 a 22, 5 firem činnosti oddílů 20 a 21, 3 firmy činnosti oddílu 20 a skupiny 19.2 a 1 firma činnosti oddílu 22. Z této databáze dále vyplývá, že se jedná o webové stránky 1 drobné firmy (do 10 zaměstnanců), 8 malých firem (do 50 zaměstnanců), 25 středních firem (do 250 zaměstnanců) a 21 velkých firem (nad 250 zaměstnanců). Důvodem orientace na firmy Svazu chemického průmyslu ČR byla skutečnost, že tento svaz sdružuje významnou část podniků chemického průmyslu působících

v České republice; reprezentuje více než 60 % pracovníků a více než 70 % celkové výroby tohoto odvětví (Svaz chemického průmyslu ČR, 2017b).

S využitím binární stupnice byly identifikovány realizované aktivity a další relevantní aspekty firemního dárcovství. Získaná primární data byla následně zpracována s využitím nástrojů MS Excel, zhodnocena z kvantitativního i kvalitativního hlediska a komparována s výsledky šetření realizovaného KPMG v roce 2014. Předmětem šetření KPMG byla realizace aktivit firemní filantropie 100 firem (sídlících po celém světě) z 10 odvětví, vč. chemického průmyslu. Zdrojem dat přitom byly veřejně dostupné informace prezentované sledovanými firmami a jejich nadacemi především v podobě výročních zpráv či zpráv o společenské odpovědnosti/udržitelnosti. Blíže viz KPMG (2014).

S využitím výsledků provedeného šetření a poznatků, které vyplynuly z literární rešerše, v kombinaci s poznatky nabytými autorkou práce v rámci dalších realizovaných výzkumů v této oblasti, byla následně formulována doporučení, která by měla přispět ke zvýšení úrovně komunikování firemního dárcovství, nejen v České republice, ale i v dalších zemích s obdobnou úrovní CSR komunikování.

3. Výsledky a diskuse

Z provedeného šetření vyplývá, že firemní dárcovství na svých webových stránkách prezentuje 22 z 55 sledovaných firem, tj. 40 %. Ve srovnání s výzkumem KPMG (2014) je tento podíl velmi nízký, neboť z této studie, zachycující celosvětový pohled, vyplývá, že firemní dárcovství reportuje 93 % firem. Zajímavou skutečností pak je, že tři z námi sledovaných firem ztotožňují firemní dárcovství se společenskou odpovědností; uvádí ho jako jedinou aktivitu jimi aplikovaného konceptu CSR.

Co se týká sledovaných firem komunikujících firemní dárcovství, v šestnácti případech (73 %) se jedná o firmy vyvíjející činnosti spadající do oddílu 20, ve třech případech (14 %) o firmy vyvíjející činnosti spadající do oddílů 20 a 22, ve dvou případech (9 %) o firmy vyvíjející činnosti spadající do oddílů 20 a 21 a v jednom případě (4 %) o firmu vyvíjející činnosti spadající do oddílu 20 a skupiny 19.2. Firemní dárcovství na svých webových stránkách prezentují převážně firmy velké (12, tj. 54 %), následované firmami středními (7, tj. 32 %) a malými (3, tj. 14 %). Z obsahu webových stránek sledovaných firem dále vyplývá, že dvě z těchto firem (tj. 9 %) zastřešují své dárcovské aktivity firemní nadací. Konkrétně se jedná o Nadaci AGROFERT a Nadaci CS CABOT. Pro srovnání, z výzkumu KPMG vyplývá, že dárcovství prostřednictvím firemní nadace realizuje 26 % sledovaných firem.

Všech 22 firem přitom na svých webových stránkách uvádí, že poskytuje dary finanční povahy. Pouze jedna firma dále uvádí, že také poskytuje dary věcné povahy, a to polyesterovou stříž pro výplň látkových panenek. Ve výzkumu KPMG je to 46 % firem (KPMG, 2014). Jedna firma pak prezentuje rovněž dárcovství v podobě zapůjčení svého majetku, a to konkrétně čistící a manipulační techniky pro údržbu a zvelebování obce. Dvě z firem prezentují nejen firemní dárcovství zajišťované samotnou firmou, ale i společné dárcovství se svými zaměstnanci. Podle výzkumu KPMG 26 % firem podporuje dárcovství zaměstnanců a 18 % přitom realizuje dárcovství v podobě matchingu (KPMG, 2014).

Nejčastěji lze informace o firemním dárcovství dohledat v záložce společenská odpovědnost (udržitelnost), příp. v záložce „O společnosti/firmě“, což lze hodnotit pozitivně. V některých případech jsou však tyto informace nevhodně umístěny v záložce média, aktuality či dokonce kariéra.

Co se týká rozsahu uváděných informací, více než polovina sledovaných firem (13 z 22) uvádí pouze velmi strohou informaci o svém firemním dárcovství. Pouze tři firmy (tj. 14 %)

uvádí podrobné informace o svých dárcovských aktivitách, včetně grantových schémat a kontaktů na relevantní osoby.

Co se týká obsahu zveřejňovaných informací, všech 22 firem prezentuje na svých webových stránkách oblasti podpory. Více než polovina (13) firem pak prezentuje i konkrétní podporované projekty; v některých případech jsou však uváděny jen příklady konkrétních projektů. Prolink na podpořené neziskové organizace či projekty nabízí pouze cca třetina firem (8). Výši finančních darů specifikují na svých webových stránkách pouze 3 firmy (tj. 14 %). Jde o velmi nízký podíl firem; z celosvětově realizovaného výzkumu KPMG vyplývá, že hodnotu finančních darů reportuje 93 % firem (KPMG, 2014).

Z tabulky 1 je patrné portfolio oblastí podporovaných jednotlivými chemickými firmami v rámci jejich firemního dárcovství. Specifikace je provedena za pomoci binární stupnice, kdy binární logický kód „1“ vyjadřuje skutečnost, že daná oblast je sledovanou firmou podporována. (Sledované firmy jsou s ohledem na zachování anonymity označeny 1 – 22.)

Tabulka 1: Oblasti podpory

Oblast podpory/Firma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	Σ
1. Sport	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	15
2. Kultura	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	12
3. Děti a mládež	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	11
4. Vzdělání	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	9
5. Zdraví	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	7
6. Region	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	7
7. Životní prostředí	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	6
8. Hendikepovaní	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	6
9. Charita	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	5
10. Senioři	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
11. Infrastruktura	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
12. Věda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Σ	4	8	9	7	2	1	3	3	5	3	1	3	1	5	2	3	5	3	4	3	5	4	x

Zdroj: Vlastní zpracování na základě obsahové analýzy webových stránek sledovaných firem.

Z hlediska oblastí podpory sledované firmy nejvíce finančně podporují sport, kulturu a děti a mládež. Paradoxně směřování finančních prostředků na podporu životního prostředí, které je v případě chemických firem dominantním faktorem determinujícím jejich společenskou citlivost, není v České republice příliš preferováno. Pro srovnání můžeme uvést výsledky studie KPMG (2014), ve které se dárcovské aktivity na podporu životního prostředí umístily v případě chemických firem na druhém místě, a to spolu s podporou kultury a umění. Na prvním místě pak byla podpora vzdělání. Podpora sportu se v tomto výzkumu umístila až na osmém místě. Kategorie děti a mládež v tomto výzkumu sledována nebyla.

Z provedeného šetření vyplývá, že úroveň komunikování dárcovských aktivit sledovaných firem je velmi nízká. Jako účelné se tedy jeví přijmout následující opatření.

Ve snaze o zvýšení úrovně reportování dárcovských aktivit, i CSR aktivit obecně, ale i ve snaze o rozšíření spektra realizovaných CSR aktivit (vč. dárcovství) je třeba rozvíjet partnerství s vysokými školami, které mohou být zdrojem cenných poznatků. Efektivní cestou rozšíření poznání v této oblasti je i participace firem v odborných asociacích a svazech. Opomenout nelze ani spolupráci s dalšími organizacemi specializujícími se na problematiku CSR. V oblasti firemního dárcovství jde v České republice např. o organizaci Fórum dárců.

Jako účelné se také jeví využívat nástrojů komunikování nejen v podobě výročních zpráv či CSR zpráv, ale především v podobě firemních webových stránek. V dnešní době jsou pak nutnou cestou komunikace rovněž moderní komunikační prostředky, jakými jsou např. Facebook, YouTube, Twitter či Instagram.

Zásadním požadavkem je prezentovat kvalitní, pravdivé a nezkreslené informace, které by měly být pravidelně aktualizovány, tak aby mohl být sledován dlouhodobý vývoj základních charakteristik firemního dárcovství. Dle KPMG (2014) je třeba zainteresovaným stranám prezentovat vývoj v kategoriích vstupy, výstupy, výsledky a hodnota aktivit firemního dárcovství. Rizikovým faktorem je přitom tzv. „washing“, tj. poskytování zkreslených informací, které staví firmu do lepšího „světla“, než tomu ve skutečnosti je. Opomenout v daném kontextu nelze ani požadavek na nezávislé ověření reportovaných informací.

Při vytváření reportů je třeba využívat mezinárodně uznávaných standardů reportování. Jde např. o GRI – Global Reporting Initiative, OSN „Global Compact“, směrnici OECD pro nadnárodní společnosti či ISO 26000.

Nutností je poskytovat kombinaci informací kvalitativního i kvantitativního rázu a zajistit jejich transparentnost (KPMG, 2014). Transparentnost je v případě firemního dárcovství třeba zajistit zejména z pohledu podporovaných aktivit a subjektů. Podporu je přitom účelné směřovat do oblastí řešících problémy, jejichž zdrojem firma je či může být, např. v případě firem chemického průmyslu do ochrany životního prostředí. Pozornost je třeba také zaměřit na prezentování netradičních forem dárcovství, jakými je např. společné dárcovství firmy a jejich zaměstnanců. Součástí zajištění transparentnosti je i prezentování nejen objemu darovaných prostředků, ale i poměru objemu darovaných prostředků k základním finančním metrikám podniku, např. zisku před zdaněním, zisku po zdanění či tržbám.

Závěr

Lze konstatovat, že úroveň komunikování firemního dárcovství firmami chemického průmyslu působícími v České republice je velmi nízká. Tento fakt přitom ještě neznamená, že tyto firmy nerealizují přínosné a inspirativní dárcovské aktivity. Chtějí-li však sdílet přínosy s nimi spojené, musí nutně přijmout opatření, která povedou ke zvýšení úrovně jejich reportování. Předpokladem zvýšení úrovně CSR komunikování obecně a specificky úrovně komunikování firemního dárcovství přitom je rozvíjení partnerství jako zdroje know-how, využívání klasických i moderních nástrojů komunikování, poskytování aktuálních, úplných, kvalitních, nezkreslených a zajímavých informací, dokumentujících vývoj v oblasti CSR aktivit firmy a v neposlední řadě aplikace mezinárodně uznávaných standardů reportování.

Limitujícím faktorem předloženého článku je skutečnost, že předložená studie prezentuje výsledky šetření problematiky firemního dárcovství z pohledu vybraného odvětví (chemický průmysl) malé postkomunistické ekonomiky – České republiky. Článek však přináší řadu originálních poznatků, které mohou přispět k rozšíření poznání v této oblasti.

LITERATURA

- [1] Byznys pro společnost., 2011. *Jak podpořit zapojování zaměstnanců do veřejně prospěšných projektů a činností: Manuál pro firmy i neziskové organizace.* <http://www.byznysprospolecnost.cz/aktuality/134/v-ramci-platformy-vznikla-nova-brozura-k-firemnimu-dobrovolnictvi.html>, [citováno 1.2.2017].

- [2] Carroll, A. B., 1999. Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*. Vol. 38, Issue 3, pp. 268–295. ISSN 0007-6503.
- [3] Carroll, A. B., 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*. Vol. 4, Issue 4, pp. 497–505. ISSN 0363-7425.
- [4] Český statistický úřad., 2017. *Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)*. https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace, [citováno 11.3.2017].
- [5] Dvořáková, I., 2010. Obsahová analýza/formální obsahová analýza/kvantitativní obsahová analýza. *AntropoWebzin*, Vol. 2010, No. 2, pp. 95-99. ISSN 1801-8807
- [6] Gray, R. – Owen, D. – Maunders, K., 1987. *Corporate Social Reporting: Accounting and Accountability*. Englewood Cliffs: Prentice Hall. ISBN 978-0-1317-5456-0.
- [7] GRI., 2017. *About Sustainability Reporting*. <https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx>, [citováno 9.3.2017].
- [8] Hubinková, Z., Bakić-Tomić, L., Surynek, A., 2008. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1593-3
- [9] Kašparová, K., 2011. *Reportování o společenské odpovědnosti podniku*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5694-7.
- [10] KPMG., 2015. *Currents of Change. The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2015*. <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/12/KPMG-survey-of-CR-reporting-2015.pdf>, [citováno 10.3.2017].
- [11] KPMG., 2014. *Sustainable Insight. Unlocking the Value of Social Investment*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2014/05/unlocking-value-social-investment.pdf>, [citováno 12.3.2017].
- [12] Kunz, V. – Hronová, Š., 2016. In *Proceedings of the 4th International Conference on Innovation Management, Entrepreneurship and Corporate Sustainability “IMECS 2016”*. Czech Republic, Praha: Oeconomica, pp. 384–394. ISBN 978-80-245-2153-4
- [13] Levitt, T., 2016. *Partners for Good: Business, Government and the Third Sector*. New York: Routledge. ISBN 978-1-4094-3437-5.
- [14] Luthe, T. – Schuckert, M., 2011. Socially Responsible Investing – Implications for Leveraging Sustainable Development. In Conrady, R. – Buck, M. (eds.) *Trends and Issues in Global Tourism 2011*. Heidelberg: Springer, pp. 315–321. ISBN 978-3-642-17766-8.
- [15] Mauch, J. E., Park, N., 2003. *Guide to the Successful Thesis and Dissertation*. New York: Marcel Dekker. ISBN 0-8247-4288-5.
- [16] Munzarová, S. a kol., 2016. Code of Ethics in the Reporting of Corporate Social Responsibility Activities, the Evidence from the Czech Chemical Companies. In *Proceedings of the 3rd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences & Arts “SGEM 2016”*. Bulgaria, Sofia: SGEM, Book 2, Vol. 3, pp. 761–768. doi: 10.5593/sgemsocial2016B23. ISBN 978-619-7105-74-2. ISSN 2367-5659.
- [17] Porter, M. E. – Kramer, M. R., 2002. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*. Vol. 80, Issue 12, pp. 56–69. ISSN 0017-8012.

- [18] Prskavcová, M. a kol., 2008. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-436-8.
- [19] Qin, Z. – Huang, M. – Cheng, W., 2014. *Corporate Philanthropy in China: A Case of Doing Well by Doing Good?* Melbourne: Monash University. Discussion Paper 46/14. ISSN 1441-5429.
- [20] Romney-Alexander, D., 2002. Payroll Giving in the UK: Donor Incentives and Influences on Giving Behaviour. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. Vol. 7, Issue 1, pp. 84–92. ISSN 1479-103X.
- [21] Směrnice Evropského parlamentu a rady 2014/95/EU ze dne 22. října 2014, kterou se mění směrnice 2013/34/EU, pokud jde o uvádění nefinančních informací a informací týkajících se rozmanitosti některými velkými podniky a skupinami.
- [22] Steinerová, M. – Makovski, D., 2008. *Koncept CSR v praxi: průvodce odpovědným podnikáním*. Praha: ASPRA a.s.
- [23] Svaz chemického průmyslu ČR., 2017a. *Katalog členů SCHP ČR*. <http://www.schp.cz/katalog.html>, [citováno 10.3.2017].
- [24] Svaz chemického průmyslu ČR., 2017b. *Svaz chemického průmyslu ČR*. <http://www.schp.cz/schp.html>, [citováno 10.3.2017].
- [25] Svoboda, V., 2009. *Public Relations – moderně a účinně*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2866-7.
- [26] Tetřevová, L., 2015. Corporate Volunteering – the Theoretical Basis and Practical Consequences. In *Proceedings of the 2nd International Multidisciplinary Scientific Conferences on Social Sciences and Arts "SGEM 2015"*. Bulgaria, Sofia: SGEM, Book 2, Vol. 2, pp. 637–644. doi: 10.5593/SGEMSOCIAL2015/B22/S7.082. ISBN 978-619-7105-47-6. ISSN 2367-5659.
- [27] Tetřevová, L., 2011. Corporate Social Responsibility in the Czech Gambling Industry. *Economics and Management*. Vol. 16, Issue 1, pp. 612–620. ISSN 1822-6515.
- [28] Tetřevová, L. – Vávra, J. – Bednaříková, M. – Munzarová, S. – Košťálová, J., 2017. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0285-3.
- [29] van Wensen, K. a kol., 2011. *The State of Play in Sustainability Reporting in the European Union*. Final Report.
- [30] Vlčková, V. – Vrbová, H., 2016. Development and Assessment of Chosen Supply System Structure in the Czech Chemical Industry. In *Proceedings of the Carpathian Logistics Congress*. Czech Republic, Ostrava: TANGER, pp. 518–524. ISBN 978-80-87294-64-2.

KONTAKT

doc. Ing. Liběna Tetřevová, Ph.D.
Univerzita Pardubice, Fakulta chemicko-technologická
Studentská 95, 532 10 Pardubice, Česká republika
E-mail: libena.tetrevova@upce.cz

NEW MICRO-MACRO WAGE MODEL

NOVÁ TEORIE MEZD

Gejza Trgiňa¹

ABSTRACT

This paper is about labour market and its behaviour. It is a new conception which takes into account a new signs typical for current economics. In paper I tried to observe labour from different perspective thus I had to create many new variables and set bindings among them. In model we count with trend variables (premise of partial rationality) which are close to theoretical optimum (absolute rationality)

If we are on trend's product economy we don't suffer from any significant economic losses which can lead in long period to lower or higher products (discrepancies). Overall economy balance is result of many consequences like value of labour and capital, companies and households behaviour, labour unions etc. Short time effects are determined by curves w_S a w_D representing both sides (employees and employers). Model also works with long term effects which are affected by slope of wage-price mechanism representing in model by M-C curve.

KEY WORDS

Key word labour market, capital market, salaries, prices, corporate profits

JEL CLASSIFICATION

E32, E23

Úvod

Trh práce můžeme pozorovat prostřednictvím dvou hlavních ekonomických teorií, keynesiánské a klasické ekonomie. Oba přístupy se liší pohledem na nezaměstnanost i trh práce, který je pro nás v této práci důležitý. V návaznosti na rozdílný náhled na nezaměstnanost existují pro obě teorie jiné nástroje vedoucí k narovnání na trhu práce.

Cílem této práce je prezentovat nový pohled na mzdy. Tento pohled bude přizpůsoben současným ekonomickým podmínkám. Důležité je, že bude třeba upustit od doposud známých teorií a zavedení nových proměnných a interakci mezi nimi. V tomto článku se budeme zabývat teoretickým vymezením proměnných, jejich vzájemnými vazbami, grafickým nastíněním modelu a v poslední části článku i základním nastíněním ekonometrického modelu.

¹ Ing Gejza Trgiňa, University of Economics; 1st Faculty; Finance and accounting, nám. W. Churchilla 1938/4 130 67 Praha 3, e-mail: (xtrgg00@vse.cz)

1. Dosavadní teorie trhu práce

1.1. Klasický model

Vychází z naprosté ekonomické volnosti, jenž je hlavním heslem ekonomické školy Laissez faire. Klíčovým mechanismem v celé teorii je volná soutěž se skoro nulovými zásahy státu. Trhy se čistí více méně sami, poptávka a nabídka se vyrovnávají díky ceně statků v ekonomice a jejich množství (HILL, Charles WL,p 503-11). Jak již bylo zmíněno v části nových Keynesiánců, tento model vychází z maximalizace zisků společností a užitku fyzických subjektů. Na pracovním trhu se předpokládá pružnost cen, což posléze umožní vzájemné přizpůsobení nabídky a poptávky (čištění trhů). Trh vytváří ceny i mzdy a subjekty účastníci se trhu jsou pouze příjemci mezd či cen. Trh funguje nerozdílně a perfektně (jedna cena, jedna mzda – možné pro dokonalou konkurenci). Nezaměstnanost je pouhým důsledkem krátkodobého nesouladu, ten po určité době trh sám vyřeší. Kvůli nedostatečné časové reakci nabídky práce (imperfektní informovanost, vzdálenost) na poptávku vzniká nezaměstnanost. Nezaměstnanost je de facto dána dobou přizpůsobení se změněným podmínkám (imperfektnost informací, vzdálenost atd) na pracovním trhu (pro nezaměstnaného). Nedobrovolná nezaměstnanost se podle klasiků v ekonomice neobjevuje pouze dobrovolná nezaměstnanost, jejímž důvodem jsou nadměrné mzdové požadavky, přehnané nároky na typ práce či vzdálenost. Klíčovou proměnnou, jenž způsobuje nerovnováhu, je strana nabídky práce, kde klasici spatřují největší nedostatky právě na straně státu a nástrojů, které používá. Klasici naopak dávají důraz na inflaci oproti nezaměstnanosti. Proč tomu tak je? Podle klasiků nízká inflace vede k větší konkurenceschopnosti a ta následně pozitivně ovlivní pracovní trh (nezaměstnanost). Objevuje se David Riccardo a jeho teorie rozdělování zabývající se ekonomickým růstem založeným na rozdělování produktu mezi pozemky, mzdy a zisky společností. Mzdy jsou spojeny s termínem existenční minimum (takováto mzda nevede k růstu ani poklesu populace), které vychází z populační teorie (SEIDL, Irmí; TISDELL,p. 396-405). Velikost populace se odvíjí od množství naakumulovaného kapitálu v ekonomice (růst kapitálu způsobí růst poptávky po práci a následně i mzdy- implicitně se počítá s tím, že růst kapitálu podnítl vyšší produktivitu), což se v delším časovém úseku promítá do křivky nabídky práce. John Stuart Mill zase hledal vztah ekonomii sociálních aspektů a politice.

1.2. Původní keynesiánský model trhu práce (KEYNES, John Maynard)

Tato teorie předpokládá existenci nepružných nominálních mezd. Důsledkem toho neumí poptávka rychle reagovat na změnu nabídky na pracovním trhu. Proto je podle Keynesa na trhu vždy nedobrovolná nezaměstnanost (Avner Shaked and John Sutton, p. 1363). Hlavní aspekty způsobující nepružnost poptávky po práci jsou technologický pokrok a nedostatečná poptávka ze strany zaměstnavatelů. Teorie efektivní poptávky (Leijonhufvud Axel, p. 30) je postavena na agregátní poptávce. Pro nalezení rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou slouží důchodový mechanismus. Počítá se stabilní agregátní nabídkou, agregátní poptávku ovlivňují investice a spotřeba. Projevuje se zde zároveň psychologický zákon, jenž pojednává o klesající spotřebě v závislosti na rostoucím důchodu. Rostou úspory a podíl úspor na důchodu roste. Úspory jsou vyšší než investice a proto je nutné obě veličiny vyrovnat (mezera investic). Hlavním problémem vyspělých ekonomik je nízká efektivnost dalších investic (tedy nízký sklon k investicím). To způsobuje nižší úroveň investic a to vyústí opět v nedostatečnou agregátní poptávku. Podle Keynesa je efekt nízkého sklonu především k investicím (ve slabším měřítku i u spotřeby) hlavní příčinou nízké poptávky po práci. Teorie implicitně předpokládá, že společnost je kapitalistická, proto bude vždy docházet s vyšší nezaměstnaností k nedostatečné

agregátní poptávce. V tezi se setkáváme s pojmem dvojí přirozenost mzdy (součást výrobních nákladů ale také zdroj kupní síly domácností a firem).

1.3. Nová Keynesiánská teorie

Navazuje na původní model uznávaný do konce 60. let minulého století. Počátkem 70. let upřeli zastánci keynesiánské teorie své pohledy na objasnění příčin nepružnosti cen a mezd. Jejich teorie vychází z nepružnosti obou veličin. Z neoklasické teorie přebírají maximalizaci zisků společností a užitku zaměstnanců. Problém (KRAUSE, Michael U.; LUBIK, Thomas A., page 715), jenž částečně oslabuje tyto teorie, jsou mzdové strnulosti. Noví Keynesiánci se věnují i problematice kvality pracovní síly. Jsou zaměstnanci, které si firmy chrání i ve špatných ekonomických časech stejně tomu je i u jejich mezd. Mezi firmami a zaměstnanci panují informační nedostatky. Všechny tyto překážky nemohou být sami odstraněny trhem, a proto je potřebný zásah státu. Vláda v této záležitosti hraje klíčovou roli (COGAN, John F., p. 290), má v rukou hned několik nástrojů, jimiž může ovlivnit spotřebu, úspory a investice. Pro obě frakce Keynesiánců platí základní myšlenka toho, že inflace (BALL, Laurence; p. 5-18) v ekonomice je mnohem menším zlem než dlouhodobá nezaměstnanost. Bohužel, jak přesně má stát zasáhnout v případě jednotlivých mikroekonomických anomálií není přesně popsáno. Stejně tak Keynesiánci abstrahují od jakýchkoli nežádoucích efektů způsobených zásahy státu do tržní ekonomiky.

1.4. Neoklasická teorie

Pokračuje v práci klasiků a kritizuje teorii Keynesa zejména části týkající se agregátní poptávky a nepružnosti mzdy. Keynes tvrdil, že ceny i mzdy klesají společně (vede k nízké agregátní poptávce). Například A.C.Pigou souhlasil s (Keynesem) klesajícími mzdami i cenovou hladinou, ale (na rozdíl od Keynesa) povede ke zvýšení reálných hotovostních zůstatků. Což ve finále způsobí růst produktu a zaměstnanosti (vyšší agregátní poptávka). Tento efekt je znám též jako Pigouův efekt (též efekt bohatství). Frakce spadající do této oblasti byla Chicagská škola. Základním předpokladem je existence pružných cen a vyčišťování trhů.

Během 60. let se objevuje Milton Friedman (Friedman, p. 1-17), ten postavil svou teorii na kritice Phillipsovy křivky (ta popisuje kauzální vztah mezi inflací a nezaměstnaností), adaptivních očekávání a peněžní iluzi. Peněžní iluzi vysvětluje jako krátkodobou neschopnost zaměstnanců určit reálnou mzdu. Tu zkresluje vyšší nabídka (vyšší nominální mzda). Jakmile zaměstnanci pochopí, že jde o inflaci, nabídka se sníží. Pojem adaptivní očekávání vyjadřuje skutečnost, že ekonomické subjekty očekávají inflaci i do budoucna. Subjekty očekávají inflaci, jíž přizpůsobují své mzdové požadavky a cenovou tvorbu. V 70. letech Robert E. Lucas ve své teorii racionálních očekávání, nahradil Friedmanův předpoklad adaptivních očekávání. Subjekty používají minulé a nově i současné informace. Nová opatření mají minimální efekt, protože ekonomické subjekty velmi rychle přizpůsobí své chování. Jedním z předpokladů přijatých Lucasem, je čištění trhů (předpoklad racionálního chování firem i zaměstnanců, za předpokladu přirozené míry nezaměstnanosti).

Lucasova teorie podnítila práci C. Prescottta a E. Kydlanda, jenž vyústila v teorii reálných hospodářských cyklů (LUCAS, Robert E.; SARGENT, Thomas J, p. 55). Ti přijali teorii Lucase a konstatovali, že za předpokladu racionálních očekávání se trhy vyčistí i v krátkém časovém období, tudíž chování centrální banky téměř vůbec neovlivňuje vznik hospodářských cyklů. Ekonomické cykly podle obou ekonomů způsobuje technologický pokrok, jenž s sebou přináší změnu investic, spotřeby a hlavně produktivity. Všechny determinanty společně způsobují

oscilaci agregátní nabídky, jenž způsobuje šířící se mzdový šok skrz pracovní trh. Ten s sebou nese změnu mezd a reakci zaměstnavatelů.

1.5. Další teorie

Teorie, která je zajímavá z pohledu této práce a na níž se blíže podíváme, je teorie párování a vyhledávání. Předpokládá s transakčními náklady spojenými na trhu práce, což vede k obtížnějšímu nalezení rovnováhy nabídky a poptávky na pracovním trhu. Tato teorie vedla ke vzniku Diamond – Mortensen - Pissarides- modelu. Subjekty hledající práci přemýšlí, zda práci ne/vzít případně hledat lepší. Jestliže místo přijme, nese náklady obětované příležitosti lepšího výdělků. Pakliže nepřijme, nese s sebou náklady obětovaných příjmů vzniklých z titulu této práce. Fyzický subjekt se rozhoduje právě teď a v potaz bere informace jako nezaměstnanost, počet volných pracovních míst, kvalifikaci, výši mzdy, podporu od státu atd.

2. Základní nastínění modelu

Základní myšlenkou modelu je, že se produkt nachází v blízkosti potenciálního (teoretického optima), takový to produkt budeme v práci nazývat trendovým Y_T . Pro něj platí, že nevnikají ekonomické ztráty vlivem přílišné recese či konjunkce (vzdálenost od potenciálního produktu Y^*). Veškeré veličiny týkající se modelu budou v práci označeny dolním indexem T a jejich blízkost teoreticky absolutnímu optimu bude značena znaménkem $\sim$. Vývoj mezd v modelu ovlivňuje velikost spotřeby, úspor i bohatství občanů. Proto je důležité, aby mzdově-cenový mechanismus (spotřeba, úspory i bohatství jsou funkcí mzdy i ceny) fungoval. Jen když mzdy jsou v ekonomice v rovnováze s cenami, lze dosáhnout modelového optima na úrovni trendu T, které je poblíž teoretického (absolutního optima v ekonomice).

V modelu budeme vycházet z toho, že mzdy jsou tvořeny vzájemným vyjednáváním mezi zaměstnanci a firmami (Hosios, Arthur J., p.279-283). Obě dvě strany sledují jiné veličiny avšak pohled je podobný. Zaměstnanci se snaží přizpůsobovat (částečně přizpůsobí kvůli částečné racionalitě, nepřizpůsobí ovšem zcela, to platí pouze pro teoretické optimum) své mzdy reálným ekonomickým veličinám a výstupem jsou správné výše nominálních. Cílovým bodem rovnovážného chování mezi oběma stranami je nominální mzda. Ta se skládá z reálné mzdy a inflace. Proto je vhodné pro zaměstnance sledovat vývoj cenové hladiny, prostřednictvím které poté upravují svá očekávání ohledně vývoje nominální mzdy (placená mzda je v nominální výši). Naopak zaměstnavatelé sledují výši nominálních mezd skrze generované zisky v rámci cenových strategií (zahrnutí i cenového efektu).

Klíčovou informací je, že subjekty nejsou zcela racionální nýbrž jen částečně racionální (Kahneman, Daniel, p. 1454), to ve výsledku znamená, že se chovají ekonomicky, ale ne zcela. Umí sledovat ekonomický vývoj a z něj vyvozovat závěry. Neumí, časově nechtějí a technicky ani nemohou sledovat všechny informace potřebné k tomu, aby byli zcela racionální. Na trhu se totiž objevuje nepřehledné množství informací, které subjekty nemohou nikdy získat. Dalším důvodem je, že některé informace jsou ovlivněny tržními anomáliemi a subjekty je neumí odhalit a správně vyhodnotit (Gravelle, Hugh, and Giuliano Masiero, p. 1067-1088). Svá mzdová očekávání mohou subjekty modelově sledovat skrze své spotřebitelské koše. Každý částečně racionální občan pozná, že pokud se zvýší jeho výdaje na spotřebitelský koš, upravuje svou mzdu, kterou následně rozdělí mezi spotřebu (C_T -spotřeba na úrovni trendu), soukromé úspory (S_{S_T} –soukromé úspory na úrovni trendu) a bohatství (W_{B_T} –na úrovni trendu) viz příloha 1. Co dalšího ještě mohou sledovat částečně racionální občané? Mohou sledovat prohlášení centrální banky daného státu v otázkách inflace za obecně závazné nebo vládu a její

politiku v oblasti příjmů či výdajů. Jak se chovají částečně racionální subjekty? Pokud vzroste skutečná inflace nad očekávanou, roste poptávka po růstu mzdy zpožděně, ale ekonomicky správně (Izák, Vratislav p. 52-75). Stejně tomu je i u změny ceny spotřebního koše (podmínka opodstatněnosti). V realitě často dochází ke skokovým změnám mezd (z důvodu krátkodobého růstu zisku firem, nesplnění podmínky neopodstatněnosti), kterých zejména firmy mohou v budoucnosti litovat, protože tyto šoky špatně ohodnotí. Abychom mohli prostřednictvím modelu kvantifikovat vývoj v ekonomice, upustíme od změn všech jednotlivých statků (ty mohou podléhat například daním či jiným deformačním procesům) a bude nás zajímat pouze spotřebitelský koš (částečně racionální občan zvládne sledovat cenový vývoj svého individuálního koše, všechny ceny v ekonomice sledovat nelze i proto je úplná racionalita pouhým teoretickým maximem), identická situace bude platit i pro inflaci. V konečném měřítku se tedy dá konstatovat, že se v modelu vytváří poptávkové tlaky (model se dívá na stranu nabídky i poptávky z pohledu iniciace šoků na pracovním trhu) po mzdě w_D (poptávkové šoky vytváří zaměstnanci, poptávají mzdu; špatné reakce zaměstnanců vytváří poptávkové šoky). V modelu budou platit tyto vztahy:

$$\Delta w_{D,T} \sim \text{změna cenové hladiny}_T = (\text{zjednodušeně}) \text{změně ceny spotřebitelského koše}_T \quad (1)$$

$$\text{spotřebitelský koš}_t - \text{spotřebitelský koš}_{t-1} = \Delta \text{ceny spotřebitelského koše} \rightarrow \text{toto cíluje} \quad (2)$$

$$\text{individuum}$$

$$\text{cenová hladina}_t / \text{cenová hladina}_{t-1} = \Delta \text{ceny spotřebitelského koše} \rightarrow \text{toto je suma} \quad (3)$$

$$\text{značící celkový makroekonomický stav (suma košů všech individuí)}$$

T – trend
 t – čas

Z rovnic vyplývají první vztahy cenovou hladinou a mzdou. Mezi změnou cenové hladiny v ekonomice a mzdami existuje vazba, která jasně určí, jakým směrem a jak moc se obě veličiny vychýlí. Změna cenové hladiny se potom dle výše uvedeného odstavce zjednodušeně převede na změnu ceny spotřebitelského koše. V realitě nejsou uspokojovány požadavky zaměstnanců natolik, že by se rovnaly meziroční inflaci či meziroční cenové změně spotřebitelského koše. I proto nemůže být dosaženo trendového výstupu, jenž minimalizuje ekonomické ztráty.

Vyjdeme z předpokladu, že skutečná inflace ($inflaci_{sk}$) neodpovídá inflaci kompatibilní s ekonomikou na potenciální (ani poblíž modelové) úrovni ($inflaci_T \sim inflaci^* \rightarrow$ inflace na úrovni trendu – je poblíž $inflaci^*$). V současném reálném světě je velká většina zaměstnanců nahraditelná, proto mzdy tolik nerostou. Implicitní (dána ekonomickým, sociálním i filozofickým pojetím vnímáním společnosti – je to absolutní výše) hodnota (Strom, Kaare, p. 568-570) kapitálu (h_K) i práce (h_W) je oceněna právě jejich rozdílem, který se rovná gammě γ (Lin, Nan, Social capital). Z této nerovnosti vyplývá vyšší rozkolísanost ekonomiky (střídání recesí a konjunkcí v rámci ekonomických cyklů). Čím více je skutečná inflace ($inflaci_{sk}$) odchýlená od ($inflaci_T \sim inflaci^*$), tím větší ekonomické ztráty vznikají kvůli existenci proměnné gamma. Existence gammy spočívá v tom, že hodnota práce je podhodnocená vůči kapitálu. Pokud je ekonomika na modelové úrovni (výjimečně na potenciální) gamma je rovné 0 a nevznikají žádné ekonomické ztráty vlivem přílišného přehřátí či podchlazení ekonomiky.

Vnitřní hodnota obou proměnných je dána množstvím (nadbytek výrobního faktoru vede k podhodnocení; nedostatek obráceně) i kvalitou (nízký lidský kapitál vede k podhodnocení lidské práce; nízká kvalita kapitálu indikuje jeho nižší hodnotu – snižuje produktivitu i zisk) kapitálu a práce v ekonomice, tak i tím, jak si ekonomika váží (dlouhodobý faktor) obou

² Poptávkový tlak po mzdě na úrovni trendu – takovýto tlak je poblíž potenciální tlaku W_D^* a zároveň platí, že při něm nevznikají ekonomické ztráty

výrobních faktorů (sociální vnímání práce a kapitálu ve společnosti). V modelu předpokládáme částečnou racionalitu, proto se v ekonomice očekává přibližně správné množství i kvalita (včetně sociálního vnímání) práce a kapitálu. Tedy h_{K_T} (hodnota trendového kapitálu je poblíž) $\sim h_K^*$, proto je zde předpoklad toho, že γ je poblíž nuly a proto od ní v modelu abstrahujeme (přípustnost určité odchylky od absolutního optima, jenž nezpůsobuje ekonomické ztráty). V realitě pak předpokládáme existenci významnějších odchylek vedoucích k ekonomickým ztrátám (bez ohledu na recesi či konjunkturu Hanushek).

V realitě platí, že $h_{K_{SK}}$ (skutečná hodnota kapitálu) je cennější než $h_{W_{SK}}$ (skutečná hodnota práce) tudíž existuje γ tlumící poptávkové tlaky na růst křivky w_D . V modelu si zaměstnanci uvědomují přínos své práce (jsou schopni nalézt rovnováhu mezi h_{K_T} a h_{W_T}) k výslednému produktu, proto částečně správně (nikoli zcela-to platí pouze na teoretické úrovni) upravují své výsledné požadavky na růst jejich mzdy. Čím jsou zaměstnanci více nahraditelní a kapitál se obecně pokládá za hodnotnější, tím více dochází ke zkreslování mezd kvůli implicitnímu nadhodnocování kapitálu. V modelu si γ nadefinujeme jako rozdíl hodnot kapitálu a práce.

$$h_K - h_W = \gamma \quad (4)$$

Vazba gammy (γ) na inflaci, mzdu a cenovou hladinou tkví v tom, že v realitě dochází ke zkreslení opodstatněného růstu mzdy (Huffman, Matt L., and Philip N. Cohen, p.905-913) zaměstnanců prostřednictvím γ odpovídajícím:

P_{SK} (skutečná cenová hladina) i Y_{SK} (skutečný produkt) $\neq (P_T \sim P^*)$ ani $(Y_T \sim Y^*)$. To ve výsledku znamená snížený růst mezd a to v podobě:

$$w_{D_{SK}} = \gamma_{SK} (\text{překračují meze}) + (w_D^* \sim w_{D_T}) \quad (5)$$

w_D^* – potenciální poptávkový tlak na růst mezd

w_{D_T} – trendový poptávkový tlak na růst mezd

$w_{D_{SK}}$ – skutečný poptávkový tlak na růst mezd

γ_{SK} – skutečná velikost gammy

$\gamma_T \sim \gamma^*$ – trendové gammy nacházející se poblíž teoretické gammy na úrovni potenciálního produktu

Modelově pak situace vypadá následovně: $\gamma_T \sim \gamma^*$ – taková to mez je přípustná – ačkoli se zcela nerovná obě veličiny, tak jsou poblíž sebe (nebudou se vytvářet ekonomické ztráty). Naopak v realitě bude $\gamma \neq 0$ a proto $w_{D_{SK}} \neq (w_{D_T} \sim w_D^*)$. Nyní se podívám na bližší kvantifikaci gammy. Jakých hodnot může nabývat gamma a co ji ovlivňuje (Gollin, Douglas, p. 460)?

γ se vyskytuje ve vyspělých i mladých ekonomikách. Zpravidla je γ nižší v případě vyspělejších ekonomik, kde je systém vyspělejší (fyzické subjekty i firmy). Fyzické subjekty mají všeobecně vyšší lidský kapitál a lépe rozumí ekonomice, podobně na tom jsou i firmy a jejich plány a strategie. V mladých ekonomikách je γ vyšší z důvodu nižší hodnoty práce, která je více nahraditelná (nízký lidský kapitál), zároveň kapitál je v takových to ekonomikách silně nadhodnocován (jeho nedostatek, držba v rukou kapitalistů), proto veškerý zisk získává majitel kapitálu (velký kapitalismus Marx, Karl p. 152-160). Do hodnoty γ vstupuje dále síla odborů (ve vyspělých ekonomikách fungují lépe než u mladých, proto γ nižší v případě vyspělých ekonomik). Zde provedeme předpoklad, že ve skutečnosti je chování odborů neekonomické (reakce je nepřiměřená, ať už jsme v recesi či konjunkturu). Nepřiměřená reakce odborů pro nás v našem modelu bude mít podstatný vliv na výši γ (Behrens, Martin, Kerstin Hamann, and Richard W. Hurd). V trendovém (částečném) a teoretickém (absolutním) optimu hájí odbory objektivně zájmy zaměstnanců, jejich požadavky odpovídají objektivním a racionálním nárokům na

zvýšení mzdy. Prvotním vodítkem pro firmy, odbory i zaměstnance může být informace ohlášená Národní banko (v modelu předpokládáme důvěru subjektů) ohledně inflace (v modelu poté konverze do očekávané změny ceny spotřebního koše). Dalším impulzem je zvýšení zisků společností a to nikoli vlivem růstu cen (to je proti modelu-nejprve změna mezd poté změna cen), ale zejména zvýšením produktivity práce (všeobecně uznáván jako jeden z hlavních faktorů indikujících změnu mezd). Ve skutečnosti jsou požadavky (přehnaně silné či slabé) a způsobují distorzi mezi vývojem mezd a cen v dané ekonomice. Tím jsou narušeny zisky společností (nadměrné snížení či zvýšení), což způsobí nepřiměřenou reakci společností (přesun byznysu za hranice nebo naopak příliv společností do domácí ekonomiky). Oba dva případy vedou k narušení ekonomiky a omezení jejich reálných možností v rámci dlouhodobé udržitelnosti.

Aby mohl mechanismus přizpůsobování mezd cenové hladině a ziskům společností fungovat správně, je potřebné blíže analyzovat vztahy mezi poptávkovými (zaměstnaneckými w_D) a nabídkovými (zaměstnavatelskými tlaky w_S) na růst mezd. Zde je opět nutné zmínit odlišné zájmy obou stran. Zaměstnanci sledují svou mzdu (tu rozdělují mezi C_T, S_T a W_{BT} – zde model bere změny veličin v průběhu období například jeden měsíc či rok tedy jejich toky nikoli stavy ve smyslu sumy úspor či bohatství), druzí (zaměstnavatelé) řídí své náklady a výnosy prostřednictvím cen vstupů a výstupů (hlavním kritériem je zisk). Čím budou firmy objektivněji ziskovější, tím spíše přistoupí na růst mezd. Křivka reprezentující nabídkové tlaky po mzdě (w_S) je všeobecně generována nabídkou zaměstnavatelů. Tato nabídka může být dána růstem/poklesem odvětví, inovacemi, specifickostí práce, charakterem oboru a dalšími faktory. Obory jsou rozličné a velmi specifické, jejich vývoj může být i protichůdný (vzhledem k typu ekonomického cyklu). Obecně v modelu ale budeme předpokládat, že v konjunkci ekonomika roste a naopak v recesi padá. Výsledkem je změna zisků společností směrem nahoru/dolů a jim odpovídající růst/pokles produktu.

Nyní se podíváme na detailnější analýzu skutečných důsledků, které se dějí v konjunkci či recesi. V prvním případě se zvyšují zisky společností, cenová hladina i mzdy nad úroveň trendu. V recesi by měly dle modelu všechny tři proměnné zase klesat. Ve skutečnosti se děje něco, co zcela brání efektivnímu fungování ekonomy. Ačkoli ekonomika padá (myšleno produktově), cenová hladina roste či stagnuje, mzdy jsou však směrem dolů velmi nepružné (Snow, Marcellus, p. 9-23). Dopady do zisků společností jsou nejasné, protože skutečné zisky (φ_{sk}) se nerovnají těm trendovým (φ_T), které jsou poblíž ($\sim \varphi^*$) potenciálních (teoretické). Rostoucí cenová hladina a stagnující mzdy vyústí v nižší reálnou hodnotu mezd. Pokud vezmeme v potaz zisky, které jsou vyšší než by měly být, nepružné mzdy a rostoucí cenovou hladinu, dojde po určité době vždy k rozpadu vztahu mezi cenami a mzdami (očekávání, nepřiměřené zisky stejně tak i spotřeba občanů a rostoucí cenová hladina). V modelovém případě jsou zisky na úrovni trendu poblíž teoretického maxima ($\varphi_T \sim \varphi^*$). Zde se modelově předpokládá správné chování domácností, které nepropadají iluzím v rámci cyklů (recese, konjunkce) a nemění strukturu svého důchodu (myšleno rozdělení mezi C , S i W_B). Firmy se nepotýkají s problémem větší ziskovosti a domácnosti iluzí větší mzdy (Fochmann, Martin p. 476-484). Pakliže v modelu dojde k objektivní změně mezd v ekonomice, společnosti přizpůsobí své ceny a veličiny se dále vyvíjí v těsném vztahu (díky chování firem i domácností) na úrovni trendu.

Ve skutečnosti může docházet k několika druhům odchylek, které si nyní přiblížíme. Na počátku se zvyšuje nabídka zaměstnavatelů (na úrovni trendového nabídkové tlaku) a rostou mzdy. V takové ekonomice jsou volné kapacity, objektivně roste produktivita práce případně specializace služeb/produktů. Nejprve dochází k posunům křivky w_S , již se téměř hned přizpůsobí křivka w_D (reakce firem). Až doteď je vše v pořádku. Máme rostoucí produkt, cenovou hladinu, zisky společností a mzdy. Pakliže ekonomika začne zpomalovat, a občané

jsou zvyklí na tempo růstu mezd z předešlých období (propadnou iluzím), dochází ke vnoření očekávání, které pokrývá budoucí chování ekonomiky (stejně tak i těsnost vztahu mezd a cen). Tedy zpočátku sice ekonomika roste, ale roste rychleji, což způsobuje vznik ekonomických ztrát vzniklé chováním subjektů. Takovýto rozkol obou proměnných je typický pro mladé rostoucí ekonomiky, kde je pravděpodobnější vznik očekávání a odklon produktivity (Neumeyer, Pablo A., Fabrizio Perri, p. 345-380).

U vyspělých ekonomik lze obecně říci, že vývoj mzdy je pevněji spojen s cenovou hladinou a případně inkasovanými zisky. Dochází tak k silnější vzájemné interakci mezi $W \leftrightarrow P \leftrightarrow \varphi$. Mezi podpůrné prvky tohoto tvrzení mohou patřit odbory hájící objektivně a spravedlivě zájmy (nepropadají iluzím – chování odborů odpovídá reálné makroekonomické situaci) zaměstnanců, proces indexace mezd (jejich vývoj navázán na produkt skrze cenovou hladinu; platí pro více rozvinuté ekonomiky) a nakonec systém společného zájmu zaměstnance a zaměstnavatele, navzdory odlišným zájmům (jiné cíle) obou stran (těsnější vztah $h_K \sim h_W$ – socioekonomický aspekt ekonomické a sociální spolupráce (Kneeland, Terri, Bounded rationality in games)). Zaměstnavatelé pochopili, že pouze s dostatečnou motivací zaměstnanců mohou docílit svých plánů a tedy i patřičných zisků. Vzhledem ke všem informacím řečeným výše můžeme konstatovat, že ve skutečném světě dochází k tomu, že ekonomiky rostou/padají nepřiměřeně. Firmy přispívají k nerovnováze neopodstatněným zvýšením nabídky mzdy reprezentovaným křivkou w_S , která odpovídá φ_{SK} nikoli $\varphi^* \sim \varphi_T$ a to i za předpokladu, že domácnosti nepropadají iluzím a jejich C_{SK}, S_{SK} i $W_{BSK} = C^*, S^* \text{ i } W^* \sim C_T, S_T \text{ i } W_{BT}$. Všechny odchylky vzniklé nepřiměřenou reakcí firem vyjadřuje δ . Domácnosti sice správně rozdělují svou mzdu mezi spotřebu, úspory a bohatství, problémem je velikost mezd, kterou špatně odhadl sektor firem (skutečná mzda $W_{SK} \neq$ trendové W_T jenž je poblíž teoretické hodnoty potenciální mzdy $\sim W^*$). Pokud by propadaly iluzím i domácnosti tedy C_{SK}, S_{SK} i $W_{BSK} \neq (C^*, S^* \text{ i } W^*) \sim (C_T, S_T \text{ i } W_{BT})$ docházelo by k ještě větším makroekonomickým ztrátám (recese či konjunkce), a proto by náprava zpět k trendu byla obtížnější. Opačným případem je selhání domácností, které sice inkasují mzdy na úrovni trendu ($W_{SK} = W_T \sim W^*$), ale svou mzdu nesprávně rozdělují mezi spotřebu, úspory a bohatství. To může vést k nadměrné spotřebě občanů, která následně implikuje růst zisků firem. Další variantou je nepřiměřený růst úspor, který následně zlevňuje prostřednictvím zápujční úrokové míry a tím pravděpodobněji mohou firmy podlehnout iluzi levnějšího kapitálu a následně nevhodně investovat. Poslední variantou je růst bohatství a to především lidského kapitálu. Čím je tato složka bohatství vyšší, tím spíše budou zaměstnanci očekávat vyšší mzdy, což následně může vést k růstu γ . Firmy sice částečně stabilizují ekonomiku svým (správným) chováním a mohou přimět domácnosti k racionálnějšímu chování (vznik ekonomických distorzí). Zvýšená/snížená spotřeba domácností vede k vyšším/nížším ziskům společností, což ovlivňuje daně placené ze zisků (část zisku je na úrovni trendu, ta náleží firmě po právu, přebytek v případě konjunkce zadrží, v případě recese jsme pod úrovní trendového zisku). Druhou možností jsou vyšší/nížší úspory generované domácnostmi. Poptávka firem po úvěrech je stále stejná. Proto v jednom případě úspor bude příliš, ty banky drží ve svých rezervách. V druhém případě nedostatek. V každém případě obě varianty způsobují vyšší volatilitu produktu (zároveň jeho nerovnost $Y_T \sim Y^*$), hlavním důvodem je iluze bohatství (David, Paul A., and Melvin W. Reder; p. 224-237) domácností. Modelově platí, že δ_T je $\sim$ (poblíž) δ^* (teoretické hodnoty), ačkoli se obě veličiny nerovnají, tak jsou poblíž sebe tudíž (nevytváří ekonomické ztráty a proto bude δ_T blízké nule). Naopak ve skutečnosti zejména u mladých ekonomik platí, že $\delta_{SK} \neq 0$ a proto $w_{SK} \neq w_S^* \sim w_{ST}$. Ve vyspělejších ekonomikách jsou firmy již opatrné, proto δ_{SK} není tak významné. Proto by modelově měl růst mezd probíhat velmi opatrně.

2.1. Charakteristika křivky M-C(Kahn, Lisa B, p. 303-316.):

Vyjadřuje vzájemnou interakci křivky w_S a w_D z dlouhodobější časové perspektivy. Charakterizuje vztah mezi mzdami (W), kapitálem (K), zisky (φ) a cenovou hladinou (včetně inflace). Průběh této křivky determinuje střednědobé a dlouhodobé efekty na pracovním trhu. Posuny křivek w_S , w_D jsou krátkodobé trvající pouze po omezenou časovou dobu. Jestliže chceme dosáhnout nezkreslené M-C křivky na úrovni trendu musí platit, že nedochází ke zkreslení hodnoty kapitálu a práce (poměr hodnot obou výrobních faktorů včetně zahrnutí technické rozvinutosti kapitálu a náročnosti práce na nezkreslenou hodnotu lidského kapitálu je roven). Mzdově-cenový (M-C) mechanismus slouží jako vyhlazovací proces firem, mezd zaměstnanců a jejich interakcí s cenovou hladinou. Křivka M-C vystihuje, jak oba sektory přemýšlí a reagují vzhledem k ekonomickému vývoji. Pokud oba sektory fungují střednědobě případně dokonce dlouhodobě, může být dosaženo M-C rovnováhy. Musí proto platit, že firmy jsou schopny nalézt své $\varphi_T \sim \varphi^*$, poté správně vyhodnotí nabídkové tlaky po mzdě (w_S), což vede ke správné determinaci hladiny mezd. V modelu se velmi rychle změněným mzdám přizpůsobí ceny prostřednictvím fungujícího M-C mechanismu. Posledním nutným krokem je správné chování domácností, které rozdělují své mzdy (mezi C, S a W_B) za předpokladu přizpůsobení se nové cenové hladině.

2.2. Model na úrovni trendu

Vydeme-li z výše řečených informací, bude křivka w_D téměř horizontálního tvaru (str. 6). Pouze takový to tvar zajišťuje, že ekonomika bude na své trendové úrovni. Hlavní determinantou horizontálního tvaru je fungující M-C mechanismus, jenž je charakteristický prvotním pohybem křivky w_S . Mírně klesající průběh křivky si vysvětlíme tak, že po určitou dobu, během níž firmám rostou zisky, nerostou mzdy (nejprve dojde k posunu křivky w_S a poté se skokově zvýší poptávkový šok po mzdě w_D , protože zaměstnavatelé nabízejí vyšší mzdu) tudíž ani cenová hladina. Jestliže nevzniknou objektivní předpoklady pro růst w_{S_T} nedojde k posunu křivky do w_{S_T} tudíž ani k akomodačnímu jevu w_{D_T} . Krátkodobé změny růstu zisku nevyvolají změny cenové hladiny ani pohyb mezd. Pouze dlouhodobější růst zisků firem je pokládán za souvislý tlak na růst mezd. Tento jev nazveme podmínkou opodstatněnosti. Opodstatněnost v sobě zahrnuje časovou délku i sílu jevu podněcujícího růst zisku. Čím jsou obě veličiny delší/silnější, tím se objektivněji zvýší pravděpodobnost posunu křivky w_{S_T} a následně i w_{D_T} . Výsledná mzda odpovídající cenové hladině potom bude na úrovni trendu.

Obecně lze konstatovat, že nejdříve musí existovat předpoklady ekonomického růstu- tedy možnosti růstu zisků společností. Předpoklad částečné racionality chování firem v oblasti zisků ($\delta=0$), nezkreslenosti hodnoty práce a kapitálu ($h_K - h_W = \gamma \rightarrow 0$) vede k růstu/poklesu ekonomiky na úrovni trendu. Firmy vnímají své zisky objektivně, domácnosti řádně rozdělují svůj důchod (mezi C, S_S a W_B) potom nabídkové (zaměstnavatelské) i poptávkové (zaměstnanecké) tlaky na mzdu jsou na úrovni trendu (w_{S_T}, w_{D_T}). Firmy pak dosahují modelových zisků ($\varphi_T \sim \varphi^*$), ty způsobí trendovou úroveň mezd a cenové hladiny (W_T a P_T), což vede v konečném důsledku k optimálnímu produktu ($Y_T \sim Y^*$).

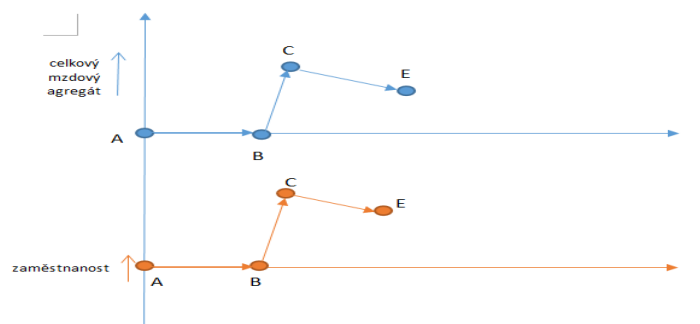
2.3. Grafická analýza

Nyní se graficky podíváme na pohyb jednotlivých křivek vedoucích k celkové rovnováze na úrovni trendu. Výchozím bodem je A. Mezi body A a B vznikají postupné objektivní tlaky podporující posun křivky w_S (zaměstnavatelů) zejména růst produktivity. Během této fáze jsou mzdy strnulé stejně tak jako cenová hladina. Firmy nezvyšují počet zaměstnanců čili velikost

Právě v bodu B dojde ke splnění podmínky opodstatněnosti a zaměstnavatelé mají dostatečné důkazy (motivy) pro to, aby zvýšili mzdy. Nejprve musí vzrůst produktivita, jenž zvýší zisky poté mzda a nakonec cenová hladina, což znamená, že nejprve musí růst mzdy a až poté ceny. Firmy vlivem vyšší zisků nabírají další zaměstnance a stávajícím zvyšují mzdy. Posouváme se tak z bodu B do bodu C. Během této fáze rostou mzdy rychleji než cenová hladina, která se jim přizpůsobuje se zpožděním. Dále je charakteristické, že dojde k velmi rychlému posunu křivky w_D do w_D' . Občané jsou částečně racionální, čili mají některé informace a zároveň si uvědomují reálný růst mezd (nejprve posun w_S a následná akomodace w_D'). Proto je v krátkém období růst reálných mezd vyšší než růst cenové hladiny. K tomuto jevu dochází právě proto, že firmy nedokáží zpočátku identifikovat objektivní tlaky na růst mezd, které vznikají mezi body A a B. Mezi těmito body inkasují firmy větší zisky, ale nedělí se o ně se zaměstnanci z důvodu nesplnění podmínky opodstatněnosti. Avšak po splnění podmínky se dodatečně rozdělí o tyto zisky tím, že zvýší krátkodobě reálné mzdy (na úrovni trendu) nad úroveň cenové hladiny (ta je pod úrovní trendu), což reprezentuje trojúhelník BEC. Mezi body B a C se objem reálného i nominálního mzdového agregátu zvýší.

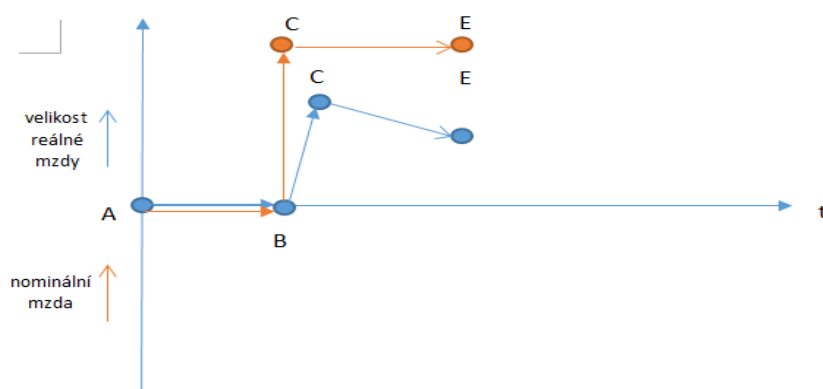
1068

graf 2: Vývoj celkového mzdového agregátu

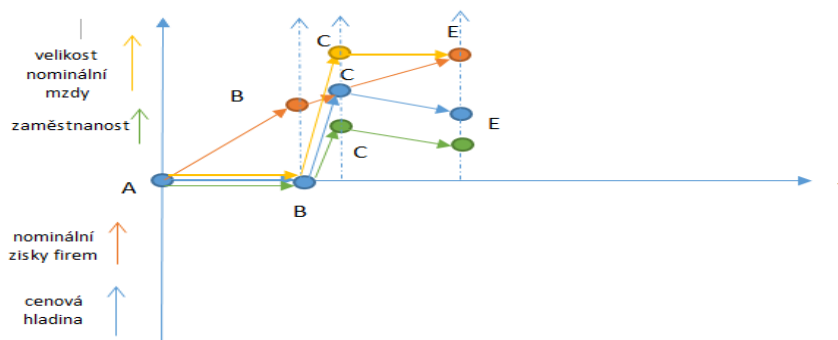


Velikost nominální mzdy je stejná v bodě E i C, snižuje se reálný i nominální mzdový agregát. Reálný mzdový agregát se snižuje, protože mezi body C a E se postupně zvyšuje cenová hladina a tím se reálný mzdový agregát přeměňuje na nominální (klesá kupní síla). Velikost reálné mzdy je v bodě C vyšší než v bodě E právě kvůli rostoucí cenové hladině mezi oběma body (ta snižuje velikost reálné mzdy na celkové mzdě, proto část zaměstnanců odejde z pracovního trhu a zaměstnavatelé ještě upraví své strategie). Výsledným efektem je zmenšování se plochy BEC, čímž dochází k poklesu reálné mzdy (nominální zůstává stejná, pouze se zmenšuje význam reálné kvůli růstu cenové hladiny).

graf 3: Vývoj reálné a nominální mzdy

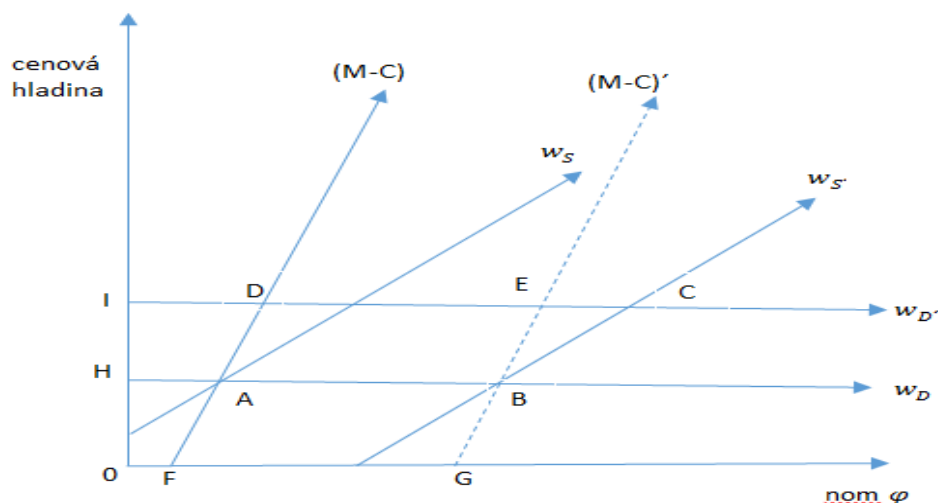


graf 4: souhrnný vývoj nominálních mezd a zisků firem, cenové hladiny a zaměstnanosti



Krátkodobě se celkový mzdový agregát zvýší o plochu HBCI, kde reálný mzdový agregát je dán plochami BCE a ADIH. Ve středním a dlouhodobém období je celkový mzdový agregát BEIH a reálný ADIH. Plochy i pohyby jednotlivých veličin v čase jsou znázorněny na grafech níže.

graf 5: celkový grafický model



2.4. Ekonometrická verifikace modelu

Abychom kvantifikovali model celkový, bude potřeba rozložit obě křivky w_S a w_D . Křivku w_D reprezentují zaměstnanci, ti sledují své mzdy skrze spotřebitelské koše a rozdělují mezi spotřebu, úsporu a bohatství. Poslední determinantou křivky jsou odbory hájící zaměstnance (část γ).

$$w_D = f(\Delta CPI \sim P \text{ (cenová hladina)}; C; S_S; W_B; \text{odborny (část } \gamma))$$

ekonometricky budeme křivku w_D modelovat takto:

$$w_D = a_0 + \alpha_1 * Z_{t;t-1} + \alpha_2 * Z_{t-T} + \alpha_3 * D_t + \varepsilon$$

$Z_{t;t-1}$ - vliv krátkodobých veličin (velikosti jednotlivých složek důchodu v daném roce t mezi C_t , S_{S_t} a W_{B_t})

Z_{t-T} - vliv střednědobých veličin, doba dle délky trendu $T \rightarrow$ (vztah mezi C_t , S_{S_t} a W_{B_t})

D_t - matice proměnných s dlouhodobým vlivem (vyspělost ekonomiky; chování odborů z pohledu dlouhodobé perspektivy; částečná racionalita domácností)

α_{1-3} -parametry

ε - náhodné šoky

Křivka w_D má v našem modelu charakter spíše příjemce, přesto je důležitým faktorem pro určení výchozího bodu. Primárně je výše určena proměnnou D_t , změny křivky w_D popisují střednědobé a krátkodobé veličiny.

V modelu mnohem důležitější křivkou je w_S . Než určíme její finální výši a co ji jak ovlivňuje, musíme se podívat odhad proměnných, jenž sami ovlivňují křivku w_S . Nejprve se podíváme na odhad rovnice hodnoty kapitálu a práce.

$$h_{W;K} = f(Q(K, W); p; K_L; D_t)$$

Implicitní hodnota kapitálu a práce a jejich vzájemná rovnováha určují v modelu to, že nedochází k nepřiměřeným posunům křivek (primárně w_S a poté w_D). Model bere v potaz současné ekonomické podmínky. Růst produktivity i vyšší mzda je v rukou firem, ty se prostřednictvím cenových strategií rozhodují o rozdělení zisků mezi zaměstnance (jejich mzdy) a kapitalisty (majitele firem) ve formě zadržených zisků či vyplacených dividend. Model dále vychází z předpokladu stability cenové hladiny, nejdříve proto dojde k růstu produktivity, poté růstu zisků firem. Ty se poté rozdělí se zaměstnanci, tím že jim zvýší mzdy, těm se velmi rychle přizpůsobí nová cenová hladina.

$$h_{W;K} = b_0 + \beta_1 * p + \beta_2 * K_L + \beta_3 * D_t + d_1 * (\uparrow p \text{ či} \\ \uparrow K_L (\text{test síly}) \text{ a zároveň časový test}) \varepsilon$$

β_1 - koeficient produktivity práce (p)-hodnoty determinující krátkodobý a střednědobý horizont vývoje $h_{W;K}$

β_2 - koeficient lidského kapitálu (K_L)- hodnoty determinující krátkodobý a střednědobý horizont vývoje $h_{W;K}$

β_3 -koeficient proměnných majících dlouhodobý vliv

K_L - lidský kapitál

p- produktivita

D_t -matice proměnných dlouhodobých proměnných (mobilita kapitálu, socioekonomická proměnná vyjadřující vnímání práce a kapitálu v ekonomice → přes scoring převedený na riziko), zároveň sem patří dlouhodobá úroveň K_L a p v dané ekonomice, tato proměnná funguje spíše jako potvrzovací, která dlouhodobě překračuje určitou hladinou- překročení hladiny určuje sílu a kvalitu dlouhodobých proměnných

Další důležitá proměnná mající výrazný vliv na modelové chování křivky w_S je δ . Ta zohledňuje riziko špatného odhadu růstu/poklesu mezd v návaznosti velikosti zisků jimi generovaných. V modelu platí částečná racionalita, tudíž $\delta = 0$ odpovídá potvrzení částečné racionalitě. Jak moc se firma chová částečně racionálně, bude určovat scoringový model, který jednotlivým skóre bude přiřazovat riziko a také stav i/racionálnost.

$$\delta = a_1 * M + a_2 * \sigma_P + a_3 * \theta + a_4 * \omega + a_5 * \Delta Y$$

a_{1-5} –váhy proměnných

M- kvalita managementu firmy, rozhodovací schopnost a reakce na změněné ekonomické podmínky

σ_P -kvalita portfolia a jeho řízení (včetně projektů- vazba na zisk)

θ -zabývá se společností a jejím zadlužením, solventností, likviditou, profitabilitou a podobně (další trendová vazba na investice a její časové složky $i_{KR}^T, i_{STR}^T, i_{DL}^T$)- (mikro pohled na firmu)

ω -charakterizuje vývoj sektoru a země (makro pohled na firmu)

$a_5 * \Delta Y$ -charakteristika sektoru vzhledem k ekonomickému vývoji (proti/cyklické či neutrální)

Nyní můžeme přikročit k modelování křivky w_S . Ta bude tvořena vzájemným vztahem hodnoty kapitálu a mzdy a deltou.

$$w_S = f(h_{W;K}; \delta)$$

Chování křivky w_S v modelu (závislost mezi zisky a cenovou hladinou) je již vzato v potaz v obou proměnných vysvětlujících vývoj w_S . V případě delty je tento fakt zohledněn proměnnými θ , ω a $a_5 * \Delta Y$. Zadruhé v rámci $h_{W;K}$ se pracuje s proměnnými, které určují ziskovost (zejména lidský kapitál a produktivita). Ekonometrická konstrukce w_S je celkem jednoduchá v rámci pokračujícího trendu (T). Zjistíme jak je dlouhý a poté odhadneme současnou výši na základě minulých, jenž patří do stejného trendu. Rovnice vypadá:

$$w_S = c_0 + (\gamma_1 * \delta_{t-1} + \dots + \gamma_{t-T} * \delta_{t-T}) + (\vartheta_1 * h_{W;K_{t-1}} + \dots + \vartheta_{t-T} * h_{W;K_{t-T}})$$

$\gamma_1 - \gamma_{t-T}$ -parametry jednotlivých firemních racionalit
 $\vartheta_1 - \vartheta_{t-T}$ -parametry jednotlivých implicitních rovnovážných hodnot práce a kapitálu

Situace se stěhuje v případě, že jsme na konci jednoho trendu a začátku druhého.

$$MC = f(w_{S_t} - w_{S_{t-t_{ST\bar{R}}}}(w_{S_{t-t_{DL}}}); w_{D_t} - w_{D_{t-t_{ST\bar{R}}}}(w_{D_{t-t_{DL}}}))$$

Závěr

V práci se podařilo docílit vytyčených požadavků v úvodu. Byly zavedeny křivky w_D a w_S charakterizující chování zaměstnanců a zaměstnavatelů. Pohyby křivek byly v případě změn ekonomických podmínek osvětleny s ohledem na současné dění v ekonomice. Klíčovou informací je částečná racionalita vedoucí k jasné a srozumitelné informovanosti subjektů. V modelu se nově pracuje s koeficienty γ a δ reprezentující jednotlivé determinanty, které mohou způsobovat distorze v současném ekonomickém dění. Byly vystaveny jasné vazby a závislosti mezi proměnnými, stejně tomu je i v případě jednotlivých interakcí křivek. Dále byly v modelu osvětleny krátkodobé vlivy v podobě pohybů křivek w_S a w_D , stejně tomu bylo i v delším časovém období, jehož stabilitu odráží charakter křivky M-C. V poslední části práce byl vypracován ekonometrický rámec zohledňující charakter jednotlivých křivek a vazeb mezi nimi.

REFERENCES

- [1] Ball, Laurence, et al. "The new Keynesian economics and the output-inflation trade-off." *Brooking spapers on economic activity* 1988.1 (1988): 1-82.
- [2] Behrens, Martin, Kerstin Hamann, and Richard W. Hurd. "Conceptualizing labour union revitalization." (2004).
- [3] Cogan, John F., et al. "New Keynesian versus old Keynesian government spending multipliers." *Journal of Economic dynamics and control* 34.3 (2010): 281-295.
- [4] David, Paul A., and Melvin W. Reder, eds. *Nations and households in economic growth: Essays in honor of Moses Abramovitz*. Academic Press, 2014.
- [5] Fochmann, Martin, et al. "Net Wage Illusion in a Real-Effort Experiment." *The Scandinavian Journal of Economics* 115.2 (2013): 476-484.

- [6] Friedman, Milton. 1968. The Role of Monetary Policy. *American Economic Review* [online]. 1968, vol. 58, no. 1, s. 1–17 [cit. 2011-11-02]
- [7] Gollin, Douglas. "Getting income shares right." *Journal of political Economy* 110.2 (2002): 458-474.
- [8] Gourinchas, Pierre-Olivier, and Jonathan A. Parker. "Consumption over the life cycle." *Econometrica* 70.1 (2002): 47-89
- [9] Gravelle, Hugh, and Giuliano Masiero. "Quality incentives in a regulated market with imperfect information and switching costs: capitulation in general practice." *Journal of Health Economics* 19.6 (2000): 1067-1088.
- [10] Hill, Charles WL. "Cooperation, opportunism, and the invisible hand: Implications for transaction cost theory." *Academy of Management Review* 15.3 (1990): 500-513.
- [11] Hosios, Arthur J. "On the efficiency of matching and related models of search and unemployment." *The Review of Economic Studies* 57.2 (1990): 279-298.
- [12] Huggett, Mark. "Wealth distribution in life-cycle economies." *Journal of Monetary Economics* 38.3 (1996): 469-494
- [13] Izák, Vratislav. Fiskální politika. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 9788024509761
- [14] Kahn, Lisa B. "The long-term labor market consequences of graduating from college in a bad economy." *Labour Economics* 17.2 (2010): 303-316.
- [15] Kahneman, Daniel. "Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics." *The American economic review* 93.5 (2003): 1449-1475.
- [16] Keynes, John Maynard. *Obecná teorie zaměstnanosti, úroku a peněz*. 1. vyd. Praha: Československá akademie věd, 1963.
- [17] Lin, Nan. *Social capital: A theory of social structure and action*. Vol. 19. Cambridge university press, 2002.
- [18] Lucas, Robert E., and Thomas J. Sargent, eds. *Rational expectations and econometric practice*. Vol. 2. U of Minnesota Press, 1981.
- [19] Marx, Karl. *Theories of surplus value: books I, II, and III*. Amherst, N.Y.: Prometheus Books, 2000. ISBN 1573927775.
- [20] Neumeyer, Pablo A., and Fabrizio Perri. "Business cycles in emerging economies: the role of interest rates." *Journal of monetary Economics* 52.2 (2005): 345-380.
- [21] Leijonhufvud, Axel. "Effective demand failures." *The Swedish Journal of Economics* (1973): 27-48.
- [22] SEIDL, Irmi; Tisdell, Clem A. Carrying capacity reconsidered: from Malthus' population theory to cultural carrying capacity. *Ecological economics*, 1999, 31.3: 395-408.
- [23] Shaked Avner a John Sutton N. Involuntary Unemployment as a Perfect Equilibrium in a Bargaining Model. *Econometrica*. November 1984 (6 volume 52).
- [24] Snow, Marcellus S. "Competition as a discovery procedure." *Quarterly Journal of Austrian Economics* 5.3 (2002): 9-23.

CONTACT

Ing Gejza Trgiňa

University of Economics; 1st Faculty; Finance and accounting

nám. W. Churchilla 1938/4 130 67 Praha 3

E-mail: xtrgg00 @vse.cz

POSSIBILITIES OF OBJECTIFICATION CONCLUSIONS OF THE FINANCIAL ANALYSIS RESULTS OF COMPANIES

MOŽNOSTI OBJEKTIVIZÁCIE ZÁVEROV ANALÝZY FINANČNÝCH VÝSLEDKOV PODNIKOV

Alena Tóthová¹

ABSTRACT

Financial results of companies published in financial statements can provide very diverse information about the skills, capabilities, limitations, and possible mistakes in their financial management to the external environment. However, it is questionable how these results should be evaluate in order to avoid distortion in results about financial condition of the company. The aim of this paper is to present methods of objectification conclusions of financial results of the company.

KEY WORDS

Financial analysis results, Enterprise, Methods for Objectification of the Results

JEL CLASSIFICATION

E 31, G 30, J 20, M 30, M 41

Úvod

Podnikateľské subjekty dnes pôsobia v intenzívne vzájomne prepojenom svete, kde je neobmedzený pohyb kapitálu, pracovných síl, v prostredí tvrdých konkurenčných bojov prebiehajúcich v situácii neustálych zmien, skracujúcich sa životných cyklov produktov, projektov, zdokonaľujúcich sa informačných technológií i pokračujúcej robotizácie tovární a závodov, vo svete prioritne zameranom na rast spotreby. Všetky tieto atribúty sú na jednej strane akýmsi hnacím motorom rozvoja spoločnosti, no na strane druhej prinášajú množstvo regionálnych a čo je ešte horšie, aj globálnych problémov, ktorých riešenie v tejto chvíli je v nedohľadne. Konkrétne máme na mysli najmä negatívny vplyv podnikateľských aktivít na životné prostredie a na zdravie ľudí. Naháňaním sa za ideou zvyšovania komfortu zákazníkov, zvyšovania predaja produkcie, zvyšovania ziskov podnikov bez ohľadu na dôsledky, si ľudstvo vo finále ničí dlhodobé vyhliadky pre spokojný a zdravý život. Dodržiavanie etického kódexu na istej úrovni by síce na začiatku mohlo predĺžiť cestu k dosahovaniu vytýčených finančných cieľov podniku, ale skôr či neskôr sa želaný efekt takéhoto konania v podobe ziskov, či trhovej hodnoty podniku určite dostaví. Riešenia načrtnutých problémov nie je možné nájsť bez detailného rozboru východiskovej situácie. Ak by sa k problémom pristupovalo skôr intuitívne, v konečnom dôsledku by vznikli väčšie škody ako úžitok.

¹Ing. Alena Tóthová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, e-mail: alena.tothova @ euba.sk

Vo svete financií môžeme za takého východisko považovať dôslednú analýzu finančných výsledkov. Bez zdravej finančnej kondície podniku sa totiž v spomínaných výzvach nedá uspieť. Finančnou analýzou máme na mysli špecifický spôsob práce s finančnými výsledkami podniku, ktorého zmyslom je odhalenie prípadných slabín finančnej situácie podniku, alebo určenie najdôležitejších pozitívnych výsledkov, na ktorých sa dá stavať jeho finančná perspektíva. Ekonómovia rozširujú základnú definíciu finančnej analýzy o ďalšie atribúty, napríklad že ide o systematický rozbor podnikových údajov, zahŕňajúci hodnotenie minulosti, súčasnosti a predpovedanie podmienok v budúcnosti (Růčková, 2010, s.9). Z širšieho hľadiska ju možno definovať ako nástroj na hodnotenie procesov prebiehajúcich v podniku predovšetkým za účelom riadenia a rozhodovania o podniku zo strany manažmentu, vlastníkov alebo ďalších subjektov bez ohľadu na to, či sa jedná o subjekt vo vnútri podniku alebo subjekt externý (Kubíčková, Kotešovcová, 2006, s.6). Najkomplexnejšou databázou pre finančnú analýzu podniku je jeho účtovná závierka. Účtovná závierka zobrazuje výsledky z finančného účtovníctva v štruktúrovanej podobe v zmysle Zákona č. 431/2002 Z.z. o účtovníctve. Jedná sa o synteticky vyjadrené výsledky podniku ako celku, určené pre externých používateľov (veriteľov, investorov, finančné inštitúcie, štátne orgány atď.). Finančné výsledky podnikov, zverejňované vo forme účtovnej závierky, dokážu jednotlivým subjektom poskytnúť veľmi rozmanité informácie o schopnostiach, možnostiach, obmedzeniach, či prípadných nedostatkoch ich finančného riadenia.

1. Podstata a metódy skúmania problematiky

Na trhu síce existuje široká škála ponúkaných produktov na softwarové spracovanie rozboru finančných výsledkov, ale stále zostáva výzvou správna interpretácia analýzou získaných výsledkov. Ambíciou príspevku je priblížiť a vyhodnotiť možnosti objektivizácie záverov analýzy, aby sa predišlo manipuláciám a skresleniam výpovede o podniku, jeho finančnej kondícii.

Finančnú analýzu môžeme v prvom rade využiť *ako východisko*, podklad pre:

1. manažermi prijímané rozhodnutia napríklad o spôsobe optimalizácie finančnej štruktúry, o zmenách v štruktúre pracovného kapitálu, o zmenách v obchodnej politike podniku, o krátkodobej alokácii voľných peňažných prostriedkov atď.
2. získanie finančných prostriedkov formou čerpania bankového úveru,
3. získanie podpory z fondov EÚ,
4. vstup na finančné trhy emisiou akcií, obligácií atď.
5. vypracovanie dlhodobého a krátkodobého finančného plánu podniku,
6. vypracovanie motivačného programu podniku.

Finančná analýza môže slúžiť ako *nástroj priebežnej kontroly* plnenia zostaveného finančného plánu a z neho vyplývajúcich cieľov, presnejšie príslušných krokov určených na ich dosiahnutie. Navigovanie diania v podniku smerom k dosiahnutiu plánovaných cieľov si vyžaduje neustále zisťovanie prípadného odklonu od cieľových hodnôt, podrobnú analýzu príčin vzniku odchýlok, aby bolo možné v odôvodnenom prípade urýchlene upraviť základné východiská finančného plánovania. Ak má finančný plán plniť funkciu nástroja kontroly podnikových financií, musí korešpondovať s aktuálnou situáciou tak vo vnútri podniku, ako aj v jeho blízkom i vzdialenom okolí.

Napokon môžeme o finančnej analýze hovoriť v spojení s *hodnotením kvality a úrovne finančného plánu*. Na konci plánovacieho cyklu sa skúma rozsah zapracovania plánovaných cieľov do finančného plánu, hľadajú sa príčiny odklonu od základných východísk finančného

plánovania, posudzuje sa budúce smerovanie podniku na základe vypracovaného finančného plánu.

Spoznávanie finančnej situácie podniku prebieha viacerými spôsobmi, čomu zodpovedá forma a rozsah hodnotiacich záverov. Cieľová skupina, pre ktorú je finančná analýza vypracovávaná, rozhoduje o priebehu skúmania podnikových výsledkov. V tejto súvislosti rozoznávame:

- selektívnu analýzu – skúmajú sa vybrané aspekty finančnej situácie (napríklad úroveň využitia majetku, alebo hospodárnosť podniku atď.)
- komplexnú analýzu – finančné zdravie sa posudzuje súhrnne, zvyčajne sa vyjadruje jednou veličinou (súhrnnou charakteristikou).

Rozvoj matematických, štatistických a ekonomických vied podporil vznik ďaleko širšieho spektra metód hodnotenia finančnej situácie podniku. Platí pravidlo: *čím lepšie metódy, tým spoľahlivejšie závery, tým nižšie riziko chybného rozhodnutia a tým vyššia nádej na úspech.* Finančná analýza využíva v zásade dve skupiny metód, a to:

1. Metódy základné (elementárne) – sem zaraďujeme vertikálnu analýzu (analýzu percentuálneho rozboru), horizontálnu analýzu (trendovú analýzu), analýzu finančných pomerových ukazovateľov, analýzu pyramidálnej sústavy ukazovateľov, grafickú analýzu (Vochozka, 2011, s.19).
2. Metódy vyššie. Použitie vyšších metód je závislé na hlbších znalostiach matematickej štatistiky, väčších skúsenostiach s ekonomickou praxou a na kvalitnom softwarovom vybavení. Do tejto skupiny môžeme zaradiť metódy komplexnej analýzy ako napríklad diskriminačnú analýzu, logistickú regresiu atď. Vyššími metódami môžeme kvantifikovať riziká, testovať homogenitu súborov dát, číselne hodnotiť závislosť dvojíc ukazovateľov, rozčleniť ukazovatele na významné a nevýznamné pre želaný výsledok atď. (Kovanicová a kol., 2002, s. 429).

Z odbornej literatúry ešte poznáme členenie metód na základe časovej orientácie, vtedy rozlišujeme analýzu „ex post“ (rozbor minulého vývoja) a analýzu „ex ante“ (zameranú do budúcnosti). Perspektívne orientovaná analýza má za úlohu predpovedať finančnú situáciu v budúcnosti (Zalai a kol., 2016, s.63).

Každá z vyššie uvádzaných metód pracuje so zistenými údajmi – ukazovateľmi a z nich odvodenými údajmi. Ukazovateľ je vlastne číselná charakteristika ekonomickej činnosti podniku, čiže údaje obsiahnuté v účtovnej závierke považujeme za ukazovatele. Ukazovatele sa pre finančného analytika stali jeho základným pracovným nástrojom. Vo väčšine prípadov sú ukazovatele z účtovnej závierky iba vstupnými údajmi, s ktorými sa potom ďalej pracuje. Vytvárajú sa nové konštrukcie, aby sa rozšíril obsah poznania finančnej situácie podniku. Zostavujú sa celé sústavy ukazovateľov (pyramidálne, maticové, paralelné), zamerané na bližšie vysvetlenie vybranej stránky finančnej situácie podniku. Práca s ukazovateľmi musí byť opatrná, pretože nesprávne konštruované ukazovatele skresľujú pohľad na podnik. Dnes rozlišujeme ukazovatele na niekoľko základných skupín:

1. poznáme absolútne a relatívne (pomerové) ukazovatele,
2. podielové, vzťahové ukazovatele a indexy,
3. stavové a tokové ukazovatele,
4. syntetické a analytické ukazovatele.

Finančný analytik má pomerne zložitú situáciu, pretože musí veľmi dobre poznať charakter a vypovedaciu hodnotu jednotlivých ukazovateľov. Vypočítať potrebné výsledky s využitím niektorej zo širokej trhovej ponuky softwarových aplikácií totiž nie je žiadny problém, avšak interpretovať (vysvetliť) tieto výsledky správne môže len ten, kto rozumie ich obsahu. Napríklad *absolútne ukazovatele* sú veľmi citlivé na veľkosť podniku, rozsah jeho činnosti a to vylučuje (respektíve výrazne sťažuje) porovnávanie výsledkov viacerých podnikov navzájom.

Absolútne výsledky veľkých podnikov nemôžu byť za žiadnych okolností porovnateľné s absolútnymi výsledkami mikro účtovných jednotiek. *Relatívne (pomerové) ukazovatele* vypovedajú o vzťahu dvoch rôznych a zároveň rovnocenných javov, čím sa vylučuje citlivosť na veľkosť podniku. Pre prax sú prijateľné len také relatívne ukazovatele, ktoré majú ekonomickú interpretáciu, využiteľnú v riadiacom procese podniku. V konštruovaní relatívnych ukazovateľov totiž neexistujú žiadne obmedzenia. Matematicky sa dá vyjadriť vzťah hocíjakých veličín, ale ak výpoveď takéhoto ukazovateľa nedáva nijaký zmysel, neexistuje dôvod na jeho výpočet a následné využitie v procese analýzy finančných výsledkov podniku. Ako príklad môžeme uviesť vzťah opravných položiek k pohľadávkam ku počtu pracovníkov. Štruktúru skúmanej oblasti zasa vyjadrujú *podielové ukazovatele*. Podielové ukazovatele zobrazujú význam každej položky z vybraného súboru ukazovateľov. *Indexy* sú nápomocné v sledovaní vývoja skúmanej veličiny. Identifikujú charakter a rozsah zmeny sledovanej veličiny. Reťazové indexy (bežné/minulé obdobie) merajú intenzitu medziročných zmien finančných výsledkov a základné indexy zasa vyjadrujú dosiahnutú zmenu vzhľadom na zvolené východiskové, základné obdobie (napríklad vývoj úrovne využitia majetku za posledné 4 ročné obdobie identifikujeme pomocou indexu 2016/2013). Ukazovatele nachádzajúce sa v súvahe sú tzv. *stavové ukazovatele*. Majú veľkú nevýhodu v tom, že vypovedajú o stave k určitému časovému okamihu. Zistený stav vybranej veličiny k 31.12. 201x sa môže výrazne líšiť od obvyklej úrovne vyskytujúcej sa v priebehu celého roka. Z uvedeného zistenia vyplýva tvrdenie, že stavové ukazovatele sú necitlivé na dĺžku skúmaného obdobia a za určitých okolností môžu skresľovať pohľad na podnik, na jeho schopnosti, či obmedzenia. Ukazovatele vykazované vo výkaze ziskov a strát a takisto v prehľade peňažných tokov sú *tokové ukazovatele*, vznikajúce kumulovaním údajov za sledované obdobie (nákladov, výnosov, príjmov, výdavkov). Tieto ukazovatele vypovedajú o vývoji hodnôt parametrov podniku v čase. Je rozhodujúce, či skúmame výsledky polročnej, alebo ročnej činnosti podniku, pretože navzájom sú tieto údaje neporovnateľné. Úplne ináč chápeme vypovedaciu hodnotu syntetických a analytických ukazovateľov. Už názov napovedá, že *syntetické ukazovatele* vypovedajú o ekonomickej realite komplexne. Syntetické ukazovatele v sebe spájajú rôzne čiastkové výsledky podniku. Naopak *analytické ukazovatele* vypovedajú len o jednej časti z nejakého celku. Najviac využívané v praxi, ale zďaleka nie jediné, sú vzhľadom na svoju charakteristiku pomerové ukazovatele. Najrozšírenejšie variácie pomerových ukazovateľov môžeme rozdeliť do piatich skupín, a to na:

1. ukazovatele likvidity – vyjadrujúce schopnosť podniku uhradiť svoje krátkodobé záväzky pomocou rezervy, ktorou podnik disponuje v podobe krátkodobého majetku, slúžiacej na finančné krytie krátkodobých záväzkov,
2. ukazovatele aktivity – mapujúce úroveň využitia obežného a neobežného majetku celkom aj jednotlivo,
3. ukazovatele zadlženosti – hodnotiace finančnú štruktúru podniku z viacerých uhlov pohľadu (finančné riziko, cena, čas),
4. ukazovatele rentability – vyjadrujúce mieru úspešnosti vynaloženého podnikového úsilia,
5. ukazovatele trhovej hodnoty – prezentujúce pohľad trhu na podnik.

Obozretná práca s ukazovateľmi a znalosť ich výpovednej hodnoty ešte nezaručuje spoľahlivé a dostatočne presné hodnotenie finančnej situácie podniku. Posúdením aktuálneho stavu likvidity, aktivity, zadlženosti, rentability a trhovej hodnoty podniku a vyhodnotením trendov vývoja týchto ukazovateľov získavam len čiastočný obraz o finančných výsledkoch podniku. Na základe zistených informácií sa vynára problém, respektíve otázka: Čo a do akej miery spôsobilo, že finančné výsledky podniku sa momentálne nachádzajú na danej úrovni, že sa priebežne zlepšujú, prípadne zhoršujú? K odpovedi na naznačenú otázku sa môžeme

dopátrať pomocou pyramidálnych sústav ukazovateľov. Vo vedeckej literatúre je už dnes spracovaných viacero takýchto sústav, zameraných na zdôvodnenie zmien nákladovosti podniku, rentability aktív, rentability vlastného kapitálu, ekonomického zisku, výroby, pridanej hodnoty a ďalších oblastí finančnej situácie podniku. Riešenie naznačeného problému závisí od matematického zápisu ekonomickej reality, čiže od konkrétnej podoby analytického modelu. Spomínaná pyramidálna sústava ukazovateľov sa teda dá spracovať do podoby jedného, či viacerých analytických modelov. Zostavený analytický model obsahuje vybrané determinanty vývoja syntetických ukazovateľov podniku, medzi ktorými sa môžu vyskytovať väzby aditívne (plus, mínus), multiplikatívne (súčin, podiel) a kombinované. Charakter väzieb medzi determinantmi predurčuje spôsob riešenia úlohy. Na výber máme metódu reťazového dosadzovania, logaritmickú, funkcionálnu a integrálnu metódu. Všetky uvádzané metódy majú svoje výhody a nevýhody, s čím je spojená miera presnosti výsledkov kvantifikácie. Využitím týchto metód riešenia identifikujeme charakter a najmä závažnosť vplyvu determinantov (činiteľov) na zmenu zvoleného syntetického ukazovateľa. Ak manažment vie určiť, vďaka čomu a ako veľmi sa finančné výsledky podniku zlepšujú, alebo zhoršujú, potom dokáže adekvátne, adresnejšie reagovať na tieto fakty. Vychádzajúc z nasledovného analytického

$$\text{modelu: } ROE = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}} * \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktíva}} * \frac{\text{Aktíva}}{\text{Vlastný kapitál}}$$

manažéri povedzme zistia, že rentabilita vlastného kapitálu sa zhoršila iba kvôli zníženej rentabilite tržieb. Takýmto spôsobom sa vymedzila oblasť kde má podnik rezervy a v ďalšom kroku je potrebné hľadať cesty na ich odstránenie. Do úvahy prichádza overovanie možností znižovania spotreby vstupov do transformačného procesu podniku.

Ani zohľadnenie všetkých doteraz spomínaných skutočností ešte nezaručí, že hodnotenie finančnej situácie podniku bude objektívne. Dôvodom je absencia komparácie podnikových výsledkov s výsledkami iných podnikateľských subjektov. Porovnávanie finančných výsledkov má svoje zákonitosti, ktoré je potrebné dodržiavať. V prvom rade máme na mysli dodržanie podmienok porovnateľnosti, a to:

- vecnú porovnateľnosť – porovnávajú sa finančné výsledky podnikov pôsobiacich v rovnakom makroekonomickom rámci, s približne rovnakým charakterom činnosti,
- formálnu porovnateľnosť – porovnávajú sa ukazovatele s rovnakou konštrukciou a vstupné údaje pre výpočet ukazovateľov sú rovnako vymedzené,
- časovú porovnateľnosť – porovnávajú sa finančné výsledky z rovnakého obdobia a za rovnako dlhé obdobie,
- porovnateľnú veľkosť podnikov – porovnávame výsledky podnikov patriacich do tej istej veľkostnej kategórie. Túto podmienku vieme obísť voľbou pomerových ukazovateľov pri porovnávaní.

Okrem toho je dôležitý výber navzájom porovnávaných ukazovateľov. Tu zohráva úlohu dôvod, cieľ komparácie. Komplexný a najmenej skreslený výsledok získame pomocou vhodne zvolenej sústavy pomerových ukazovateľov. Nakoniec musíme zvážiť výber metódy komparácie. Aj v tomto prípade môže byť výber metódy nejako ohraničený. Najčastejšie spôsobom spracovania finančných výsledkov rôzne veľkého súboru porovnateľných podnikov, čiže databázou, z ktorej budeme čerpať údaje pre porovnanie. Dnes je k dispozícii viacero, či už verejných, alebo komerčných databáz určených pre porovnávanie finančných výsledkov podnikov. Za všetky spomeňme register účtovných závierok, BISNODE Slovensko, s.r.o. (databáza Albertina, ARTEMIS), CRIF – Slovak Credit Bureau, s.r.o. (databáza Cribis univerzálny register), FinStat, s.r.o. (databáza FinStat Premium). V týchto databázach (okrem registra účtovných závierok) sú už aj výsledky súboru podnikov spracované a prezentované pomocou matematicko-štatistických charakteristík ako aritmetický priemer, kvantily.

V prípade využitia jednoduchého, alebo váženého aritmetického priemeru, ako reprezentanta súboru porovnateľných podnikov, vieme zaradiť skúmaný podnik buď do skupiny podpriemerných, alebo nadpriemerných podnikov. Pozícia podniku v priestore je týmto spôsobom určená len orientačne. Nedokážeme bližšie určiť ako veľmi je podnik úspešný, či naopak neúspešný. O výsledkoch celého súboru porovnateľných podnikov máme k dispozícii príliš strohú informáciu. V prípade výskytu extrémnych hodnôt v súbore výsledkov porovnávaných podnikov je táto strohá informácia ešte o to viac menej spoľahlivá. Z tohto dôvodu sa v praxi oveľa viac osvedčili kvantily. Kvantil môžeme definovať ako ľubovoľnú hodnotu náhodnej premennej x , ktorá rozdeľuje súbor dát na dve časti:

- hodnoty nižšie (prípadne rovné) ako je kvantil,
- hodnoty vyššie ako je kvantil.

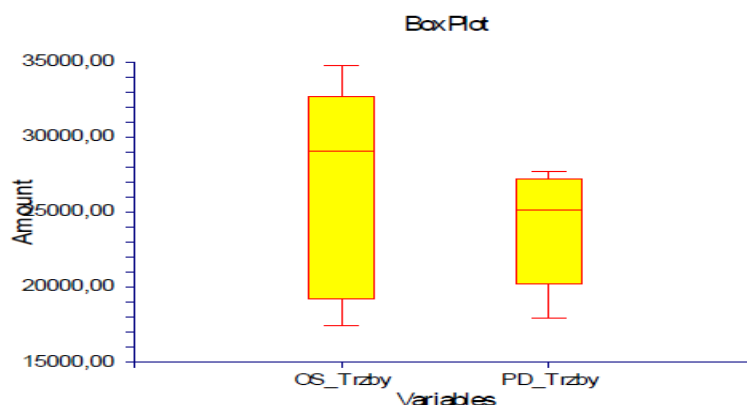
Napríklad 50% kvantil, tzv. medián ($x_{0,5}$), člení štatistický súbor hodnôt na dve rovnako početné časti. Oddeluje 50% nízkych hodnôt sledovanej náhodnej premennej (napríklad obratu majetku) od 50% vysokých hodnôt obratu majetku v skúmanom súbore. Porovnávaním podnikových výsledkov s mediánom odvetvia znovu neposkytuje príliš detailnú predstavu o pozícii podniku v odvetví. Dokážeme identifikovať len to, či podnik patrí medzi lepšiu, prípadne horšiu polovicu odvetvových podnikov. Alebo 20% kvantil ($x_{0,2}$ - kvintil) je hodnota, ktorá rozdeľuje súbor tak, že 20% súboru má hodnoty spomínaného obratu majetku menšie, najvyššie rovné ako kvantil $x_{0,2}$ a 80% súboru má hodnoty väčšie ako kvantil $x_{0,2}$. Použitím kvantilu $x_{0,2}$ sa poloha podniku v odvetví automaticky spresňuje, pretože dokážeme zistiť do ktorej 1/5 odvetvových podnikov sa skúmaný podnik dá zaradiť. Pri komparácii finančných výsledkov podnikov sa ešte v praxi ujali kvantily, tzv. kvartily ($x_{0,25}$, $x_{0,50}$, $x_{0,75}$). V zásade je to 1.(dolný), 2.(medián) a 3.(horný) kvartil, rozdeľujúci súbor na 4 rovnako početné pásma. Rozdiel medzi dolným a horným kvartilom vymedzuje medzikvartilové rozpätie (oblasť prostredných 50% hodnôt súboru).

2. Výsledky a diskusia

Pokiaľ finančný analytik využije už spracované odvetvové výsledky, reprezentované vyššie popísanými štatistickými charakteristikami, jeho práca pri komparácii podnikov sa výrazne zjednodušuje. Jediné čo analytik musí poznať, je výpovedná hodnota štatistických veličín a zdroj takto spracovaných údajov. Princíp zaraďovania podniku do príslušného odvetvového pásma (napríklad ¼ podnikov) podľa viacerých ukazovateľov možno zúročiť i pri porovnávaní sa s ľubovoľne vybranou konkurenciou. Ako sa v takomto prípade môže postupovať? Najskôr si zvolíme pomerové ukazovatele, ktoré budú kritériami selekcie podnikov. Potom obodujeme 1., 2., 3. a 4. pásmo hodnôt (ohraničené 1., 2. a 3. kvartilom) týchto skôr vybraných ukazovateľov a nakoniec pridáme body všetkým podnikom z vybranej vzorky podľa ich dosahovanej úrovni finančných výsledkov za každý jednotlivý ukazovateľ. Nakoniec body sčítame a vytvoríme poradie podnikov podľa ich úspešnosti v bodovaní.

Účinným nástrojom porovnávania a teda v konečnom dôsledku objektivizácie finančných výsledkov podniku je ich grafické zobrazenie. Máme na mysli predovšetkým boxplot a pavučinový graf. Boxplot poskytuje viacero charakteristík o celom skúmanom súbore (pozri ukážku). Hranice „antén“ zobrazujú minimálnu a maximálnu hodnotu v súbore. Žltou farbou je zvýraznená „krabica“, ktorej veľkosť je daná rozdielom medzi 1. a 3. kvartilom (medzikvartilové rozpätie) a táto krabica reprezentuje oblasť prostredných 50% hodnôt súboru. Vo vnútri krabice je zaznačený medián, teda 2. kvartil. Jeho poloha a aj zakreslenie „antén“ vypovedá o symetrii/asymetrii skúmaného súboru. V prípade výskytu odľahlých, či extrémnych hodnôt v súbore sa tieto zachytia nad/pod „anténami“.

Graf 1: Ukážka grafického zobrazenia finančných výsledkov súboru obchodných spoločností a súboru poľnohospodárskych družstiev

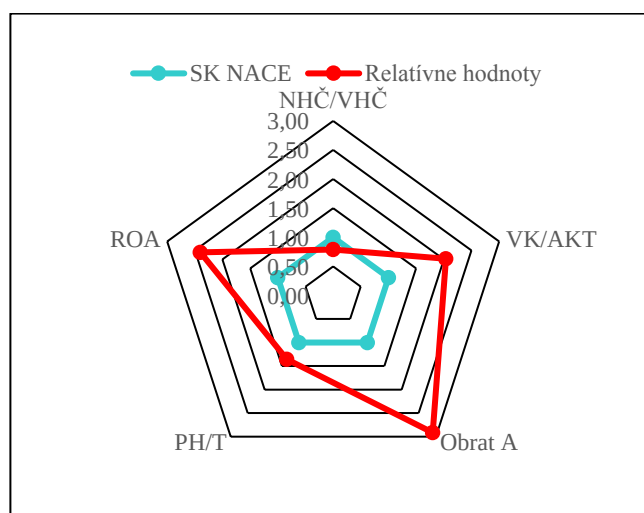


Zdroj: http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic11/pdf_doc/01.pdf

Pokiaľ vieme vyhodnotiť celý súbor analyzovaných výsledkov, potom je aj posúdenie konkrétneho podniku a jeho výsledkov z tohto súboru objektívnejšie.

Ďalšou ukážkou grafického zobrazenia porovnávaných finančných výsledkov je pavučinový graf. Na príslušných „pavučinách“ sa dajú zobrazovať výsledky celého súboru (odvetvia – SK NACE) v porovnaní s konkrétnym podnikom, alebo viacerými podnikmi navzájom. Hodnotenie konkrétneho podniku je o to pozitívnejšie, čím väčšia je vzdialenosť od stredu smerom von.

Graf 2: Ukážka pavučinového grafu



Zdroj: vlastné spracovanie

Doteraz spomínané prístupy k objektivizácii záverov finančnej analýzy pomocou komparácie výsledkov ešte môžeme obohatiť o skupinu metód multikriteriálneho hodnotenia. Zmyslom týchto metód je syntetizovať niekoľko rôznych ukazovateľov do integrálneho ukazovateľa a pomocou neho definovať pozíciu podniku v určitom priestore. Najskôr sa musí zostaviť matica objektov a ich charakteristík (skupina porovnateľných podnikov, ukazovateľov, váh ukazovateľov, charakter ukazovateľov je vyjadrený ako +1 v prípade požiadavky ich rastu a -1 pri žiadúcom klesajúcom trende). Metódy multikriteriálneho hodnotenia majú isté výhody a nevýhody, z čoho potom pramenia za istých okolností aj ich

obmedzenia. Na tomto mieste uvádzame len charakteristiku metódy vzdialenosti od fiktívneho objektu (FO), pretože ju možno považovať za metódu z minimom negatívnych stránok. Postup komparácie výsledkov môžeme zhrnúť do nasledovnej podoby:

1. Najskôr si zostavíme maticu objektov a ich charakteristík (pozri tabuľku 1).

Tabuľka 33: Matica objektov a ich charakteristík

Podnik	Ukazovatele		
	ČZ/A	NPČ/VPČ	VPČ/DHM
1	0,0323	0,9345	0,9433
2	0,1544	0,7337	2,0341
3	0,0053	0,9431	0,6536
4	0,0258	0,9511	0,9122
Charakter	1	-1	1
Váhy	1	1	1

Zdroj: vlastné spracovanie

2. Vypočítame aritmetické priemery (x_j) a smerodajné odchýlky (Sx_j) súboru za každý ukazovateľ.

3. Všetky ukazovatele prevedieme na normovaný tvar. $*_{ui1} = \frac{0,0323 - 0,0545}{0,0676}$

$$**_{ui2} = \frac{0,8906 - 0,9345}{0,1048}$$

$$1,48 = \frac{0,1544 - 0,0545}{0,0676}$$

normovaný tvar najlepšieho ukazovateľa ***

4. Vypočítame integrálny ukazovateľ komplexného hodnotenia, ktorý vyjadruje vzdialenosť konkrétneho podniku od fiktívneho (modelového, najlepšieho) podniku.

$$\sqrt{(-0,33 - 1,48)^2 + (-0,42 - 1,50)^2 + (-0,31 - 1,47)^2}$$

5. Určíme poradie podnikov podľa vzdialenosti. Najmenšia vzdialenosť od fiktívneho podniku znamená najlepšiu pozíciu v súbore (výsledky tohto postupu pozri tabuľka 2).

Tabuľka 2: Výsledky postupu kvantifikácie vzdialenosti od fiktívneho objektu

Podnik	Normované hodnoty (NH)			Vzdialenosť od FO	Priemerná vzdialenosť	Výsledné poradie
	ui1	ui2	ui3			
1	-0,33*	-0,42**	-0,31	3,183	1,061	2
2	1,48	1,50	1,47	0,000	0	1
3	-0,73	-0,50	-0,79	3,741	1,247	4
4	-0,42	-0,58	-0,36	3,359	1,112	3
xj	0,0545	0,8906	1,1358	x	x	x
Sxj	0,0676	0,1048	0,6128	x	x	x
***	1,48	1,50	1,47	x	x	x

Zdroj: vlastné spracovanie

Z tabuľky vyplýva, že podnik 2 je vlastne aj fiktívny podnik, pretože vo všetkých ukazovateľoch dosiahol najlepšie hodnoty a u neho nameraná priemerná vzdialenosť sa rovná hodnote 0. Podľa veľkosti priemernej vzdialenosti od najlepšieho podniku je druhým v poradí podnik 1, tretím podnik 4 a najhoršie dopadol podnik 3. Výhodou je, že takto vieme aj podielmi odmerať veľkosť rozdielov medzi podnikmi (priemerná odchýlka podniku 3 od najlepšieho podniku je oproti priemernej odchýlke podniku 1 väčšia o $17,5\% = 1,247/1,061$).

Záver

Charakteristikou finančnej analýzy sme sa snažili naznačiť, že jej záber je nesmierne veľký a rozmanitý. Skúsený finančný analytik, vybavený dostatočnými odbornými znalosťami z účtovníctva, ekonómie, znalosťami o výpovednej hodnote a variantných konštrukciách ukazovateľov, o metódach vyhodnocovania a objektivizácie finančných výsledkov môže manažérom pripravovať pomerne presné a spoľahlivé podklady pre prijímanie dôležitých rozhodnutí. Pomerne presné a spoľahlivé tvrdíme preto, že proces analýzy v sebe skrýva hrozbu vzniku viacerých omylov.

Niektoré účtovné výkazy obsahujú nekorektné údaje, pretože sa v nich v snahe prezentovať podnik v lepšom svetle, prilákať viac investorov vedome manipuluje napríklad s výškou nákladov, so zmenami pracovného kapitálu atď. Do podnikov sa za týmto účelom zavádza tzv. kreatívne účtovníctvo, charakterizované ako proces manipulácie s účtovnými údajmi s cieľom transformácie účtovných výkazov z podoby, akú by mali mať, do podoby, akú by si priali ich tvorcovia (Naser, Kamal, H. M. s.63). Účtovné údaje nezachytávajú všetky relevantné informácie o podniku. Chýbajú v nich najmä kvalitatívne parametre typu zručnosti zamestnancov, skúseností manažérov, vek zamestnancov, kvalita manažérskych informačných systémov, vzťahy so zákazníkmi, úroveň exportu atď. Naznačené nedostatky účtovných výkazov, použiteľná široká paleta metód, ukazovateľov s rozdielnou vypovedacou hodnotou sú jednoznačným dôkazom zložitosti finančnej analýzy. Problém idealizácie pomerových ukazovateľov súvisí s ich konštrukciou. Niekedy nemusia rastúce/klesajúce výsledky správne vypovedať o skutočnej zmene finančnej situácie. Zoberme si obrat aktív (tržby /aktíva). Výpovedná schopnosť tohto ukazovateľa môže byť skreslená z dôvodu kombinácie stavových a tokových ukazovateľov. Zvýšenie počtu obrátok môže súvisieť aj so znižovaním zostatkovej ceny majetku v dôsledku opotrebenia za inak nezmenených podmienok realizácie. V takomto prípade sa v skutočnosti nejedná o efektívnejšie využitie majetku. Určité omyly vo finančnej analýze prináša práca s aritmetickými priemerami. Ak sa v súbore hodnôt reprezentujúcich nejaké odvetvie vyskytujú extrémne hodnoty, porovnávanie výsledkov podniku s priemernou hodnotou takéhoto odvetvia je nespoľahlivé. Priemerné výsledky sú až príliš skreslené údaje pre porovnávanie. V dnešnej dobe jednoznačne neplatí predstava, že v odvetví sa nachádzajú vzájomne porovnateľné podniky. Rozmanitosť vykazovanej činnosti podnikateľských subjektov prakticky znemožňuje dosiahnuť úplnú zhodu podnikov v rámci toho istého odvetvia. Nakoniec treba dodať, že neexistuje ani univerzálny spôsob analýzy finančných výsledkov. Trochu inak treba pristupovať k skúmaniu výsledkov výrobného podniku a trochu inak k výsledkom podniku z oblasti služieb.

ACKNOWLEDGEMENT

Tento príspevok je čiastkovým riešením projektu VEGA MŠ SR č. 1/0066/17 „Manažment finančnej výkonnosti podniku v post-krízovom prostredí vybraných krajín EÚ“ vo výške 100%.

REFERENCES

- [1] Adamišin, P., Kotulič, R. Analýza ekonomickej výkonnosti subjektov hospodáriacich na pôde podľa právnej formy. Cit. 29.3. 2017 http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic11/pdf_doc/01.pdf
- [2] Kovanicová, D. a kol. (2002). Finanční účetnictví světový koncept. Praha : Polygon, 2002. ISBN 80-7273-062-2.
- [3] Kubranová, M. (2016). Operative decision – making interactions in company's cash management. In Podnikové financie vo vede a praxi – 2016. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. ISBN 978-80-225-4308-8, s. 106-112
- [4] Kubíčková, D. -Kotešovcová, J. (2006). Finanční analýza. Praha: VŠFS – EUPRESS. 2006. 126 s. ISBN 80-86754-57-X.
- [5] Naser, Kamal H. M. (1993). Creative Financial Accounting - Its Nature and Use. 1. vyd. London : Prentice Hall International Limited, 1993. 250 s. ISBN 0-13-061763-6.
- [6] Růčková, P. (2010). Finanční analýza. Praha : GRADA Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3308-1.
- [7] Tučníková, D. (2016). Retrospektívny pohľad na ekonomické prostredie a jeho výkonnosť. In Retrospektívny pohľad na znaleckú činnosť na Slovensku a perspektívy jej vývoja. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. ISBN 978-80-225-4278-4, s. 123-128.
- [8] Vochozka, M. (2011). Metody komplexního hodnocení podniku. Praha : GRADA Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3647-1.
- [9] Zalai, K. a kol. (2016). Finančno-ekonomická analýza podniku. Bratislava: Sprint 2. 2016. 487 s. ISBN 978-80-89710-22-5.

CONTACT

Ing. Alena Tóthová, PhD.
University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management
Department of Business Finance
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovakia
e-mail: alena.tothova@euba.sk

NEW CHALLENGES FOR THE SLOVAK AGRICULTURE

NOVÉ VÝZVY PRE SLOVENSKÉ POĽNOHOSPODÁRSTVO

Miroslav Tóth¹

ABSTRACT

Article explores the issues of food sovereignty and food security. Ensure food sovereignty in the context of significant economic changes induced by economic changes and challenges for agriculture, and subsequently the food industry. The issue of food sovereignty and food security is a question of politically and economically.

KEY WORDS

Food sovereignty, food security, agriculture.

JEL CLASSIFICATION

L66, Q10, Q18

Úvod

Poľnohospodárstvo, ako organizovaná a plánovaná činnosť, patrí medzi najstaršie hospodárske aktivity ľudstva. Jej vznik úzko súvisí s rozvojom skúseností a vedomostí človeka o prírode a o životnom prostredí, a hlavne s nutnosťou uspokojovať základné ľudské fyziologické potreby. Máme na mysli potrebu prijímať potravu a vodu, ostatným ľudským potrebám, vzhľadom na zameranie príspevku, sa nevenujeme. Zabezpečenie týchto základných životných potrieb umožňuje človeku venovať sa uspokojenie hierarchicky vyšších potrieb (Maslow, 1943). Abraham Harold Maslow vypracoval koncept hierarchie ľudských potrieb (Maslow's hierarchy of needs), pričom za každou uspokojovanou potrebou môžeme vidieť konkrétne hospodárske činnosti alebo spoločenské aktivity. Poľnohospodárstvo a následne potravinárstvo sú producentmi surovín a hotových výrobkov. Z pohľadu uspokojenia základných životných ľudských potrieb je dôležité, aby spoločnosť (štát) dokázala vyprodukovať potraviny (suroviny) v postačujúcom množstve, primeranej kvalite a zabezpečila ich dostupnosť pre široké vrstvy obyvateľstva. Každá ľudská civilizácia stojí a padá na poľnohospodárstve, píše Mesík (2014, s. 41) a dodáva „Veľa lacných potravín dopestovaných nepatrným množstvom pracovníkov umožnilo migráciu obrovského počtu ľudí do miest a radikálnu zmenu v zamestnanosti obyvateľstva: najprv presun pracovnej sily do priemyslu a neskôr najmä do širokého spektra služieb. Služieb, o ktorých sa pred érou ropy ľudom ani nesnívalo.“ Z uvedeného dôvodu vo vyspelých krajinách v poľnohospodárstve pracuje len asi

¹ doc. Ing. Miroslav Tóth, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, e-mail: miroslav.toth @ euba.sk

každý päťdesiaty človek, opačne, jeden človek pracujúci v poľnohospodárstve zabezpečuje suroviny a potraviny okrem seba pre ďalších štyridsaťdeväť ľudí.

1. Materiál a metódy

Cieľom tohto príspevku je vysvetliť pojmy potravinová sebestačnosť, potravinová bezpečnosť a politický pojem potravinová suverenita. Ďalším cieľom je, za vybrané obdobie, prepočítať do akej miery suroviny vyprodukované na Slovensku dokážu pokryť normovanú fyziologickú potrebu spotreby potravín, resp. surovín na výrobu potravín.

V súčasnosti veľmi diskutovanou otázkou je problematika potravinovej sebestačnosti a potravinovej bezpečnosti. Matošková a Gálik (2014, s. 10) sa komplexne venujú tejto problematike, pričom podstatu a znaky sebestačnosti uvádzajú nasledovne: „V rámci agropotravinárskeho sektora ide o sebestačnosť pri výrobe potravín, resp. základných surovín do potravinárskeho priemyslu, ktorá je determinovaná schopnosťou krytia potrieb sledovanej krajiny, resp. regiónu vlastným výrobným potenciálom“. Podľa Matoškovej v liberalizovanom prostredí EÚ nie je pre väčšinu krajín prioritné dosahovať absolútnu, čiže stopercentnú sebestačnosť, otáznou je však definovanie akceptovateľného stupňa závislosti. Na tento problém sa pohľady odborníkov líšia, najmä v závislosti od preferovaného pohľadu na ekonomickú teóriu a politické názory. Jedni sú zástancami absolútne voľného trhu bez určovania tzv. prahu potravinovej bezpečnosti. Svoj postoj odôvodňujú tým, že za súčasných trhových a ekonomických podmienok, pokročilého štádia globalizácie nie je problémom potrebnú komoditu importovať zo zahraničia (ako je to, napríklad, pri ryži, ktorej nedostatok nepociťujeme), ďalej tvrdia, že každá krajina má produkovať také potravinárske komodity, v ktorých má komparatívne výhody. Ďalšia skupina ekonómov tvrdí, že povinnosťou štátu z hľadiska potravinovej bezpečnosti je garantovanie istého podielu potravín, resp. surovín do potravinárskeho priemyslu z domácej produkcie. V súčasnom období ekonomickej a bezpečnostnej nestability, klimatických zmien, dramaticky a nepredvídane sa meniacich poveternostných podmienok a s tým súvisiacej variability ponuky agrárnych komodít a výraznej cenovej volatility sa predmetná problematika stáva vysoko aktuálnou. Dôkazom tejto skutočnosti je, že sa ňou aktívne zaoberajú pracovné tímy na úrovni Európskej komisie zdôrazňujúc fenomén sebestačnosti na regionálnej úrovni, t. j. v rámci EÚ najmä v súvislosti s budúcou podobou aktualizovanej Spoločnej poľnohospodárskej politiky (Európska komisia, 2012).

Teoreticky rozlišujeme sebestačnosť:

- absolútnu,
- akceptovateľnú a
- podprahovú.

Pri absolútnej sebestačnosti je na trhu dostatočné množstvo produktu vyrobeného v tuzemsku, prípadné prebytky sa môžu uskladniť alebo vyviezť za hranice krajiny. Predpokladom pre zadefinovanie akceptovateľnej a podprahovej sebestačnosti je určenie prahu potravinovej bezpečnosti.

Sebestačnosť ako taká, t. j. podiel domácej produkcie na spotrebe, je jedným z prostriedkov potravinovej bezpečnosti spolu s dostatočnosťou ponuky potravín, ich dostupnosťou pre spotrebiteľa, výživovou primeranosťou a zdravotnou nezávadnosťou. Zásady potravinovej bezpečnosti sú súčasťou agrárnych politík jednotlivých krajín sveta. Pohľady na ňu sa však líšia v súvislosti s geografickým umiestnením krajiny a stupňom úrovne jej poľnohospodárstva. Kým v oblastiach, kde trpí prevažná časť obyvateľstva podvýživou sa väčší dôraz kladie na zabezpečenie dostatočnej ponuky potravín, v rozvinutých krajinách sa pozornosť zameriava

viac na bezpečnosť potravín z hľadiska zdravotnej a hygienickej nezávadnosti, bezpečnosti. V posledných rokoch sa však aj vo vyspelých krajinách zdôrazňuje ponuka potravín domácej proveniencie, ktoré sú nositeľmi kvality, regionálnej a krajovej špecifickosti a tiež výsledovateľnosti pôvodu surovín a potravín vzhľadom na bezpečnosť potravín z hľadiska hygienických a ďalších kvalitatívnych štandardov.

Krajina si môže zabezpečiť dostatočné množstvo potravín dvomi spôsobmi:

1. pokrytím potrieb domáceho trhu vlastným výrobným potenciálom (dosiahnutím absolútnej sebestačnosti), alebo
2. primeranou potravinovou závislosťou, t. j. udržaním určitej úrovne domácej produkcie, ktorá sa systematicky dopĺňa dovozom potravín zo zahraničia.

Potravinovú bezpečnosť je možné definovať podľa Kollára (Kollár, 2015) ako stav, kedy majú všetci ľudia kedykoľvek fyzický a ekonomický prístup k dostatočnej, bezpečnej a výživnej potrave, ktorá spĺňa ich výživové potreby a potravinové preferencie pre aktívny a zdravý život.

Definujú sa tri piliere potravinovej bezpečnosti:

- dostupnosť potravín – definovaná úrovňou a stabilitou potravinovej produkcie, uskladnenia, distribúcie a spracovania,
- prístup k potravinám – definovaný výškou príjmov a správnym fungovaním potravinového trhu,
- využitie potravín – definované výživovou kvalitou potravín ako aj bezpečnosťou potravín.

Potravinová bezpečnosť zahŕňa nasledovné navzájom prepojené problémy:

- Neprimeraný prístup k dostupnosti potravín na národnej úrovni, t. j. nedostatok výrobných faktorov a aktivít (napr. pôda, voda, materiálové vstupy, školenie, úvery, výskum a iné), nedostatok finančných zdrojov pre dovoz na úrovni krajiny.
- Chudoba vedie k nedostatočnému prístupu k jedlu na úrovni domácnosti a neprimeranému využitiu jedla a nutričnému výsledku na úrovni jednotlivca. Potraviny, ich dostatok a cena, sa stávajú politickou zbraňou a príčinou sociálnych nepokojov.
- Preto Organizácia pre výživu a poľnohospodárstvo (FAO) upriamuje svoju pozornosť na štyri základné okruhy bezpečnosti potravín:
 1. Prístupnosť k potravinám je podmienená mierou domácej produkcie, naakumulovanými zásobami potravín, množstvom dovozu a vzájomnou pomocou týkajúcou sa potravín.
 2. Ustálenosť ponuky a prístupnosti potravín je spravidla podmienená rôznymi faktormi (napr. klimatickými podmienkami, cenovou nestabilitou, subjektami politického, sociálneho a ekonomického charakteru, prírodnými katastrofami s ničivými dôsledkami a pod.).
 3. Množstvo potravín dostupných pre obyvateľstvo je závislé od hospodárskej sily danej krajiny, politickej stability, kúpyschopnosti obyvateľstva, veľkosti trhu a od miery vybudovania dopravnej infraštruktúry zabezpečujúcej dovoz a vývoz vyrobenej produkcie.
 4. Bezpečnosť potravín je determinovaná ich kvalitatívnou stránkou a ich spracovaním, dostupnosťou obyvateľstva k pitnej a nezávadnej vode a celkovými hygienickými podmienkami.

Potravinová sebestačnosť krajiny je schopnosť zabezpečiť krytie potrieb domáceho trhu vlastným výrobným potenciálom. Čiže ide o schopnosť krajiny zabezpečiť domáci trh s potravinami a surovinami na ich výrobu domáceho pôvodu. Miera potravinovej sebestačnosti je jedným z najdôležitejších ukazovateľov, v ktorom sa odráža celková ekonomika a

spoločenská úroveň krajiny. Takto definuje skúmaný jav Centrum rozvoja znalostí o potravinách n.o. Produkcia domácich potravín a ich spotreba má vážny vplyv na ekonomickú a spoločenskú úroveň krajiny. Vhodne zvolená úroveň potravinovej bezpečnosti a sebestačnosti musí:

- poskytnúť občanom dostatok základných potravín i v období krízových situácií na svetových trhoch,
- zachovať prvky krajiny tvorby a využitia národného prírodného bohatstva,
- udržať pracovné príležitosti, prispievať k vyrovnanému rastu regiónov.

Nakoniec spoločenský názor na sebestačnosť. Ešte nikdy sa v Európe a vo svete nezávážal taký urputný zápas o charakter poľnohospodárstva, aký zažívame dnes. V tomto zápase ide každej krajine o veľa – o rozumné využitie pôdy prinášajúcej potravinovú sebestačnosť. Ten, kto ju má (sebestačnosť), je slobodný. Nie je odkázaný na dovozy, ktoré neznamenajú vždy obohatenie ponuky potravín, ale aj zníženie úrovne kvality a niekedy priame riziko pre zdravie obyvateľstva. A (odkázanosť na dovoz potravín) prinášajú aj deštrukciu vlastného poľnohospodárstva (Sedlák, 2011, s. 7).

Svetové hnutie potravinovej suverenity (Potravinová suverenita, 2017) už v roku 2007 (Nyélénska deklarácia, Mali) definovalo potravinovú suverenitu ako právo ľudských spoločenskostí na zdravé a kultúrne vhodné potraviny produkované prostredníctvom environmentálne priaznivých a udržateľných prístupov, a právo týchto spoločenskostí definovať vlastné potravinové a poľnohospodárske systémy. Potravinová suverenita do centra verejných politík a potravinových systémov nekladie požiadavky trhu a nadnárodných spoločností, ale tých, ktorí potraviny produkujú, distribuujú, a spotrebávajú. Potravinová suverenita háji záujmy a začlenenie budúcej generácie. Ponúka stratégiu, ako nepodľahnúť súčasnému korporátnemu obchodnému potravinovému systému a postupne ho prekonávať, a smerovať k potravinovým, poľnohospodárskym, pastierskym a rybárskym systémom kontrolovanými miestnymi producentmi. Ako prioritné vníma potravinová suverenita miestne a národné ekonomiky a trhy a splnomocňuje drobných poľnohospodárov a rodinné farmy, miestne rybárske a pastierske spolky, a produkciu, distribúciu a spotrebu potravín založenú na environmentálnej, sociálnej a ekonomickej udržateľnosti. Potravinová suverenita uprednostňuje transparentný obchod, ktorý garantuje dôstojný príjem všetkým producentom a právo spotrebiteľov zachovať si kontrolu nad svojou vlastnou výživou a jedlom. Garantuje práva všetkých, ktorí produkujú potraviny, na využívanie a správu ich pôdy, územia, vody, osiva, dobytku a biodiverzity. Potravinová suverenita znamená taktiež nové sociálne vzťahy bez utláčania a nerovnosti medzi mužmi a ženami, národmi, etnickými skupinami, sociálnymi vrstvami a generáciami.

Zdrojom údajov sú rôzne štatistické správy uvedené v texte a v použitej literatúre a zdrojoch. Skúmaným obdobím je v podstate rok 2015, ktorý slúži na výpočet miery sebestačnosti v produkcii surovín na Slovensku. Údaje dávame do pomeru k základnému modelu odporúčaných dávok spotreby potravín (ODP) platných od roku 2000 v kg na obyvateľa Slovenskej republiky za rok.

Na určenie miery sebestačnosti vo výrobe surovín tieto musíme prepočítať podľa ich výťažnosti požadovanej zložky, napr. múky, mäsa, olejov a pod. K tomu uvádzame základné poznámky k spracovaniu vstupnej poľnohospodárskej suroviny.

Mlecí proces obilia, pri ktorom sa vlastne vyrába múka, sa skladá zo šrotovania, pri ktorom sa oddeľuje škrobnaté jadro od obalu. Ďalej sa obilie vymieľa a mletie, čiže sa drví jadro na požadovanú veľkosť. Podľa spôsobu vymieľania získavame:

- vysoko vymleté múky, výťažnosť suroviny je 80 až 82%, múka má tmavšiu farbu, nižšiu trvanlivosť, horšiu stráviteľnosť, ale vyššiu biologickú hodnotu,

- nízko vymleté múky, výťažnosť suroviny je 40 až 60%, vyrába sa biela múka, ktorá je lepšie stráviteľná, má vyššiu trvanlivosť, lepšiu pečivosť, ale nižšiu biologickú hodnotu,
- celozrnné múky, výťažnosť suroviny (vymletie) je až na 97%, takéto múky majú vyššiu biologickú hodnotu, no sú ťažšie stráviteľné.

Najbežnejšie používanou múkou je biela múka, preto budeme počítať s výťažnosťou 60%, najmä vzhľadom na technologické linky, zo spotreby obilia určeného na humánnu výživu. Tento údaj je objektivizovaný štatistickým výkazom výroby múky spolu v slovenských mlynoch.

Zo živej hmotnosti ošípaných a hovädzieho dobytku podiel svaloviny (mäsa) je v intervale od 55 do 60%. V snahe výrobcov o vyššiu výťažnosť budeme počítať s ukazovateľom 60% podiel svaloviny. Výťažnosť svaloviny hydiny, vrátane separátu je približne 52%.

Priemerná merná hmotnosť mlieka a mliečnych výrobkov (mlieko s obsahom tuku nad 1 %) sa prepočítava z tekutej formy na hmotnosť vzhľadom 1 liter mlieka sa rovná 1,030 kg.

Vajcia: 18 kusov sa rovná hmotnosti 1 kg.

Základný model odporúčaných dávok spotreby potravín (ODP) platný od roku 2000 (v kg na obyvateľa SR za rok) sa nachádza ako oficiálny dokument Príloha 3 dostupné www.mpsr.sk/download.php?fID=834

Priemerný stav obyvateľstva Slovenskej republiky v roku 2015 bol 5 423 801 osôb. Z toho obyvateľstvo vo veku od 0 do 9 rokov 563 612 osôb a od veku 70 a viac rokov 505 103, spolu 1 074 715 osôb.

2. Výsledky a diskusia

Konkrétne údaje o domácej produkcii za rok spolu a na obyvateľa Slovenskej republiky, ako aj podiele tejto produkcie na odporúčanej dávke spotreby potravín na obyvateľa a rok sú uvedené v tabuľke 1 Podiel domácej výroby vstupných surovín na miere sebestačnosti potravinových skupín podľa odporúčanej dávky spotreby potravín za rok 2015.

Najbežnejšími zdrojmi bielkovým živočíšneho pôvodu sú bravčové, hydinné a hovädzie mäso. Posledné dve desaťročia boli poznamenané likvidáciou intenzívnych veľkochovov ošípaných aj hydiny. Chov jatočného hovädzieho dobytku, napriek snahám z 80.-tych rokov minulého storočia o využitie slovenských horských lúk a pasienkov, skončil radikálnym znížením stavov. Nielen zníženie podpory zo strany štátu, obchodné podvody a nízka výkupná cena, ale aj masívne dovozy hovädzieho mäsa najmä z krajín Južnej Ameriky spôsobili nezaujímavo slovenských poľnohospodárov pokračovať v tejto oblasti. Sebestačnosť Slovenska v tejto komodite je na úrovni približne 26%. V súčasnosti je Slovensko najlepšie v zabezpečovaní bravčového mäsa, takmer 66 % sebestačnosť, potom vo výrobe hydinného mäsa, 54 % sebestačnosť s potenciálom na rozšírenie intenzívnych chovov.

S hovädzím dobytkom, resp. dojnícami súvisí výroba surového mlieka. Napriek zníženiu stavov hovädzieho dobytku a dojníc, zvyšovaním úžitkovosti sebestačnosť vo výrobe surového mlieka je na úrovni 75 %. Zo surového mlieka sa vyrábajú rôzne výrobky, preto samotná produkcia konzumného mlieka je na úrovni 58 % požadovanej miery sebestačnosti.

Hrubá domáca produkcia jatočnej hydiny v roku 2015 v tonách jatočnej hmotnosti sa odhaduje na 84 508 ton. Výroba vajec bola 1 201 240 tis. kusov, z toho konzumné vajcia 1 062 004 tis. kusov, čo je 59 000,222 ton (Jamborová, M. 2016a). Výroba vajec je na uspokojivej úrovni, 97%, zvýšenie produkcie sa dá dosiahnuť lepším využitím existujúcich kapacít, prípadne ich modernizáciou.

Výroba tukov zahŕňa aj výrobu masla, pričom vstupnou surovinou je surové mlieko. Sebestačnosť vo výrobe masla je na úrovni 47 %. V kategórii jedlé rastlinné tuky a oleje sme

sa zamerali na dve hlavné komodity: repku olejnú a slnečnicu. Repka olejnatá (35 až 40% obsahu oleja v semene) bola v roku 2015 zberaná na 119 302 ha plochy a celková úroda bola 320 626 ton. Slnečnica (40 až 70% oleja v semene) bola zberaná na ploche 75 404 ha a celková úroda bola 174 290 ton (Meravá, E. 2016a). Produkcia tukov a olejov z týchto komodít je dvojnásobná oproti požiadavke sebestačnosti. Najmä olej z repky sa používa na výrobu tzv. bionafty, kukurica je zase zdrojom liehovej zložky pridávanej do pohonných hmôt. Konceptia výroby biopalív je kontraproduktívna, enormne vyčerpáva prírodné prostredie.

K výrobe cukru z cukrovej repy: počas kampane 2015/2016 sa spracovalo v oboch cukrovaroch spolu 1 242 423 ton cukrovej repy (Janíček, 2016). Cukrová repa sa zozbierala z plochy 21 707 ha, pričom približne 50 tis. ton repy bolo vyvezených na spracovanie v Českej republike. Priemerná hektárová úroda dosiahla výšku 57,24 t/ha, čo predstavuje pokles oproti minulému, rekordnému roku skoro o 20 t/h. No napriek tomu vzhľadom k poveternostným podmienkam počas vývoja repy je to uspokojivý výsledok. Dosiahnutá priemerná spracovateľská cukornatosť bola na úrovni 16,19 %, teda približne na úrovni štandardu. Celková výroba cukru dosiahla úroveň 175 089 ton. Úroda polarizačného cukru dosiahla 9,26 t/ha/ a z nej vyplývajúca výroba bieleho cukru 8,07 t/ha. Priemerná denná spracovateľská kapacita cukrovarov na Slovensku dosiahla v uplynulej kampani úroveň 10 724 ton čo predstavuje mierne navýšenie oproti minulému roku. Celková výťažnosť cukru dosiahla 84,49 %. Sebestačnosť vo výrobe rafinovaného cukru je viac ako 1,5 násobok požadovanej miery.

Sebestačnosť v obilninách pre priemyselné použitie, výrobu krmív, osív a pre výrobu múky je uspokojivá. Tu môžeme hovoriť o dlhodobej sebestačnosti.

Zberová plocha zemiakov bola 8 066,2 ha, z toho zberová plocha skorých zemiakov 778,2 ha a sadbových zemiakov bola 438,5 ha. Produkcia zemiakov bola 144 624,50 ton spolu, z toho produkcia skorých zemiakov 13 769,10 ton (Jamborová, 2016c). Slovensko, v minulosti tradičný producent zemiakov vyrobí len tretinu požadovaného množstva.

Produkcia jedlých strukovín (vrátane hrachu kŕmneho) v roku 2015 bola 23 894 ton, z toho bola produkcia 7 998 ton určená na potravinárske účely, čo je približne 57 % sebestačnosť.

Celkom sa na 28 635 ha (orná pôda spolu s odhadom zberových plôch v domáciach záhradkách) v SR dosiahla produkcia 309 770 ton pri priemernej úrode 13,33 t/ha. Najväčší podiel na produkcii zeleniny mala plodová zelenina – 122 852 ton. Nasleduje hlúbová zelenina – 77 036 ton, koreňová zelenina – 50 948 ton, cibuľová – 39 607 ton, listová zelenina – 4 857 ton a struková – 4 723 ton. Zo zakrytých plôch, ktoré tvorili 88,93 ha sa pozbieralo 11 138,2 ton zeleniny pri priemernej hektárovej úrode 125,25 t. V roku 2015 sa spotreba zeleniny a zeleninových výrobkov celkom (v hodnote čerstvej) bola 567 246 ton a spotreba zeleniny čerstvej bola 408 161 ton. V roku 2015 bola spotreba čerstvej zeleniny na obyvateľa 71,4 kg, celková spotreba zeleniny a zeleninových výrobkov (v hodnote čerstvej zeleniny) bola 97,5 kg (Meravá, 2016b). Táto hodnota je priaznivá, nakoľko vyjadruje 76 % krytie domácej spotreby.

Celková výmera ovocných sádov k 31.12.2015 dosiahla 7 069,9 ha. V tejto výmere sú zahrnuté všetky intenzívne aj extenzívne ovocné sady s manipulačnými plochami. Celková výmera sádov sa na Slovensku medziročne znížila oproti roku 2014 o 516,3 ha. Produkčná výmera ku koncu roka 2015 dosiahla 6 212,8 ha. Produkcia čerstvého ovocia bola 53 828 ton (Meravá, 2016c). Domáca výroba ovocia mierneho pásma je len 17 %, obyvateľstvo kupuje najmä južné dovážané ovocie.

Sebestačnosť Slovenskej republiky v potravinách má potenciál zvýšiť sa. Základné potravinárske produkty aj minulosti sa dali vyrobiť v požadovanom objeme a štruktúre. Základom je efektívne využívanie existujúcich produkčných faktorov, najmä poľnohospodárskej pôdy, pasienkov, sádov, využívanie kapacít maštali, výkonov strojov a technologických zariadení. Základom je výkonnosť v pestovaní obilnín, ktoré slúžia nielen

na humánnu výživu, ale sú najmä krmnou surovinou pre hospodárske zvieratá. Dobré výsledky sú v pestovaní plodín na výrobu olejov a tukov, ako aj v produkcii rafinovaného cukru.

Tabuľka 34: Podiel domácej výroby vstupných surovín na miere sebestačnosti potravinových skupín podľa odporúčanej dávky spotreby potravín za rok 2015

Potravinová skupina	ODP	Domáca výroba spolu	Domáca výroba na osobu a rok v kg	Podiel domácej výroby na ODP
Mäso celkom (v hodnote na kosti)	57,3	(len položky v tom)	---	---
v tom: hovädzie a teľacie	17,4	24 744,00 ton jat. hmotnosti	4,56	26,22%
bravčové	22,2	79 431,00 ton jat. hmotnosti	14,64	65,97%
hydina	15,0	43 944,16 ton jat. hmotnosti	8,10	54,01%
<i>Mäso celkom (v hodnote na kosti) pásmo racionálnej spotreby 51,6-63,0 kg/obyv./rok</i>				
Mlieko a mliečne výrobky (v hodnote mlieka bez masla)	220,0	893 511,00 ton	164,74	74,88%
z tom: mlieko konzumné	91,0	285 485,00 ton	52,64	57,84%
<i>Mlieko a mliečne výrobky (v hodnote mlieka bez masla) pásmo racionálnej spotreby 206,0-240,0 kg/obyv./rok</i>				
Vajcia (201 ks/ob./rok)	11,2	59 000,22 ton	10,88	97,13%
Tuky celkom (v trhovej hmotnosti)	22,0	(len položky v tom)		
v tom: maslo	2,8	6 845,00	1,26	45,07%
rastlinné jedlé tuky a oleje	16,2	181 935,10	33,54	207,06%
<i>Tuky celkom (v trhovej hmotnosti) pásmo racionálnej spotreby 19,8-23,1 kg/obyv./rok</i>				
Cukor a cukrárske výrobky	30,9	(len položky v tom)	---	---
v tom: cukor rafinovaný	21	175 089,00	32,28	153,72%
Obilniny celkom (v hodnote múky)	94,0	1 136 600,00	104,78	106,37%
<i>Obilniny celkom (v hodnote múky vrátane ryže 4,5 kg) pásmo racionálnej spotreby 94,0-103,0 kg/obyv./rok</i>				
Zemiaky celkom	80,6	144 624,50	26,66	33,08%
<i>Zemiaky celkom pásmo racionálnej spotreby 76,3-84,9 kg/obyv./rok</i>				
Strukoviny celkom	2,6	7 998,00	1,47	56,72%
<i>Strukoviny celkom pásmo racionálnej spotreby 2,1-3,2 kg/obyv./rok</i>				
Zelenina celkom (v hodnote čerstvej)	127,9	567 246,00	97,50	76,23%
<i>Zelenina celkom (v hodnote čerstvej) pásmo racionálnej spotreby 116,9-138,9 kg/obyv./rok</i>				
Ovocie celkom (v hodnote čerstvého)	96,7	(len položky v tom)	----	----
v tom: čerstvé mierneho pásma	57,7	53 828,00	9,92	17,20%
<i>Ovocie celkom (v hodnote čerstvého) pásmo racionálnej spotreby 86,7-106,7 kg/obyv./rok</i>				

Zdroj: vlastné výpočty, ODP – odporúčaná ročná dávka potravín podľa potravinovej skupiny na obyvateľa a rok v kilogramoch.

Záver

Problematika sebestačnosti je otázkou suverenity štátu a plnenia si sociálnych funkcií voči obyvateľstvu. Sebestačnosť Slovenskej republiky, tak ako to vyplýva z údajov v tomto príspevku, nie je zabezpečená tak, aby sme mohli hovoriť o jej uspokojivom stave.

Odporúčania:

- Motivovať poľnohospodárov finančnou podporou výroby tých komodít, pri ktorých je miera sebestačnosti z domácej produkcie kritická. Ide o chov hovädzieho dobytku, kde sú rezervy vo využívaní pastevného chovu na horských lúkach a pasienkoch výberom vhodného, na starostlivosť málo náročných severských plemien. Zároveň zvýšiť početnú stavu chovu oviec na jatočné účely, ich voľný sezónny pastevný chov je súčasťou tvorby a ochrany krajiny. Modernizovať a rozširovať výrobné kapacity chovu hydiny a produkcie vajec.
- Zvýšiť počty dojníc, podporiť chov vysoko úžitkových plemien, podporiť nákup predvýrobných technológií, chladiacich zariadení a pod. v poľnohospodárskych podnikoch. Motivovať malovýrobcov o oblasti regionálnych výrobkov z mlieka a špecialít.
- Obnoviť výrobu zemiakov v oblastiach ich tradičnej produkcie. Poľnohospodárska pôda v zemiakarskej výrobnnej oblasti je v súčasnosti málo využívaná, produkcia sa preniesla do teplejších južných oblastí Slovenska.
- Podporiť produkciu domácej zeleniny a ovocia, poskytovať dotácie na zakladanie sádov a regionálnych spracovateľských kapacít.
- Jedným z najdôležitejších produkčných faktorov je človek a jeho schopnosť vykonávať prácu. Je nevyhnutné podporovať mladých a drobných poľnohospodárov zvýšením dotačných prostriedkov na zakladanie nových fariem, nákup pôdy, hospodárskych zvierat a technológií. V súčasnosti ako pracovná sila a podnikatelia v poľnohospodárstve prevláda veková skupina 50+. V skutočnosti toto nie je len slovenský problém, ale celoeurópsky.
- Podpora výskumu a inovácií v poľnohospodárstve a potravinárskom priemysle. Nástup novej éry priemyselnej revolúcie je výzvou aj pre školstvo, vzdelávací systém.

ACKNOWLEDGEMENT

Tento príspevok je čiastkovým riešením:

- projektu VEGA MŠ SR č. 1/0128/15 „Faktory zvyšovania výkonnosti poľnohospodárskych podnikov vo väzbe na rozvoj vidieka a zabezpečenie primeranej potravinovej sebestačnosti“ vo výške 50% a
- projektu VEGA MŠ SR č. 1/0709/15 „Zhodnotenie efektívnosti financovania projektov na podporu rozvoja podnikania novozaložených i etablovaných aktívnych malých a stredných podnikov v SR“ vo výške 50%.

REFERENCES

- [1] Centrum rozvoja znalostí o potravinách n.o. Potravinová bezpečnosť a sebestačnosť. <http://www.opotravinach.sk/sciences/view/POTRAVINOV%C3%81%20bezpe%C4%8Dnos%C5%A5%20a%20sebesta%C4%8Dnos%C5%A5%20krajiny> cit. 14. 3.2017
- [2] Centrum rozvoja znalostí o potravinách n.o. Potravinová bezpečnosť a sebestačnosť. <http://www.opotravinach.sk/sciences/view/POTRAVINOV%C3%81%20bezpe%C4%8Dnos%C5%A5%20a%20sebesta%C4%8Dnos%C5%A5%20krajiny> cit. 14. 3.2017

- [3] Európska komisia (2012). Spoločná poľnohospodárska politika – Pokračovanie. Luxemburg: Úrad pre vydávanie publikácií Európskej únie, 2012. 20 s. ISBN 978-92-79-23279-4. dostupné: http://ec.europa.eu/agriculture/50-years-of-cap/files/history/history_book_lr_sk.pdf, cit. 14. 3. 2017
- [4] Európsky parlament, (12. 1. 2009). Spoločná poľnohospodárska politika a globálna potravinová bezpečnosť. Dostupné <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+CRE+20090112+ITEM-018+DOC+XML+V0//SK> cit. 14. 3. 2017
- [5] Gálik, J. (2016a) Jatočný hovädzí dobytok a jatočné teľatá - Situačná a výhľadová správa k 31. 12. 2015. VÚEPP Bratislava. ISSN 1338-5143 len v elektronickej podobe, dostupné na: www.vuepp.sk cit. 14. 3. 2017
- [6] Gálik, J. (2016b) Jatočné ošípané - Situačná a výhľadová správa k 31. 12. 2015. VÚEPP Bratislava. ISSN 1338-5151 len v elektronickej podobe, dostupné na: www.vuepp.sk cit. 14. 3. 2017
- [7] Jamborová, M. (2016a) Hydina a vajcia – Situačná a výhľadová správa k 31. 12. 2015. VÚEPP Bratislava. ISSN 1338-7884 len v elektronickej podobe, dostupné na: www.vuepp.sk cit. 14. 3. 2017
- [8] Jamborová, M. (2016b) Obilniny – Situačná a výhľadová správa. VÚEPP Bratislava. ISSN 1338-483X len v elektronickej podobe, dostupné na: www.vuepp.sk cit. 14. 3. 2017
- [9] Jamborová, M. (2016c) Zemiaky – Situačná a výhľadová správa. VÚEPP Bratislava. ISSN 1338-9246 len v elektronickej podobe, dostupné na: www.vuepp.sk cit. 14. 3. 2017
- [10] Jamborová, M. (2016d) Strukoviny – Situačná a výhľadová správa k 30. 6. 2016. VÚEPP Bratislava. ISBN 978-80-8058-568-6 len v elektronickej podobe, dostupné na: www.vuepp.sk cit. 14. 3. 2017
- [11] Janíček, D. (2016). Cukrovarnícka kampaň 2015/2016 na Slovensku. Listy cukrovarnícké a řepařské 132, č. 5–6, květen – červen 2016. ISSN 1805-9708 (Online). http://www.cukr-listy.cz/on_line/2016/PDF/166-167.pdf cit. 14. 3. 2017.
- [12] Kollár, V. (2015) Bezpečnosť a kvalita potravín. Manažérstvo životného prostredia 2015. Zborník z XV. medzinárodnej vedeckej konferencie. Žilina: Strix, ed. ESE-23. s. 132 – 140. ISBN 978-80-89753-02-4.
- [13] Masár, I. (2016) Mlieko - Situačná a výhľadová správa k 31. 12. 2015. VÚEPP Bratislava. ISSN 1338-4848 len v elektronickej podobe, dostupné na: www.vuepp.sk cit. 14. 3. 2017
- [14] Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. Originally Published in Psychological Review, 50, 370-396. In: Classics in the History of Psychology. York University, Toronto, Ontario. ISSN 1492-371. zdroj: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (cit. 14. 3. 2017).
- [15] Matošková, D., Gálik, J. (2014). Konkurencieschopnosť slovenských výrobkov rastlinného pôvodu. Národné poľnohospodárske a potravinárske centrum, Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, Bratislava 2014. 217 s. ISBN 978-80-8058-598-3.

- [16] Meravá, E. (2016a) Olejniny - Situačná a výhľadová správa k 30. 6. 2016. VÚEPP Bratislava. ISSN 1339-0023 len v elektronickej podobe, dostupné na: www.vuepp.sk cit. 14. 3. 2017
- [17] Meravá, E. (2016b). Zelenina - Situačná a výhľadová správa k 31.12.2015. VÚEPP Bratislava. ISSN 1338-8010 len v elektronickej podobe, dostupné na: www.vuepp.sk cit. 14. 3. 2017
- [18] Meravá, E. (2016c) Ovocie - Situačná a výhľadová správa k 31.12.2015. VÚEPP Bratislava. ISSN 1338-8002 len v elektronickej podobe, dostupné na: www.vuepp.sk cit. 14. 3. 2017
- [19] Mesík, J. (2014) Poľnohospodárstvo a potravinová bezpečnosť. s. 38 – 51. In: Andreotti, V., Čílek, V., Mesík, J., Ryška, T., Ač, A., Návojský, A., Olah, B., Gallayová, Z., Labašová, Z., Čajka, A. (2014). Globálne vzdelávanie kontext a kritika. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene. 152 s. ISBN 978-80-228-2677-8.
- [20] Potravinová suverenita (2017). Dostupné: <https://potravinovasuverenita.cz/deklarace/> cit. 14.3.2017.
- [21] Sedlák, J. (2011). Vlastné potraviny znamenajú slobodu. TOP Agro Slovensko 2011/2012. Publikácia k vyhodnoteniu najúspešnejších manažmentov agro-potravinárskeho komplexu za rok 2011. Vydal Klub poľnohospodárskych novinárov SSN. Dostupné: http://www.topagro.sk/documents/Top_Agro_2011_web.pdf cit. 14. 3. 2017.
- [22] Spoločná poľnohospodárska politika – neustála reforma? Dostupné: <https://euractiv.sk/fokus/potravinarstvo/reforma-spolocnej-polnohospodarskej-politiky-2014-2020-000303/>, cit. 14. 3. 2017
- [23] Spoločná poľnohospodárska politika a globálna potravinová bezpečnosť. Uznesenie Európskeho parlamentu z 13. januára 2009 o spoločnej poľnohospodárskej politike a globálnej potravinovej bezpečnosti (2008/2153(INI)). P6_TA(2009)0006. Dostupné: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONGML+TA+P6-TA-2009-0006+0+DOC+PDF+V0//SK> cit. 14. 3. 2017
- [24] Šubertová, E., Kinčáková, M. (2014). Podpora podnikania pre malé a stredné podniky. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. 159 s. ISBN 978-80-225-3967-8.
- [25] Šubertová, E. (2016). Economic results of agricultural enterprises in the Slovak Republic. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2016. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. ISBN 978-80-225-4245-6, s. 958-964.
- [26] Tóthová, A. (2014). Specifics of the company`s market position assessment. Špecifiká hodnotenia pozície podniku na trhu. In: Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014, ISBN 978-80-225-3867-1. pp. 514-519.
- [27] Tóthová, A. (2016). Modelling corporate financial structure. Modelovanie finančnej štruktúry. In: Aktuálne problémy podnikovej sféry 2016. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016, ISBN 978-80-225-4245-6. pp. 1051-1059.
- [28] Základný model odporúčaných dávok spotreby potravín (ODP) platný od roku 2000 (v kg na obyvateľa SR za rok) Príloha 3. dostupné www.mpsr.sk/download.php?fID=834 cit. 14. 3. 2017

CONTACT

doc. Ing. Miroslav Tóth, PhD.

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management

Department of Business Administration

Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovakia

e-mail: miroslav.toth@euba.sk

RECENT INNOVATION PERFORMANCE AND DEVELOPMENT IN PATENTING IN SLOVAKIA

AKTUÁLNA INOVAČNÁ VÝKONNOSŤ A VÝVOJ V PATENTOVANÍ NA SLOVENSKU

Miroslav Uhliar¹

ABSTRACT

The main aim of this article is to point out the recent innovation activity and development in patenting in Slovakia. It discusses the concept of how to measure the innovation activity in European countries and shows the composite result of Slovakia and chosen countries and the particular components of the Summary Innovation Index. The next part contains a brief statistics of the activity in patent applications, provided patents and ratio patents per 1000 inhabitants in Slovakia and the adjacent countries as well as the world and European leader countries in the short past.

KEY WORDS

European Innovation Scoreboard, Innovation activity, Patent

JEL CLASSIFICATION

O30, O31, O34

Úvod

Súčasný konkurenčný prostredie, rýchly vedecko – technický pokrok a vysoké nároky zákazníkov tlačia na potrebu neustáleho inovovania produktov a služieb. Úspešnosť podnikov a štátov je do nemalkej miery ovplyvňovaná úrovňou a intenzitou inovačnej činnosti. Z hľadiska jednotlivých štátov je dôležité poznať svoje výsledky a možnosti zvyšovania inovačnej aktivity. Preto je potrebné inovačnú aktivitu merať a odkryté rezervy odstraňovať. Na tieto účely slúži každoročne zostavovaný Summary Innovation Index (SII).

Inovačná aktivita vyúsťuje do následnej potreby právnej ochrany jej výsledkov. Napríklad prostredníctvom podávania patentových prihlášok a udelených patentov príslušnými registračnými autoritami. Potešujúce je, že podniky si už výraznejšie uvedomujú potrebu i problémy spojené s chránením výsledkov duševnej práce. Chcú tieto výsledky využiť vo svoj prospech, či už pri vlastnej výrobe alebo formou poskytnutia práv z duševného vlastníctva.

1. Definovanie základných pojmov

Základné pojmy ako vynález, inovácia, patent úzko súvisia s oblasťou s inovačnou aktivitou a s problematikou duševného vlastníctva. Sú preto postupne charakterizované v ďalšom texte.

¹ Ing. Miroslav Uhliar, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska. e-mail: miroslav.uhliar@euba.sk.

Pod pojmom duševné vlastníctvo sa vníma majetok nehmotného charakteru, ktorý je výsledkom duševnej činnosti človeka. Konkrétne takýmto majetkom môže byť napríklad: *vynález, priemyselný dizajn, literárne dielo, architektonické dielo, obchodná značka, počítačová hra, záverečná študijná práca, záhradné, interiérové, fotografické dielo, know-how* a iné. (Uhliar 2015, 743-748).

Vynález

Americké patentové právo definuje vynález ako nový, užitočný proces, stroj alebo vylepšenie, ktoré doteraz neexistovalo a je uznané ako produkt unikátneho myslenia alebo ako produkt génia, ktorý sa odlišuje od bežných mechanických zručností alebo šikovnosti.

V prípade vynálezu ide o technické riešenie, ktoré nie je možné zo širšieho hľadiska bližšie vymedziť, ak je však vhodným spôsobom využívané, prináša svojmu majiteľovi konkurenčnú výhodu (Kardoš, 2016, 1 – 10).

Vynálezy alebo invencie sú teda vo všeobecnosti unikátne alebo nové nápady, procesy, produkty. Invencie a inovácie sú pojmy, ktoré spolu súvisia, ale je potrebné medzi nimi rozlišovať.

Inovácia

Inovácia znamená významne pozitívnu zmenu, ktorá ide ruka v ruku s nejakým výsledkom alebo výstupom (Berkun, 2013). Inovácia je niečo čo je nové, lepšie a bolo prijaté a overené pre vytvorenie pozitívnej hodnoty. Hlavný rozdiel medzi inováciou a vynálezom je v tom, že vynález nemusí prinášať pozitívnu hodnotu, ale prináša ďalší progres v určitej oblasti rozvoja.

Inovačná teória sformulovaná Schumpeterom označuje inovácie za hnaciu silu ekonomického rozvoja a za inovácie považuje akúkoľvek činnosť v oblasti ekonomického života, pri ktorej „sa veci robia inak“.

Inovácie môžeme definovať aj ako „*návrh, nápad, vývoj a zavádzanie nových alebo pozmenených produktov, služieb, procesov, systémov, organizačných štruktúr alebo podnikateľských (obchodných) modelov za účelom vytvárania novej hodnoty pre zákazníkov a finančných príjmov pre firmu*“ (Advisory Committee, 2008).

Patent

Definícia Úradu priemyselného vlastníctva SR charakterizuje patent ako: „*ochranný dokument, ktorým dáva štát výlučné právo jeho majiteľovi na využívanie vynálezu počas určitého časového obdobia. Majiteľ patentu dáva verejnosti zverejnením svojho vynálezu opísaného v patentovej prihláške cennú technickú informáciu.*“

Platí, že každý patent je vynálezom, pretože patent je forma právnej ochrany vynálezu. No nie každý vynález môže byť aj patentovateľný. Pre udelenie patentu musí vynález podľa Svačinu (2010) spĺňať nasledujúce podmienky:

- novosť;
- vynálezcovská činnosť;
- priemyselná využiteľnosť;
- technická povaha.

Autori Čada (2007) alebo Malý (2002) ako podmienky patentovateľnosti vynálezu uvádzajú z vyššie uvedených iba prvé tri, teda neuvádzajú technickú povahu riešenia. Tá je však porovnávaná pri prieskume patentovej prihlášky s už existujúcim stavom techniky. Preto možno konštatovať, že vynález by mal mať technickú povahu, aby mohol byť patentovateľný.

V nasledujúcej časti sú podrobnejšie rozobraté jednotlivé podmienky patentovateľnosti vynálezu podľa Kardoša (2016):

- **Novosť** - je skúmaná pomocou stavu techniky k dátumu, kedy prihlasovateľovi patrí právo tzv. priority – prednosti. Právom priority sa rozumie deň, v ktorom prihlasovateľ podal prvú prihlášku k danému vynálezu a to bez ohľadu na skutočnosť, v ktorej krajine bola prihláška podaná. K tomuto dátumu sa skúma stav známej techniky, pretože pod novosťou je potrebné rozumieť absolútnu svetovú novosť (nie je možné v súčasnosti patentovať chronicky známu vec ako napríklad okno, stoličku, koleso, aj keď v mnohých krajinách nie je takýto vynález chránený patentom. V rámci aktuálneho stavu techniky uvedené vynálezy sú všeobecne známe, a tak by právna ochrana nebola realizovateľná). Komplikovaná situácia, ktorá vzniká pri dokladovaní novosti, je porovnávanie podanej prihlášky s publikačnou činnosťou samotného pôvodcu vynálezu. Ak totiž bol vynález zverejnený skôr (napr. formou vedeckého článku, alebo ako prezentácia na konferencii) ako bola podaná patentová prihláška, nie je viac možné predmetný vynález patentovať. Takáto chyba v praxi vzniká pomerne často z dôvodu nevedomosti pôvodcov vynálezov a spôsobuje veľké komplikácie pri patentovaní.
- **Vynálezcovská činnosť** - je chápaná ako činnosť vynálezcu (pôvodcu vynálezu), ktorou dosiahol vynález, ktorý by mohol byť patentovateľný. Slováková (2006) uvádza, že v rámci prieskumu prihlášky sa skúma, či je vynález výsledkom tvorivej činnosti. Pri hodnotení vynálezcovskej činnosti na Úrade priemyselného vlastníctva SR sa zvykne uplatňovať fiktívna osoba „odborníka“ s priemernou kvalifikáciou a všeobecným prehľadom v danom odbore, v ktorom bol vynález vytvorený.
- **Priemyselná využiteľnosť** – znamená, že vynález je možné využiť vo všetkých oblastiach hospodárstva, bez ohľadu na to, či ide o priemysel, poľnohospodárstvo alebo služby. Požiadavka priemyselnej využiteľnosti je viazaná na potencionálne využitie. V čase podávania prihlášky patentu, resp. v čase jeho udelenia prihlasovateľ často ešte nerieši ekonomickú návratnosť výroby, prípadne možný dopyt po produkte vyrobenom pomocou tohto patentového riešenia. Autor Malý (2002) uvádza, že patenty spravidla nemajú väčšiu hodnotu, pokiaľ nikto okrem vlastníka nemá záujem na využití vynálezu, ktorý je príslušným patentom chránený. Zároveň, ak nikto nechce kopírovať výrobok alebo službu, ktorú vynález umožnil vyrábať (poskytovať), je ochrana patentom len potencionálna. Priemyselnú využiteľnosť patentu opätovne skúma pracovník príslušného registračného úradu. Aj pre neho býva veľmi náročné posúdiť, či je reálne, aby sa patent v budúcnosti komerčne využíval, pokiaľ v súčasnosti je len v štádiu vývoja. Zároveň vzniká problém patentovateľnosti v prípadoch, kedy ide o unikátnu kusovú výrobu, kde sa nepredpokladá vyrobenie viac ako jedného kusu produktu. Takéto situácie však vznikajú v praxi zriedkavo a skôr iba výnimočne.
- **Technická povaha** vynálezu - je vymedzená v zákone negatívnym spôsobom. To znamená, že zákon priamo uvádza prvky, ktoré nie je možné patentovať. Ide hlavne o:
 - objavy, vedecké teórie a matematické metódy;
 - estetické výtvary;
 - plány, pravidlá a spôsoby vykonávania duševnej činnosti, hranie hier alebo vykonávanie obchodnej činnosti;
 - počítačové programy;
 - podávanie informácií;
 - odrody rastlín a plemená zvierat;
 - vynálezy, ktorých využitie sa prieči dobrým mravom.

Vylúčené boli najmä prvky, ktoré sa nedotýkajú technických riešení. Samotný patent je možné udeliť buď na kategóriu vec (výrobok, zariadenie, stroj, liečivá látka, receptúra a podobne) alebo na kategóriu postup: (miešanie, čistenie a podobne).

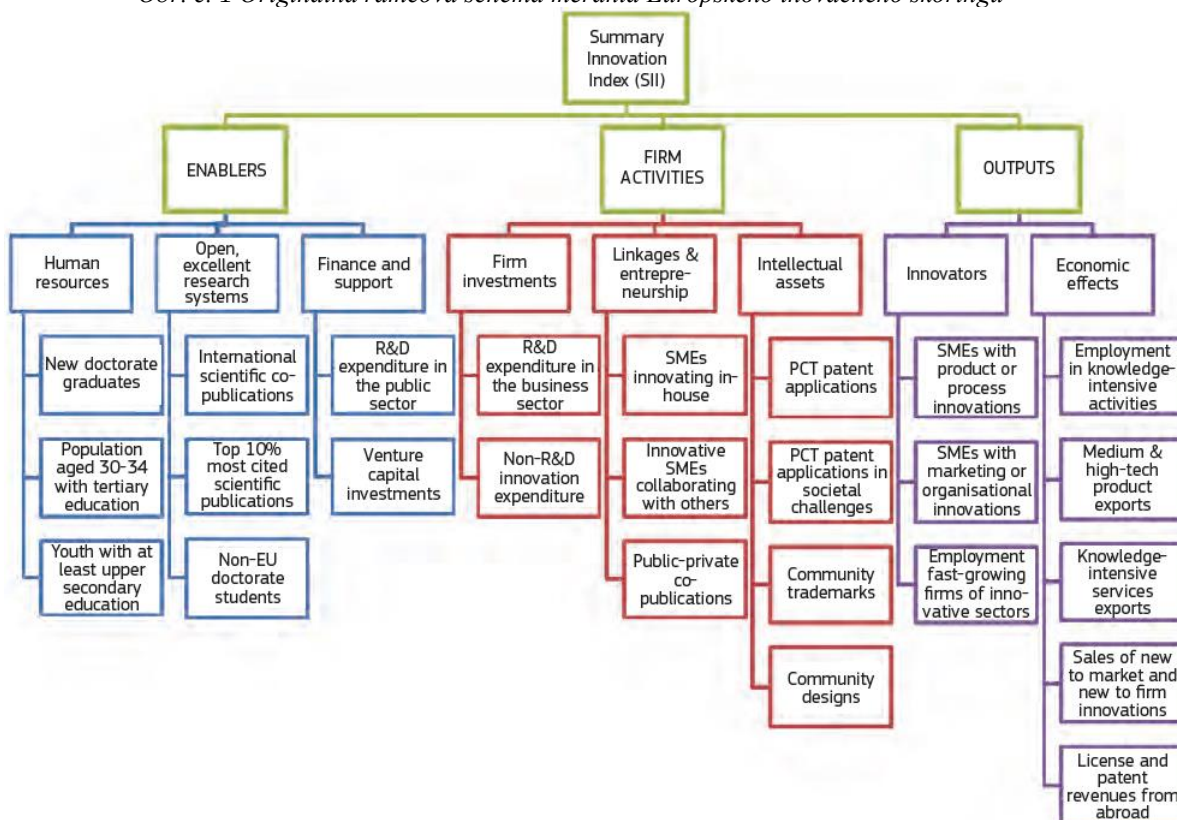
V rámci jednotlivých krajín Európy, Ameriky a Ázie sú patentové zákony rôzne, z čoho vyplývajú aj rôzne možnosti registrácie patentu. Z hľadiska možnej registrácie je najširšie koncipovaný patentový zákon v USA. Ten umožňuje registrovať aj patenty, ktoré nie sú bežné v Európe a v rámci Európy nie sú ani registrovateľné. Preto býva trh USA kľúčový pre patenty, ktoré sú špecifické a ktoré nie sú bežne patentovateľné v krajinách Európy.

Patentové zákony jednotlivých krajín sú do značnej miery ovplyvnené históriou a intenzitou prípadov potreby patentovania, ktorú zas ovplyvňuje miera inovačnej aktivity v krajine. Výstupmi inovačných aktivít sú často práve patenty. Inovačná výkonnosť sa dá merať rôzne, v Európskej únii sa ustálil spôsob merania prostredníctvom Sumárneho Inovačného Indexu (SMI), ktorý je výstupom z každoročného reportu s názvom European Innovation Scoreboard.

2. Meranie inovačnej výkonnosti v EÚ

European Innovation Scoreboard je hodnotenie zostavované každoročne od roku 2001. Inovačná výkonnosť je tu meraná kompozitným indikátorom, ktorým je Summary Innovation Index (SII). Tento index pozostáva z troch skupín rôznych indikátorov - Predpoklady, Podnikové aktivity, Výstupy – a ôsmich inovačných dimenzií, ktoré sú zachytené v celkovo 25 indikátoroch (EIS 2016). Prehľad o nich a ich príslušnosti do jednotlivých kategórií indikátorov uvádza nasledujúci obrázok.

Obr. č. 1 Originálna rámcová schéma merania Európskeho inovačného skóringu



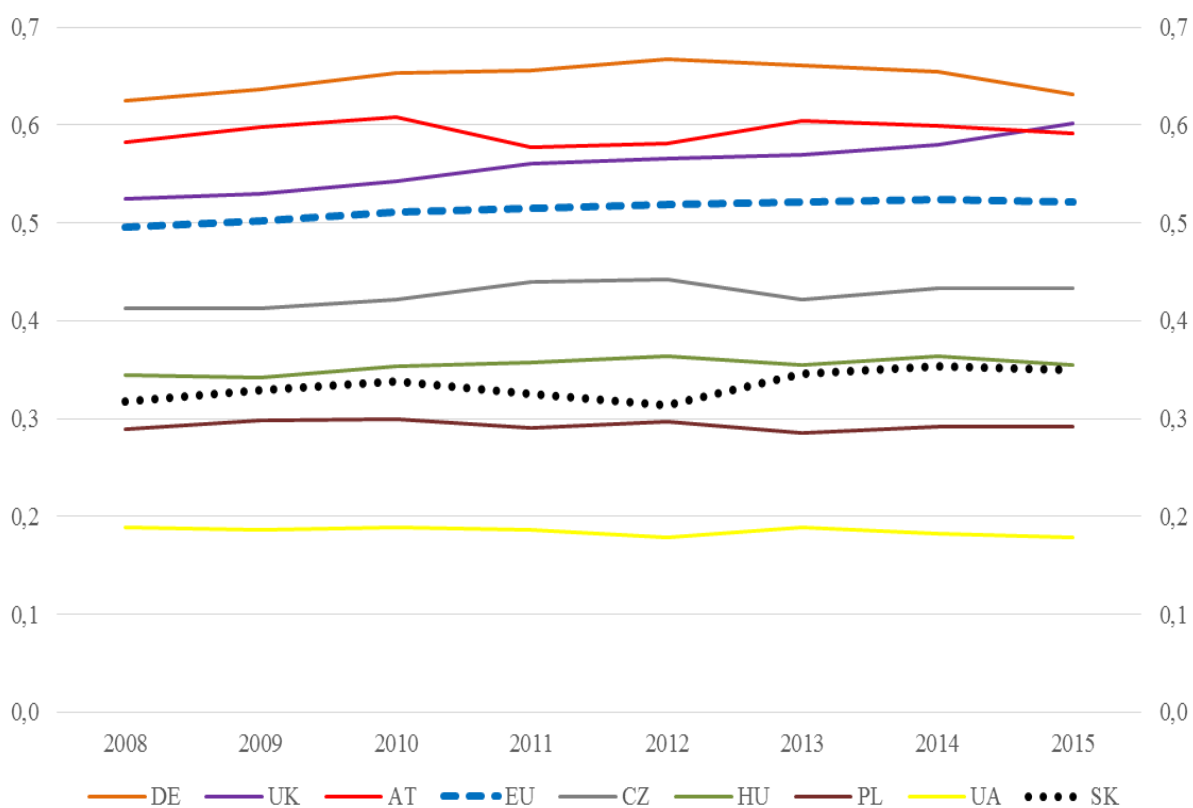
Zdroj: EIS Report (2016)

Po vyčíslení hodnôt jednotlivých indikátorov sa stanovuje priemerná výkonnosť za EÚ. Na základe nej sú potom členské štáty EÚ zaradené do štyroch výkonnostných skupín:

- Inovační lídri – inovačná výkonnosť nad priemerom EÚ;
- Silní inovátori – inovačná výkonnosť nad alebo tesne okolo priemeru EÚ;
- Mierni inovátori – inovačná výkonnosť mierne pod priemerom EÚ;
- Najslabší inovátori – inovačná výkonnosť hlboko pod priemerom EÚ.

V nasledujúcom grafe je znázornený vývoj hodnoty inovačného indexu za vybrané krajiny od roku 2008 až po rok 2015. Sú tu uvedené Nemecko a Veľká Británia ako dve najinovatívnejšie krajiny Európskej únie, ďalej priemerné skóre za EÚ28 a následne skóre dosiahnuté jednotlivými krajinami Slovensko, Rakúsko, Česko, Maďarsko, Poľsko a Ukrajina.

Obr. č. 2 Graf vývoja inovačného indexu za vybrané krajiny (2008 – 2015)

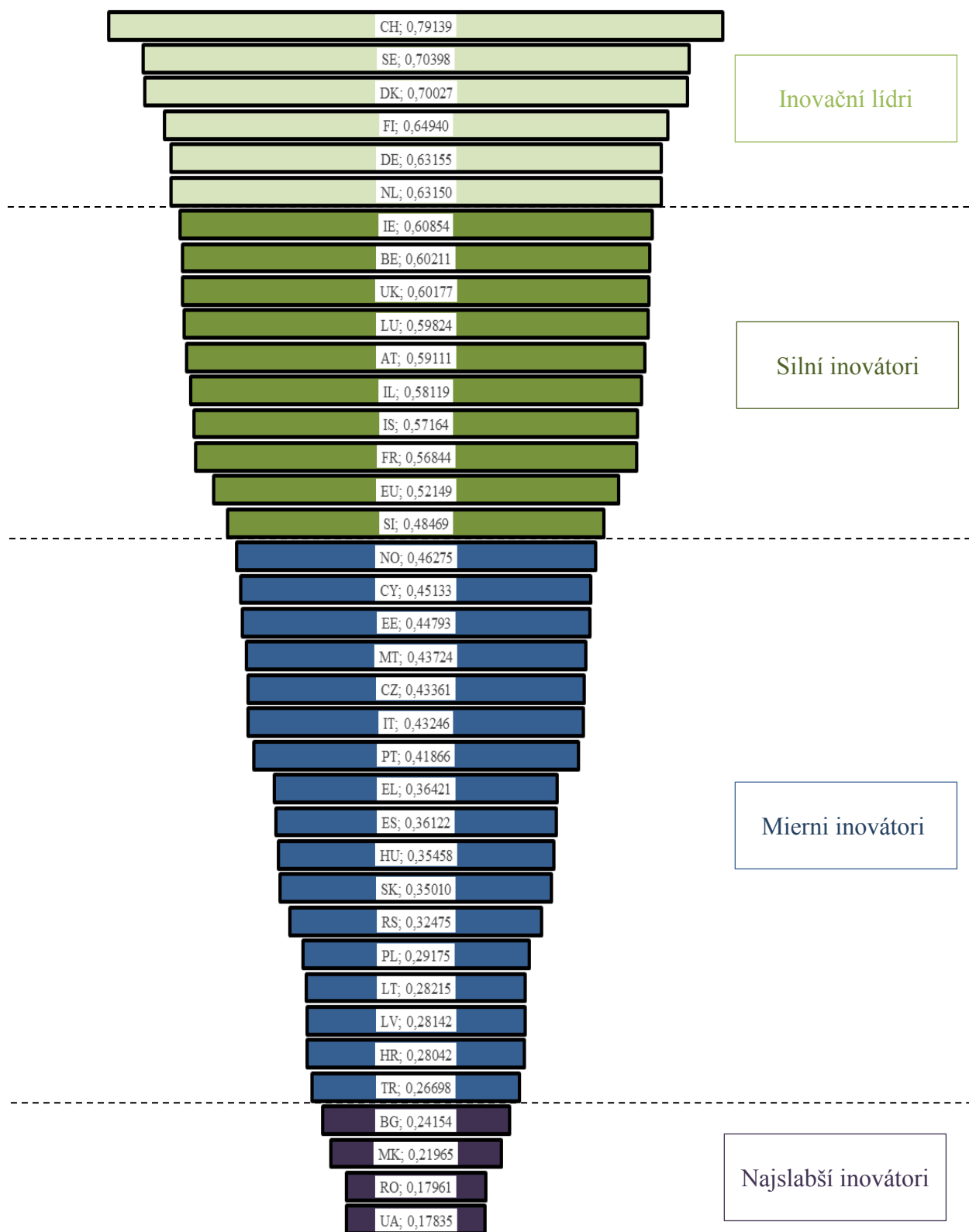


Zdroj: vlastné spracovanie podľa <http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/>

Inovačná aktivita vykazovaná cez priemer EÚ má rastúci trend a v roku 2015 dosiahol inovačný index EÚ hodnotu 0,52149. Slovensko dosiahlo hodnotu tohto ukazovateľa 0,35010, čo ho radí podľa vyhodnotenia a porovnania s priemerom za EÚ do kategórie „Mierni inovátori“.

Zhodnotenie a zoradenie krajín EÚ do štyroch kategórií na základe dosiahnutých hodnôt inovačného indexu zobrazuje nasledujúci obrázok. Za ním nasleduje tabuľka s inovačným skóre vybraných krajín EÚ (Nemecko, Veľká Británia, Rakúsko, Česká republika, Maďarsko, Poľsko, Ukrajina, Slovensko, priemer EÚ), v ktorej sú podrobne uvedené získané body za jednotlivé oblasti ukazovateľa. Slovensko dosahuje najväčšie rozdiely od priemeru EÚ v oblasti Duševné vlastníctvo.

Obr. č. 3 Zaradenie krajín do inovačných skupín podľa hodnoty dosiahnutého skóre EIS v roku 2015



Zdroj: vlastné spracovanie podľa <http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/>

Tab. č. 1 European Innovation Scoreboard – inovačné skóre za jednotlivé položky hodnotenia pre vybrané krajiny EÚ za rok 2015

	EU	CZ	DE	HU	AT	PL	SK	UK	UA
PREDPOKLADY									
Ľudské zdroje									
Absolventi doktorandského štúdia (na 1000 obyvateľov vo veku 25 – 34 r.)	1,8	1,7	2,8	0,9	2,0	0,6	2,5	2,9	1,0
Percento populácie vo veku 30 – 34 r. s ukončeným vysokoškolským vzdelaním	38,5	29,5	31,8	34,9	39,1	43,2	27,9	47,7	50,3
Percento mladých ľudí vo veku 20 – 24 r. s vyšším stredným vzdelaním	82,6	90,7	77,4	84,3	88,7	90,9	91,2	85,4	61,7
Otvorenosť, výlučnosť a atraktivita výskumného systému									
Počet medzinárodných vedeckých publikácií aspoň s jedným spoluautorom mimo EU (na 1 milión obyvateľov)	459	661	729	414	1226	251	383	1059	58
Vedecké publikácie patriace do top 10 % najcitovanejších publikácií (% zo všetkých vedeckých publikácií krajiny)	10,5	7,3	11,5	6,5	11,7	5,0	5,5	14,2	3,1
Študenti PhD mimo krajín EÚ (% všetkých študujúcich doktorandov)	17,8	5,2	7,4	3,8	9,3	1,3	1,8	30,0	n/a
Finančné zdroje a podpora									
Výdavky na VaV vo verejnom sektore (% HDP)	0,72	0,87	0,91	0,38	0,86	0,50	0,56	0,57	0,34
Rizikový kapitál (% HDP)	0,063	0,013	0,049	0,055	0,051	0,029	0,008	0,103	0,002
PODNIKOVÉ AKTIVITY									
Podnikové investície									
Výdavky na VaV v podnikateľskom sektore (% HDP)	1,30	1,12	1,95	0,98	2,11	0,44	0,33	1,09	0,42
Výdavky na inovácie ktoré nesúvisia s VaV (% z obratu)	0,69	0,73	1,35	0,70	0,46	1,04	0,79	0,30	0,50
Spájanie, vlastníctvo firiem/podnikov									
MSP inovujúce v rámci vlastného VaV (% zo všetkých MSP)	28,7	27,3	38,6	10,6	31,8	10,1	15,0	17,6	18,7
Inovatívne MSP spolupracujúce v inovovaní s inými (% všetkých MSP)	10,3	11,6	11,5	5,6	15,3	3,9	6,7	22,4	1,5
Verejno-súkromné publikácie na milión obyvateľov	33,9	13,8	53,0	23,2	59,0	3,7	8,1	50,2	1,0
Duševné vlastníctvo									
(PCT) Patentové prihlášky na 1 miliardu HDP	3,53	0,91	6,26	1,19	5,06	0,51	0,65	3,30	1,70
(PCT) Patentové prihlášky vo vzťahu k riešeniu soc. problémov na 1 mld. HDP (klimatické zmeny, migrácia, zdravie)	1,01	0,24	1,47	0,29	1,07	0,17	0,09	0,80	n/a
Počet prihlášok ochranných známk (na 1 miliardu HDP)	6,09	3,83	6,88	2,94	9,51	4,71	2,99	6,21	0,27
Počet prihlášok dizajnov (na 1 miliardu HDP)	4,44	3,10	6,52	0,87	7,44	6,02	1,51	3,13	0,10
VÝSTUPY									
Inovácie									
MSP, ktoré predstavili inováciu ako produkt alebo proces ako percento zo všetkých MSP	30,6	30,9	42,4	12,8	35,7	13,1	17,7	27,8	7,4
MSP, ktoré predstavili marketingové alebo organizačné inovácie ako percento zo všetkých MSP	36,2	30,2	46,2	25,3	44,7	14,2	26,2	39,1	10,5
Zamestnanosť v rýchlo rastúcich podnikoch	18,8	18,4	21,0	19,2	19,4	18,2	20,9	18,7	n/a
Ekonomické efekty									
Zamestnanosť v znalostne náročných činnostiach (% celkovej zamestnanosti)	13,9	12,7	14,6	12,3	14,7	9,9	9,9	18,0	12,9
Príspevok exportu stredne vysokých a vysokých technológií k obch. bilancii	56,1	64,0	67,4	69,5	57,4	49,6	66,6	54,8	31,8
Export znalostne náročných služieb ako percento celkového exportu služieb	63,1	41,1	69,6	38,3	43,2	36,7	35,3	77,9	38,9
Predaj inovácií nových na trhu a nových pre firmy (% z obratu)	12,4	13,4	13,0	9,7	9,8	6,3	19,6	14,1	3,3
Príjmy zo zahraničia z patentov a licencií (% HDP)	0,54	0,24	0,36	1,51	0,25	0,06	0,03	0,60	0,09

Zdroj: vlastné spracovanie podľa <http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/>

3. Patentové prihlášky a udelené patenty na Slovensku

Relatívne nízke inovačné skóre zaraďujúce Slovensko v rámci krajín Európskej únie do kategórie „Mierni inovátori“ a body dosiahnuté v jednotlivých kategóriách odzrkadľujúcich úroveň a intenzitu inovačnej aktivity na Slovensku predpovedajú, že počet podaných a udelených patentov na Slovensku nie je veľký. Celosvetovo pritom počet patentov a patentových prihlášok neustále rastie.

Patent ako chránený vynález začína predstavovať stále väčšiu konkurenčnú výhodu. Okrem jeho hlavnej úlohy, ktorou je chrániť samotný vynález, existencia patentu držiteľovi prináša aj ďalšie výhody. Patent zakladá vyššie šance na získanie investora do podniku alebo úveru pre rozvoj činnosti podniku. Vlastníctvo patentu zvyšuje hodnotu podniku ale tiež prináša možnosť príjmu formou speňaženia patentu pri transfere súvisiacich práv. Veľmi častým býva poskytnutie licencie a následný zisk prostredníctvom licenčných poplatkov.

Nasledujúca tabuľka uvádza prehľad a porovnanie vybraných krajín o počte patentov v platnosti a podaných patentových prihláškach za roky 2013 až 2015 a tiež o pomere platných patentov na 1 000 obyvateľov samostatne za rok 2015.

Tab. č. 3 Štatistika patentov vo vybraných krajinách za roky 2013 – 2015 (v ks)

Krajina	Rok 2013	Rok 2014	Rok 2015		
	Patenty v platnosti	Patenty v platnosti	Patenty v platnosti	Patentové prihlášky	Patenty v platnosti na 1 000 obyvateľov
USA	2 017 318	2 527 750	2 644 697	589 410	8,13
Japonsko	1 423 432	1 920 490	1 946 568	318 721	15,35
Čína	564 760	1 196 497	1 472 374	1 101 864	1,05
Nemecko	514 046	576 273	602 013	66 893	7,29
Veľká Británia	424 209	491 933	458 422	22 801	7,18
Poľsko	30 021	53 183	57 951	4 815	1,52
Ukrajina	24 622	26 183	25 737	4 497	0,58
Rakúsko	10 066	31 923	17 647	2 441	2,06
Česká republika	9 633	7 157	6 853	952	0,64
SLOVENSKO	2 755	2 357	1 995	256	0,37

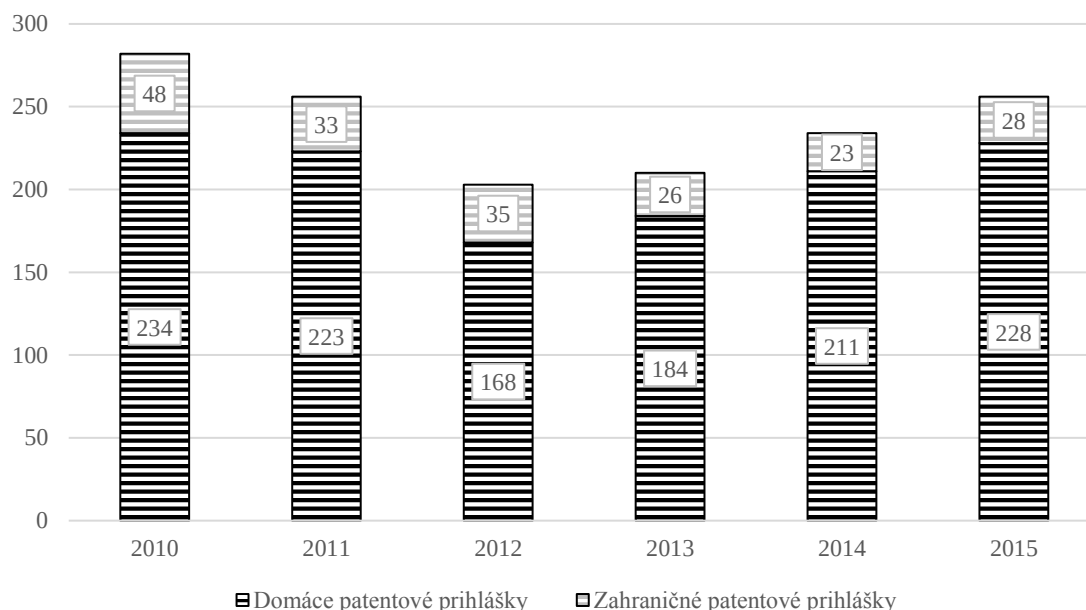
Zdroj: vlastné spracovanie podľa WIPO

Jednoznačnými lídrami sú krajiny USA, Japonsko, Čína, Nemecko a Veľká Británia. Slovensko s počtom 0,37 patentu na 1 000 obyvateľov možno vnímať ako krajinu, s veľmi nízkou vynálezcovskou aktivitou.

Chrániť vynálezy pomocou patentov v súčasnom globalizovanom a technologicky rýchlo napredujúcom svete je dôležité vo svete aj na Slovensku. Celkový počet patentových prihlášok podaných na ÚPV SR nie je vysoký, pričom počet následne udelených patentov je prirodzene ešte nižší. Takýto stav je neuspokojivý. Cieľom a úlohou štátu by malo byť aktívne vyhľadávanie a vytváranie možností podpory a rozvoja vynálezcovskej aktivity.

Prehľadný vývoj počtu podaných patentových prihlášok v SR postupne za roky 2010 až 2015 je znázornený v nasledujúcom grafe.

Graf č. 3 Počet patentových prihlášok v SR (2010 – 2015)

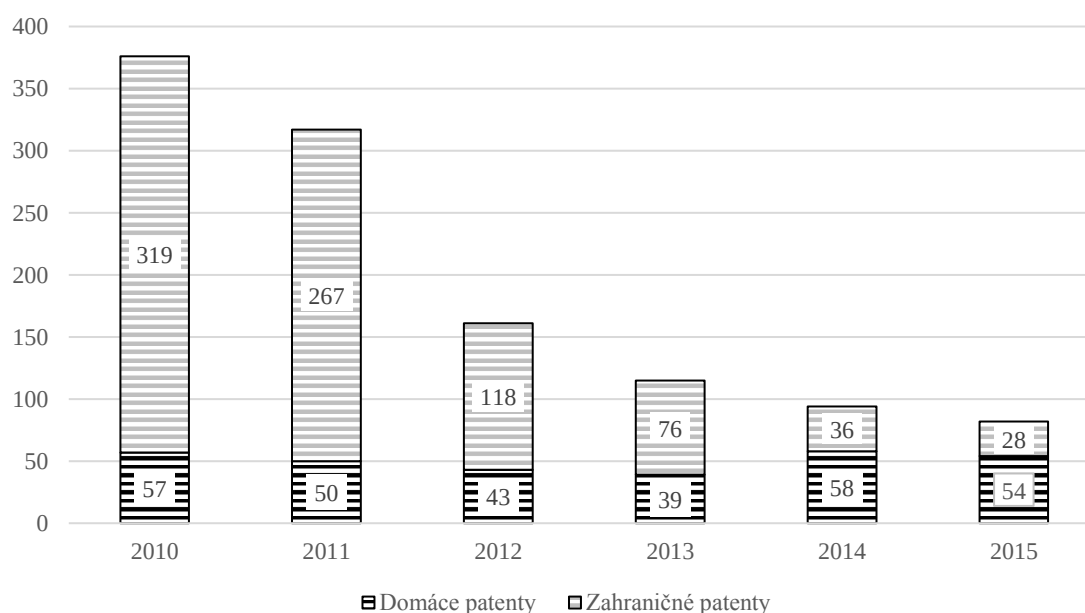


Zdroj: vlastné spracovanie podľa ÚPV SR

Počet podaných patentových prihlášok na Slovensku za rok osciluje priemerne v rozmedzí 200 až 300 kusov. Aktivita podávania patentových prihlášok ani v posledných rokoch nemá výrazne stúpajúcu tendenciu.

Pri pohľade na počty udelených patentov je táto situácia ešte horšia. V roku 2015 bolo udelených 82 patentov. Pritom v roku 2010 Úrad priemyselného vlastníctva SR zaregistroval výrazne vyšší počet patentov, išlo o 376 registrácií. Tento počet postupom času postupne klesal. Ani posledný vývoj nenapovedá o zvýšení počtu udelených patentov. Podrobnejší vývoj o počte udelených patentov za obdobie rokov 2010 až 2015 zobrazuje nasledujúci graf.

Graf č. 4 Počet udelených patentov v SR (2010 – 2015)



Zdroj: vlastné spracovanie podľa ÚPV SR

Takéto nízke počty udelených patentov svedčia o pomerne nízkej inovačnej aktivite na Slovensku. Klesajúci trend počtu udelených patentov nenaznačuje zlepšenie.

Záver

Aktuálna doba kde sa zmeny dejú veľmi rýchlo, nie z roka na rok, ale niekedy z minúty na minútu prináša so sebou potrebu tvorby inovácií a invencií. Vedecko – technická revolúcia zmenila mnohé oblasti života ľudí a je tu ďalšia priemyselná revolúcia, ktorá mení spôsob, akým žijeme a pracujeme. Prienik robotov a umelej inteligencie už zasiahol všetky odvetvia priemyslu a stal sa neoddeliteľnou súčasťou nášho každodenného života. V takomto prostredí je dôležité neustále inovovať produkty a služby. Tieto sa však dajú pomerne rýchlo odkopírovať, preto je dôležité myslieť aj na právnu ochranu výsledkov duševnej činnosti. Takúto ochranu môžu zabezpečovať patenty.

Európska únia si uvedomuje potrebu vysokej intenzity inovačnej aktivity a každoročne aj meria jej úroveň v rámci jednotlivých krajín únie ako aj za celé spoločenstvo krajín patriacich pod Európsku úniu. Na takéto hodnotenie využíva kompozitný ukazovateľ – Sumárny Inovačný Index (SMI), ktorý je výstupom každoročného hodnotenia v reporte European Innovation Scoreboard. Hodnota tohto ukazovateľa za priemer EÚ v roku 2015 bola 0,52149 a Slovensko samostatne dosiahlo hodnotu len 0,35010. To ho zaraduje spomedzi všetkých krajín únie do skupiny „Miernych inovátorov“. Tento stav nie je uspokojivý a je preto potrebné zvýšiť inovačnú aktivitu na Slovensku.

Inovačná aktivita na Slovensku sa prenáša aj do počtu podaných a udelených patentových prihlášok. Tieto počty sú nízke. Lídrami v patentovej ochrane sú USA, Japonsko, Čína, z európskych krajín Nemecko a Veľká Británia. Slovensko dosahuje v počte podaných patentových prihlášok ako aj platných patentov nízke čísla i pri porovnaní so susediacimi krajinami. Počet patentových prihlášok na Slovensku v roku 2015 bol iba 256 kusov. Z nich bolo udelených 82 patentov. Na Slovensku je k danému obdobiu v platnosti 1995 patentov, čo predstavuje pomer 0,37 patentu na 1000 obyvateľov. Toto sú nízke hodnoty zdôrazňujúce potrebu výrazného zvýšenia inovačnej aktivity na Slovensku. Oblasti, ktoré by bolo potrebné podporiť môžu vychádzať z European Innovation Scoreboard, ktorá prináša inovačné skóre za jednotlivé položky hodnotenia.

ACKNOWLEDGEMENT

Tento príspevok je výstupom výskumného projektu „Transfer duševného vlastníctva prostredníctvom licenčných zmlúv a iných transferových inštrumentov“, VEGA 1/0264/15 v rozsahu 100 %, autorský podiel 100 %.

LITERATÚRA

- [1] Advisory Committee (2008): The Advisory Committee on Measuring Innovation in the 21st Century Economy. Innovation Measurement: Tracking the State of Innovation in the American Economy. Washington, DC: U.S. Department of Commerce.
- [2] Berkun, S. (2013) The Best Definition of Innovation. [online] [13.12.2016] Dostupné na internete: <<http://scottberkun.com/2013/the-best-definition-of-innovation/>>
- [3] Čada, K. (2007). Oceňování nehmotného majetku. Praha: Vydavatelstvo Oeconomica, 2007. ISBN: 978-80-245-1187-0

- [4] European Commission (2016). European Innovation Scoreboard 2016. ISBN 9789279579738 doi: 10.2873/84537
- [5] Kačírková, M. (2014) Motivácia Akademického sektora k využitiu poznatkov výskumu v SR. Bratislava: Ekonomický ústav SAV. 2014. ISSN 1337-5598 [online] [14.12.2016] Dostupné na internete <http://www.ekonom.sav.sk/uploads/journals/251_wp_c_62.pdf>
- [6] Kardoš, P. (2016). Ochrana vynálezov v podmienkach Slovenskej republiky: Protection of inventions in Slovakia. Ekonomika, Financie A Manažment Podniku - Rok 2015 : Zborník Vedeckých Prác Pri Príležitosti 75. Výročia Založenia Ekonomickej Univerzity V Bratislave, [1-10].
- [7] Malý, J. (2002). Obchod nehmotnými statky. Praha: C.H. BECK, 2002. ISBN: 80-717-9320-5
- [8] Slováková, Z. (2006). Průmyslové vlastnictví. Praha: LexisNexis, 2006. ISBN: 80-86920-08-9
- [9] Svačina, P. (2010). Oceňování nehmotných aktiv. Praha: EKOPRESS, 2010. ISBN: 978-80-86929-62-0.
- [10] Uhliar, M. Duševné vlastníctvo a jeho aplikácia v stavebníctve. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015. Bratislava : EKONÓM, 2015. ISBN 978-80-225-4077-3, s. 743-748
- [11] Úrad priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky Výročná technická správa úradu priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky. Patenty a úžitkové vzory 2013. [online] [13.11.2015] Dostupné na internete: <http://www.upv.sk/swift_data/source/pdf/vyrocne_technicke_spravy/patenty_2013_web.pdf>
- [12] Úrad priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky. Výročná správa 2015. [online] [13.12.2016] Dostupné na internete: <http://www.indprop.gov.sk/swift_data/source/dokumenty_na_stiahnutie/vyrocne_spravy/VS_2015.pdf>
- [13] WIPO, [online] [13.12.2016] Dostupné na internete: <<http://www.wipo.int/ipstats/en/statistics/patents/>>
- [14] WIPO, [online] [13.12.2016] Dostupné na internete http://www.wipo.int/export/sites/www/ipstats/en/docs/infographics_pct_2015.pdf

KONTAKT

Ing. Miroslav Uhliar, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: miroslav.uhliar@euba.sk

BEHAVIORAL APPROACHES TO ENVIRONMENTAL MANAGEMENT IN COMPANY

BEHAVIORÁLNY PRÍSTUP K ENVIRONMENTÁLNEJ POLITIKE V PODNIKU

Katarína Vavrová¹

ABSTRACT

The quality of the environment for us would be the top priority. The environment we live creates the necessary environment. This is an issue that concerns the whole of society and especially it affects all future generations. Environmental politics is designed to assist in the use of tools to reduce the negative impacts caused by human activities on the environment. Eco-taxes are one of the tools of environmental politics. Environmental tax is an issue that is increasingly active solution, as environmental pollution is increasingly problematic. These taxes, first began to promote in developed countries, and gradually as adding countries to the European Union only began to introduce other countries such taxes. Countries that have introduced these environmental taxes have realized the nature of global problems and behavioral approaches to them.

KEY WORDS

Environmentally tax, Behavioral aspect, Environmental politics, Eco taxes

JEL CLASSIFICATION

D03, H23

1. Dane s environmentálnym aspektom

Environmentálna politika je súhrn predstáv, koncepcií, stratégií, cieľov a zásad politických, hospodárskych resp. záujmových subjektov vyjadrujúci ich postoj k životnému prostrediu, reakciu na problémy životného prostredia, vôľu riešiť tieto problémy, spôsob dosiahnutia rovnováhy medzi uspokojovaním ľudských potrieb a reprodukčnej schopnosti prírody. Globálne otepľovanie je jednou z najdôležitejších výziev, ktorým v súčasnosti čelí svet (Suwirman 2016). Ako uvádza (Hines et al., 1987) vzťah medzi environmentálnymi vedomosťami, postojmi a správaním je zložitý komplex. Environmentálne manažérstvo predstavuje súbor dobrovoľných nástrojov environmentálnej politiky umožňujúcich zavedenie systémového prístupu podnikov do riešenia problémov ochrany životného prostredia. Ako uvádzajú (Sedliačiková et al., 2012), jednou z najdôležitejších realít je tiež globalizácia. Aj z dôvodu tejto skutočnosti je potrebné sa zamerať na jednotlivé daňové systémy vybraných štátov Európskej únie z hľadiska efektívnosti správy daní aj v oblasti environmentálnych daní. Viacerí autori poukazujú na vplyv environmentálnych daní a verejnej správy na rozvoj podnikania (Harumová, 2012), (Dobrovič et al., 2016) a (Kalusová, 2015). K environmentálnym daniam Európska komisia pristupuje tak, že definuje daň, ktorej základ

¹ Ing. Katarína Vavrová, PhD., University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Corporate Finance, e-mail: katarina.vavrov10@gmail.com.

predstavuje fyzická jednotka, ktorá má vysoký, špecifický dopad na životné prostredie (Eurostat, 2013). Európska únia rozlišuje v rámci environmentálnych daní tieto kľúčové kategórie:

- dane týkajúce sa znečistenia,
- prepravné dane,
- energetické dane,
- dane týkajúce sa prírodných zdrojov.

Daň týkajúca sa znečistenia životného prostredia: do tejto skupiny spadajú dane, ktorých sa týka namerané množstvo alebo odhadované množstvo emisií v ovzduší a aj vo vode, či zaobchádzanie s pevným odpadom a hlukom. Spotrebné dane z mazacích olejov sú zaradené do skupiny daní, ktoré znečisťujú životné prostredie, nakoľko tieto oleje nie sú využívané na energetické účely. Keby nastalo rozliatie tohto druhu oleja, došlo by ku kontaminácii vody a pôdy. Na mazacie oleje je ťažké jednoznačne uvaliť daň, pretože dane takéhoto druhu sú spájané v dani z minerálnych olejov a preto je určenie množstva ich príjmov problematická. Výnimkou sú dane z emisií CO₂, sú zahrnuté do energetických daní.

Energetické dane patria do kategórie, ktorá obsahuje daň na výrobu energie a na produkty energetické, používané na prepravné alebo stacionárne účely. V prepravnej sfére je to benzín a nafta. K stacionárnym účelom energetických produktov patrí uhlie, vykurovacie oleje zemný plyn a elektrina. Medzi energetické dane patria aj iné formy energie z obnoviteľných zdrojov ale aj novodobé bio palivá. Emisie z CO₂, ich problematickosť sa prejavuje v nejednoznačnosti identifikovania zaradenia medzi dane v rámci daňových štatistík, preto boli zaradené medzi energetické dane. Dopravné dane ako jedna zo skupín ekologických daní je spojená s vlastníctvom a užívaním motorových vozidiel, lodí, lietadiel a vlakov. Dopravné dane rozoznávame jednorazové alebo opakujúce sa, pričom jednorazovo sú také, ktoré sú späté s dovozom alebo predajom strojov. Ročná daň z motorových vozidiel patrí medzi opakujúce sa dane. Do opakujúcich daní by sa mali kategorizovať aj také dopravné prostriedky, ktoré spadajú do kategórie nižšieho znečisťovania životného prostredia, ako napr. elektrické automobily, verejná doprava, železničná doprava.

Tabuľka číslo 1 znázorňuje celkovú sumu ekologických daní odvedenú v Európskej únii za rok 2015 a príjmy z jednotlivých ekologických daní rozdelených podľa kategórii. Ekologické dane v Európskej únii predstavujú 6,3% z celkových príjmov z daní a tvoria 2,5% HDP. Z tabuľky môžeme vidieť, že najvyššiu sumu a teda aj najvyššie % (75%) predstavujú dane z energií. Dane z dopravy a dane zo znečistenia tvoria spolu 25% z celkových ekologických daní a tvoria len 0,6% HDP. Údaje použité v tabuľke boli zverejnené Komisiou Európskej únie v júni 2015.

Tabuľka 1: Celkový príjem z ekologických daní podľa jednotlivých kategórií, EU-28, 2015

(mil. EUR)		(% z celkových environmentálnych daní)	(% HDP)	(% z celkových príjmov z daní)
Ekologické dane spolu z toho:	331 378	100.0%	2.5	6.3%
Dane z energií	248 496	75.0%	1.8	4.7%
Dane z dopravy	66 617	20.1%	0.5	1.3%
Dane zo znečistenia a zo zdrojov	16 266	4.9%	0.1	0.3%

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov dostupných na stránke

Eurostat, https://www.google.sk/?gws_rd=ssl#q=+environment%C3%A1lnou+politikou&*24.3.2017

2. Podnik a environmentálna politika

Podniky v súvislosti so svojimi výrobnými programami môžu vykonávať činnosti, ktoré majú negatívny vplyv na životné prostredie. Dá sa konštatovať, že v minulosti nebola v podnikateľskej sfére venovaná dôkladná pozornosť na ochranu životného prostredia. Za ochranu životného prostredia zodpovedal štát a podniky to vnímali ako istú finančnú záťaž vo forme environmentálnych daní. Lenže táto myšlienka bola prehodnotená a podniky si začali uvedomovať dôležitosť ochrany životného prostredia. Bolo preukázané, že ak podniky prijmu opatrenia, tak nielen preukážu záujem o ochranu životného prostredia, ale aj ich finančná situácia sa zlepšuje. Environmentálna politika v podniku sa uskutočňuje vypracovaním stratégie a vstupnej analýzy podniku. Na základe analýzy slabých aj silných stránok podniku sa v zmysle environmentálnej politiky zameriavame na problémy, dostatok finančných zdrojov pri zaistení plnenia environmentálnych nariadení a noriem. Podstatou tohto útvaru je v zákonom stanovených medziach zosúladiť záujmy vlastníkov spoločnosti, finančných manažérov a štátu. To všetko v súlade s platnými zákonmi, ako uvádza Badura (2013).

Pri externých vplyvoch treba brať do úvahy budúci vývoj podniku ako celku, vývoj v sociálnej oblasti, ekonomickej oblasti, technologickej oblasti, či legislatívnej. Všetky tieto procesy podľa Lénártovej (2012) sa v medzinárodnom podnikaní prejavujú veľmi výrazne a zasahujú aj do oblasti medzinárodného zdanenia.

2.1 Behaviorálny prístup k environmentálnej politike v podniku

Hlavným záujmom manažmentu podniku by malo byť uspokojenie potrieb zákazníkov s minimálnym dopadom na životné prostredie. Pre dosiahnutie tohto cieľa sa podnik zaväzuje:

- dodržiavať záväzky, vyplývajúce z legislatívy a ďalších požiadaviek, ktoré sa spoločnosť v rámci environmentalistiky zaviazala plniť,
- environmentálnu politiku zverejňovať a preukázateľne o nej informovať všetkých zamestnancov,
- vzdelávaním zvyšovať environmentálnu úroveň a povedomie zamestnancov,
- zabezpečiť realizáciu a udržiavanie programov systému environmentálneho manažerstva na dosiahnutie strategických cieľov podniku,
- udržiavať a rozvíjať vzťahy a komunikáciu s verejnosťou v otázkach ochrany životného prostredia.

Očakáva sa od podnikov, že ochrana kvality životného prostredia bude zakomponovaná a zároveň považovaná za súčasť jeho manažérskeho systému podľa predpisu EN ISO 14001. Zohľadňuje sa teda v prístupe manažmentu podniku. Podnik by mal byť zameraný na minimalizovanie zdrojov znečisťovania životného prostredia. Aktivity bežného charakteru smerujúce k realizácii ochrany životného prostredia môžeme v skutočnosti zaradiť do pasívnej politiky na ochranu životného prostredia. V rámci aktívnej politiky podniku môžeme hovoriť o uplatnení najmodernejších technológií. Pasívna politika podniku je charakteristická ešte tým, že spoločnosť realizuje opatrenia na ochranu životného prostredia, až keď ich stanoví príslušný zákon. Aplikovanie pasívnej politiky môže negatívne vplyvať na podnik, nakoľko nedokáže efektívne využiť environmentálne opatrenia pre zefektívnenie svojej ziskovosti, ktoré ponúkajú environmentálne trhy.

Aktívna politika ochrany životného prostredia, ktorej primárnym cieľom je ochrana životného prostredia, podporuje aj maximalizáciu zisku v podniku, nakoľko kladným správaním sa podniku k životnému prostrediu dochádza v mnohých prípadoch k zníženiu

nákladov. Podnik si môže uplatňovať aj dobrovoľné environmentálne nástroje v rámci environmentálneho manažérskeho systému.

Behaviorálny prístup možno charakterizovať aj ako meranie úrovne kompetencií. Takýto prístup dnes slúži predovšetkým k ďalšiemu rozvoju manažérov. Ťažisko merania spočíva v pozorovaní chovania manažérov v rôznych situáciách. Vzhľadom na environmentálnu politiku podniku je behaviorálny prístup nesmierne dôležitý.

2.2 Environmentálny manažérsky systém

Environmentálny manažérsky systém a jeho prvé zaevidovanie sa datuje k roku 1994, na základe certifikácie BS 7750, ktorý bol britský štandard a bol spätý s normou kvality a riadenia. Neskôr pod veľkým tlakom vznikla norma EN ISO 14001, ktorá je základnou technickou normou pre zavedenie a certifikovanie. Celosvetovou preferovanou normou sa stal systém EMS podľa normy ISO 14001.

V rámci Európskej únie sa zaviedol systém environmentálneho manažérstva a auditu, čiže EMAS, ktorý vznikol na podnet Európskej únie. Ide vlastne o vyšší stupeň ako je norma ISO 14001, pričom v podstate nadväzuje na túto normu a je jej dosť podobná.

Postupy pre budovanie environmentálnych manažérskych systémov sú nasledovné:

1. Ako prvé podľa normy EN ISO 14001 a EMAS je, že podnik musí vypracovať vlastnú environmentálnu politiku, do ktorej musí zakomponovať zámery, prístupy, záväzky a zásady vedenia v sfére ochrany životného prostredia a zdokonaľovanie danej politiky. Pred tým ako sa vypracuje environmentálna politika, spoločnosť sa musí zamerať na východiskovú analýzu, v ktorej sa identifikujú negatívne vplyvy spoločnosti na životné prostredie a zostrojí sa register. Profil podniku vychádza z registra vyplývajúceho z vplyvov na životné prostredie.
2. Ďalším krokom je environmentálne plánovanie, ktoré stanovuje ciele a činnosť podniku prispievajúcu k realizácii plánov v environmentálnej politike. Tieto ciele sa odvíjajú z registra vplyvov so zámerom zaistiť naplnenie celkových hodnôt spoločnosti. Stanovuje sa zodpovednosť za uskutočnenie plánovacích činností vo všetkých sférach spoločnosti a finančné krytie.
3. Tretím krokom je zavedenie uplatňovania systému, ktoré je plánované zjednotené s environmentálnymi cieľmi do sústavy podnikových cieľov. Naplnenie tohto stanoviska sa predpokladá rozšírenie organizačnej štruktúry spoločnosti na úroveň vrcholového manažmentu o zástupcu pre environmentálny manažérsky systém. Je potrebné navrhnuť systém pri prípade nehôd či nápravnú činnosť, spracovať dokumentáciu, zaškoliť zamestnancov a rozdeliť právomoci a zodpovednosť.
4. Nasledujúcim krokom je kontrolný systém.
5. Piaty krok je spojením manažérskeho systému s preskúmaním environmentálnych manažérskych systémov.

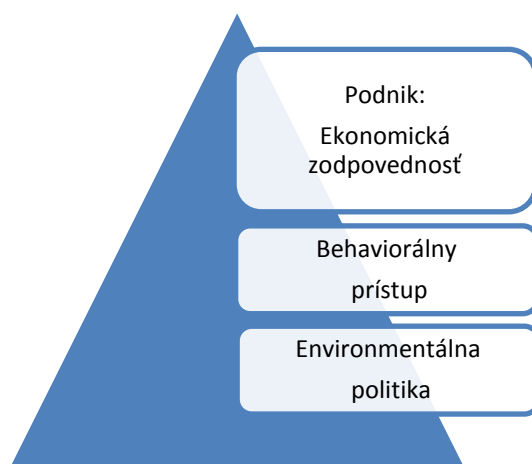
Environmentálny audit

Tento audit môžeme charakterizovať ako manažérsky nástroj, poskytujúci ustavičné, opakované a skutočné hodnotenie postupov organizácie starostlivosti o životné prostredie so zámerom zľahčiť riadenie a kontrolu ochrany životného prostredia a zhodnotiť harmóniu starostlivosti o životné prostredie s firemnými cieľmi spolu s harmóniou požiadavkami uplatňovanej legislatívy.

Environmentálny audit sa stáva nástrojom na prevenciu pri eliminácii rizík znečisťovania životného prostredia.

2.3 Behaviorálny prístup v nadväznosti na environmentálnu politiku.

Obrázok 1: Behaviorálny prístup v nadväznosti na environmentálnu politiku v podniku



Zdroj. Vlastné spracovanie

V podniku sa navzájom prepájajú vopred spomenuté tri hlavné oblasti. Environmentálna zodpovednosť spolu s ekonomickou sú navzájom závislé systémy. Vo svojom jednotnom poslaní slúžia na rozvoju podniku. Pri ekonomickom hodnotení výsledkov podniku by nemala chýbať environmentálna zodpovednosť, t.j. aj ekologické zhodnotenie vo forme pôsobenia výroby a výrobkov na kvalitu ovzdušia, vody, pôdy a pod. Prínosom pre výrobné podniky by mali byť ekologické investície a zavádzanie nových environmentálnych nástrojov. Pre podnik nesmie byť ekonomicky výhodnejšie platiť pokuty, penále a dane za znečisťovanie životného prostredia, ale využívanie iných efektívnejších a hospodárnejších nástrojov pre ochranu životného prostredia. Okrem týchto skutočností, každý podnik, ktorý produkuje odpad a emisie, je plne zodpovedný za dôsledky z toho vyplývajúce, ako aj za likvidáciu odpadu. Snahou ekonomiky a ekológie je dosiahnuť vysokú hospodárnosť podniku a nájsť priaznivé prepojenie týchto systémov.

Význam investícií do ekológie neustále rastie a podniky, ktoré promptne reagujú na tieto nákladové ukazovatele posilňujú svoje postavenie v konkurenčnom prostredí.

Úžitok z ekologických investícií sa prejavuje :

- úsporou nákladov vznikajúcich úsporným hospodárením s prírodnými zdrojmi,
- reakciou na existujúce a meniace sa predpisy, čím dochádza k zníženiu nákladov vyvolávaných týmito zmenami,
- riadením a kontrolou ekologických rizík,
- formou konkurenčného zvýhodnenia ekologických výrobkov,
- výhodami pri získavaní finančných zdrojov tým, že investori preferujú ekologicky únosné odbory a podniky menej zaťažené ekologickým rizikom,
- získavaním nových pracovníkov motivovaných tým, že podnik sa profiluje ako atraktívny zamestnávateľ s dobrou ekologickou povestou.

3. Analýza behaviorálneho prístupu v podniku

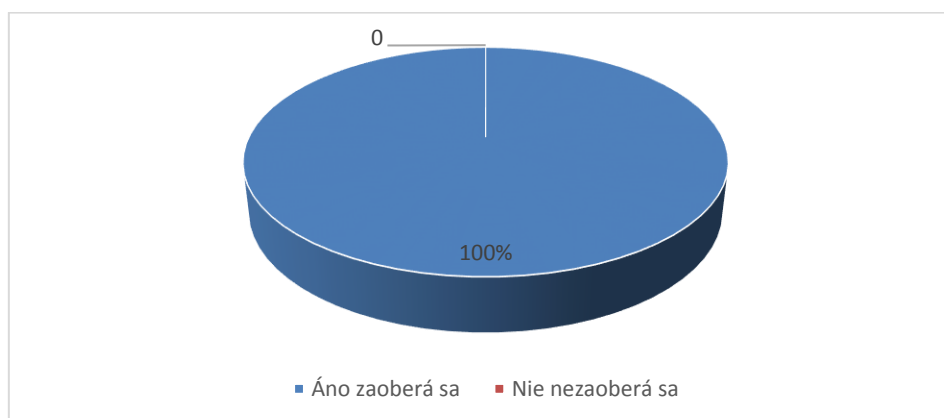
Podnik Elektro Demar Plus sa zaoberá elektroinštalačnými prácami. Pri tejto realizácii podnik vymieňa stoliare, výložníky, zemné a vzdušné vedenie. Vzhľadom na environmentálnu politiku pri montáži nových svietidiel využívajú najmodrejšiu LED technológiu. Úspora energie pri využívaní tejto technológie môže dosahovať až 60-70%. LED technológia využíva regulačný systém svietenia, ktorý pridáva alebo uberať na sile svietenia. Ekonomika sa dnes stáva systémom, ktorý je úzko spätý s ekológiou a toto prepojenie dvoch systémov v značnej miere ovplyvňuje ekonomickú efektívnosť každého podniku.

Behaviorálny prístup k environmentálnej politike v podniku sme overili zodpovedaním niekoľkých otázok:

Zaoberá sa podnik s riešením problémov životného prostredia?

Otázka obsahovala jednu zápornú a jednu kladnú odpoveď. 100% opýtaných respondentov odpovedalo kladne, že v ich podniku sa zaoberajú s problémami životného prostredia. 0% respondentov odpovedalo, zápornou odpoveďou.

Graf 1: Zaoberanie sa s riešením problémov životného prostredia

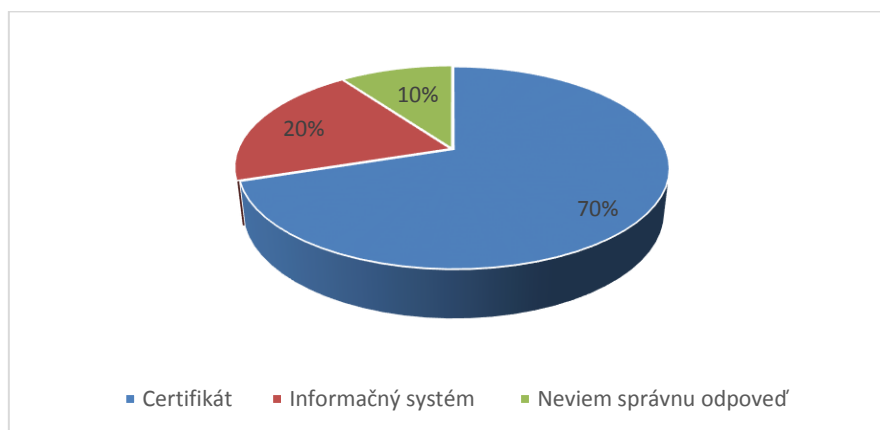


Zdroj. Vlastné spracovanie

V podniku sú si vedomí zamestnanci - čo znamená ISO 14001?

Otázka mala až 3 možnosti odpovede. Na otázku odpovedali respondenti rôzne. Až 70% odpovedalo, že podľa nich ISO 14001 je certifikát, ktorý dostáva podnik vtedy, keď certifikačný orgán potvrdzuje, že uvedená organizácia má zavedený a udržiavaný systém environmentálneho manažérstva v súlade s požiadavkami kritérií stanovených v ISO 14001 v rozsahu činností ako je kolektívny systém, koordinujúca organizácia pre nakladanie s elektro odpadom z osvetľovacích zariadení. Z respondentov odpovedalo 20%, že tento systém využívajú manažéri ako informačný systém, a 10% respondentov na túto odpoveď neodpovedali správne, nakoľko o tom ešte nepočuli.

Graf 2: ISO 14001 systém v environmentálnom manažérstve



Zdroj. Vlastné spracovanie

Podnik využíva aktívnu alebo pasívnu politiku v environmentálnej oblasti?

Otázka mala 2 možnosti odpovede a to či podnik využíva aktívnu alebo pasívnu politiku. 90% respondentov odpovedalo že podnik využíva aktívnu politiku nakoľko sa zameriava na maximalizáciu zisku podniku a súčasne sa zameriava rovnako aj na životné prostredie. Cieľom je zameranie sa na budúcnosť, lebo kladným správaním sa podniku k životnému prostrediu prichádza k zníženiu nákladov. 10% respondentov odpovedalo, že si myslí, že podnik sa zameriava na pasívnu politiku, nakoľko si myslia, že podnik skôr vyčkáva na ostatné podniky pri realizácii opatrení ohľadne životného prostredia, pričom to môže viesť k vysokému zníženiu finančných prostriedkov.

Graf 3: Využívanie aktívnej alebo pasívnej politiky v podniku.

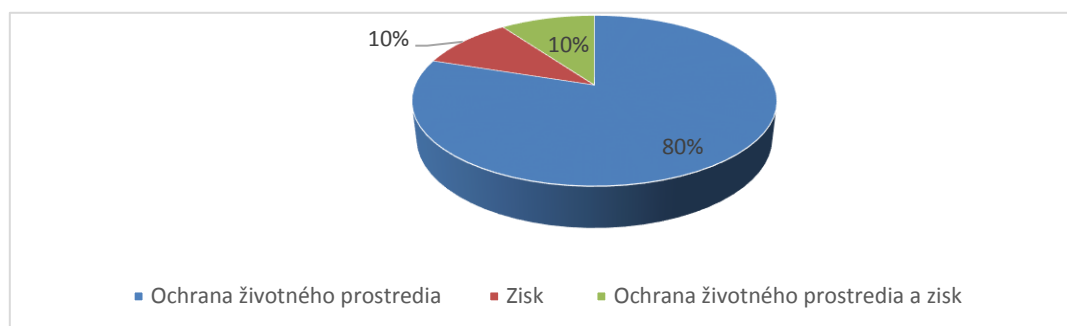


Zdroj. Vlastné spracovanie

Respondenti mali možnosť výberu z 3 odpovedí. 80% respondentov odpovedalo, že cieľom podniku je zameranie sa aj na ekologické problémy. Podnik sa snaží zabezpečovať špecializované odpadové koše, kam selektuje odpad. Podnik je zazmluvnený so spoločnosťou, ktorá sa zameriava na likvidáciu tohto odpadu. Podnik nevyužíva ani tzv. pitný režim pri ktorom využívajú plastové fľaše, ale používa vlastný čistiaci systém na filtrovanie vody. 10% respondentov odpovedalo, že podnik je zameraný na zisk, nakoľko je známe, že vykazuje

vysoký zisk. 10% respondentov odpovedalo, že podnik sa zameriava aj na zisk aj na ochranu životného prostredia.

Graf 4: Názor zamestnancov na zámer spoločnosti

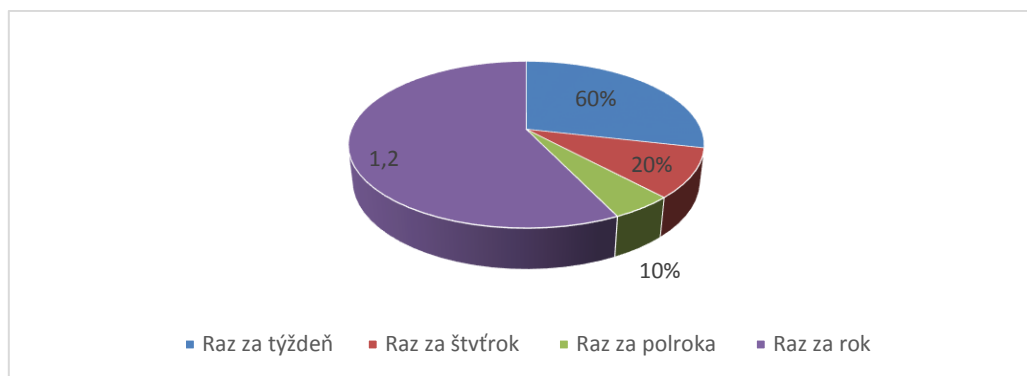


Zdroj. Vlastné spracovanie

Ako často Váš nadriadený poukazuje na ochranu životného prostredia?

Otázka obsahovala 4 odpovede, respondenti mali viacero možností na odpoveď. 60% respondentov odpovedalo, že manažment sa s touto problematikou zaoberá raz týždenne, pričom kladie veľký dôraz na dodržanie stanovených pravidiel v podniku pre zvýšenie ochrany životného prostredia. 20% respondentov odpovedalo, že ich nadriadený sa s touto problematikou zaoberá raz za štvrtýrok. 10% respondentov odpovedalo, že v podniku sa s touto problematikou zaoberajú raz za polroka a ďalších 10% respondentov odpovedalo, že jeho nadriadený sa zaoberá s danou problematikou raz za jeden kalendárny rok.

Graf 5: Poukazovanie dôležitosti na ochranu životného prostredia



Zdroj. Vlastné spracovanie

Záver

Z analýzy behaviorálneho prístupu v podniku nám vyplývajú vo väčšine otázok kladné odpovede ohľadom environmentálnej politiky. Väčšina právnych noriem v rámci environmentálnej politiky sa pre podnikovú sféru stáva záväznými aj s ohľadom na legislatívu v Európskej únii. Záväzok ich núti realizovať opatrenia na splnenie stanovených požiadaviek. Splnením požiadaviek zákona v environmentálnej oblasti sa však vzťah medzi podnikom a

prírodným prostredím nekončí. Podnik sleduje vlastné ciele, pri napĺňaní ktorých sa môže dostať do rozporu s celospoločenskými záujmami. Naopak, mnohé podnikové ciele sledujú rovnaký záujem ako je záujem celospoločenského rozvoja. Vplyv environmentálnych požiadaviek je taký naliehavý, že aj vedúci predstavitelia významných podnikov hovoria o životnom prostredí ako o rozhodujúcom faktore. Prezident Petroleum Marketers Association sa napríklad o 90. rokoch vyjadril ako o dekáde životného prostredia, prezident firmy DuPont považuje za rozhodujúcu úlohu súčasného priemyslu predchádzanie ekologickým nehodám. Ako uvádza Škriniar (2010) konvergencia slovenskej ekonomiky k ekonomikám západnej Európy sa v poslednom desaťročí zrýchlila. Ekonomický rast sa týka aj zohľadňovania ochrany životného prostredia ako podmienky dlhodobého prežitia podniku na trhu. Dá sa konštatovať, že environmentálna politika je v súčasnosti v podnikoch všeobecne akceptovaná.

ACKNOWLEDGEMENT

The autor is grateful for the support of the Scientific Grant Agency: „The elimination of international corporate taxation and its impact on business development and investment in the Slovak Republic“, VEGA No. 1/0184/16.

REFERENCES

- [1] Badura, P., 2013. Slovenské podniky a daňové raje. In: *Vplyv medzinárodného zdanenia a domáceho daňového systému na rozvoj podnikateľskej sféry SR: zborník vedeckých statí: priebežné výsledky riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0064/13*. Bratislava: Ekonóm, pp. 78-81.
- [2] Eurostat. 2013. Environmental taxes – A statistical guide – 2013 edition [online]. 2013, [cit. 9.3.2014]. Dostupné na internete: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-GQ-13-005/EN/KS-GQ-13-005-EN.PDF>.
- [3] Harumová, A. 2002. Vplyv daní na rozvoj podnikateľskej sféry, In *Ekonomický časopis*, volume. 2, pp. 277-292.
- [4] Hines, J.M., Hungerford, H.R. and Tomera A.N. 2010. Analysis and Synthesis of Research on Responsible Environmental Behavior: A Meta-Analysis, In *The Journal of Environmental Education*, Volume 18, 1987 - Issue 2, Pages 1-8. Published online: 15 July 2010.
- [5] Dobrovič, J. and Korauš, A. and Dančišinová, L. 2016. Sustainable economic development of Slovakia: Factors determining optimal tax collection, In *Journal of Security and Sustainability Issues, International Entrepreneurial perspectives and Innovative Outcomes*, Volume.5, pp. 533-544.
- [6] Kalusová, L. 2015. Skúmanie odvetvových diferencií medzi faktormi determinujúcimi finančnú štruktúru slovenských a českých podnikov, In *Ekonomický časopis*, Volume. 63, No. 10, pp. 1033-1052.
- [7] Lénártová, G. 2012. Harmonizácia daní v Európskej únii. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012, 114 s., ISBN 978-80-225-3501-4.

- [8] Sedliačiková, M. and Šatanová, A. and Foltínová, A. 2012. Finančný controlling v teórii a praxi malých a stredných podnikov, In *Ekonomický časopis / Journal of Economics*, vol. 60, No. 9, pp. 949-966.
- [9] Škriniar, P. 2010. Aby investorov netrápilo svedomie, In *Investor : financie & investície & poradenstvo*. - Bratislava : ECOPRESS, 2010. - ISSN 1335-8235. - Roč. 11, č. 11 (november 2010), s. 26-27.
- [10] Suwirman, N. 2016. 15. APP The Perceptions Of Environmental Knowledge. In *Natural and Social Sciences (IMPACT: IJRANSS)* ISSN(P): 2347-4580; ISSN(E): 2321-8851 Vol. 4, Issue 11, Nov 2016. 113-122.

CONTACT

Ing. Katarína Vavrová, PhD.
University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management
Dolnozemska cesta No. 1, 851 04 Bratislava, Slovakia
E-mail: katarina.vavrov10@gmail.com

PERSONALITY FEATURES OF THE BRAND NIVEA ACCORDING TO SLOVAK CONSUMERS

Lucia Vilčeková¹

ABSTRACT

In the field of marketing and consumer behaviour understanding and measuring brand, personality is very important because brand personality can be used as one of the means of communication to increase consumer preferences. Brand personality is defined as human characteristics projected into a brand. The purpose of this paper is to describe the personality of the brand Nivea from the perspective of Slovak consumers. An online survey with a sample of 229 Slovak consumers was carried out with the main goal to describe Nivea as a person, characterize the friends of the brand and suggest hobbies of the brand. According to the results, Nivea is seen as a sensitive, caring and kind person whose hobbies are do-it-yourself activities, beauty and cosmetics and taking care of the family. The associations are in accordance with the overall image of the brand communicated worldwide. Therefore, Nivea can be seen as a solid brand becoming strong through the consistent associations and strong messages directed to the minds of customers.

KEY WORDS

Brand, personality, Nivea, Slovak consumers

JEL CLASSIFICATION

M31

1. Literature Review

The American Marketing Association defines a brand as “a name, term, sign, symbol or design, or a combination of these, that identifies the goods or services of one seller or group of sellers and differentiates them from those of the competition” [1]. Contemporary branding goes beyond this definition. It is not just name, logo, slogan and design, which create the brand identity, it is also the way of use of the products, consumer experience and attitudes and many other aspects, which contribute, to the branding [2]. According to Hoch [3] people don't only focus on the physical product or service, but on the elements surrounding it as well.

In clinical psychology, numerous attributes used to describe human personality can be limited to number of classes composed of five major factors (a model known as the Big Five human personality dimensions). By assuming the brand as a person, it can create a self-expressive benefit that becomes a vehicle for the customer to express his or her own personality [4]. Kotler and Keller [5] confirmed customer usually choose the brands, which match their self-image, or sometimes consumers choose a brand based on their ideal self-image or social self-image.

To define a brand any human feature can be used. The associations might be linked to certain demographic features (such as age, or gender), beliefs, hobbies, and personality traits [6]. Since

¹ Mgr. Lucia Vilčeková, PhD., Faculty of Management, Comenius University in Bratislava, 82005 Bratislava, lucia.vilcekova@fm.uniba.sk.

brands, like persons, are usually described with adjectives, the psychological approach seems to be a good method for identifying the main characteristics of brands' personalities in the perception of consumers, and to select the best adjectives for conveying certain characteristics [7].

Brand personality is defined as “the set of human characteristics associated with a brand” [8]. This concept works because consumers often describe the brands with help of human personality traits. They can easily view a brand as having a friendly or exciting personality or as a person with whom they may choose to have a relationship [9].

Brand personality, as a construct, has multiple uses in marketing. King [10] found brand personality to be the most important to identify personal meaning for the consumer. Lannon and Cooper [11] added that brand personality is needed as information for marketers when developing communication strategy. Biel [12] suggested that brand personality should be seen as a more global construct: a key determinant of brand equity. In order to effectively market and position a brand marketers must understand and develop the personality of a brand [13].

There is empirical evidence that consumers have a higher preference for brands that they perceive to possess a personality that reflects their self-identity. This preference is due to the fact that the personality traits associated with a brand facilitates consumers expression of their actual or ideal dimensions of the self [14]. Additionally, brand personality has a great influence on choice, where consumers treat the personality of the brand as a reflection and an extension of their own personalities. Brand personality is relevant to brand image as it essentially captures the emotional side this construct [15]. Particular attention devoted to brand personality itself, however, is not unreasonable, since a number of personality traits can characterize a brand in a similar way that they characterize individuals and businesses may market these traits in a manner to suit the needs of customers, particularly to those with similar personalities to the brand [16]. When using the personality features for brands, marketers who are developing and shaping brands' desirable features need to know whether the same adjectives correspond to the same factors when used to describe personalities of different brands. It is important not only to ascertain the applicability to brands of those traits and markers that proved valid to describe humans, but also to select those traits and markers that t best with the brand personality that the marketer intends to establish or reinforce [17].

2. Material and Methods

The participants were 229 adult Slovak subject. Sixty-five percent of the respondents were female and 35 percent male. Thirty-six percent of them had a university degree, 33 percent were undergraduate students and the rest had high-school education. Average age was 26 years with standard deviation of 5.17. They were chosen on principles of convenience sampling and the participants have been selected from available population. Respondents were presented a questionnaire. First, they were asked if they know the brand and only those reported knowing it were considered for the study. Then they were asked to imagine Nivea was a person. “What kind of person it would be?”, “Who would be Nivea friends with?”, “What kind of hobby it would have?”, “Would it be male or a female?” – these were the questions to describe the brand personality. To visualize the results from the open-ended questions, word cloud Tagxedo was used.

Figure 2: Nivea's friends



Source: own processing

Hobbies of the brand shown in Fig. 3, as Slovak consumers see them, are reading, do-it-yourself activities, fashion, cooking, shopping, beauty and family. Other hobbies are cosmetics, baking, healthy lifestyle, having coffee with friends and wellness. One single category is practicing sports like skiing, dancing, diving, golfing, fitness, going to the gym and tennis. Therefore, we can conclude Nivea is a family person who likes to take care of herself and the household.

Figure 3: Nivea's hobbies



Source: own processing

4. Discussion

Nivea is a family person who likes to take care of herself and the household. People who are her family and friends would surround Nivea. Nivea is seen as caring, gentle, sensitive, nice, kind, pure, feminine and attractive..Slovak consumers' perception of Nivea is completely in

accordance with the brand manual and be described as “a universal complex of positive human values closely woven together”.”

It is important to realize if the concept of human personality is applied to marketing, the principles of different cultures and different perception apply to humans as well as to brands. The cultural differences result in differences of perception and attitude regarding brands. Therefore, it is beneficial to examine the global brands in national contexts.

Both researchers and practitioners have given considerable attention to brand personality because it is clear that perceptions associated with a brand go beyond functional attributes and benefits of a product. Brand personality can diverse the brand from other brands since brand has its own individual character. Having a favorable and unique brand personality, which creates positive brand equity, is important because it is a basis for competitive advantage and can even generate revenue for a company.

Consumers can relate brands to people, celebrities of important figures, which can be easily used by marketers to connect the personality of a brand with the desired person.

However, although brand personality is naturally appealing some facts need to be taken into consideration. First, there are still some questions on how it should be defined and to what extend it differs from brand image. Second, there is no unified or “the right way” to measure brand personality. While some of researchers use qualitative methods, such as image descriptions, free associations, others use rather quantitative ways to detect the traits of brands.

REFERENCES

- [1] American Marketing Association Dictionary, 2005. *Brand*. <https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=B> Nevertheless, Tyler, T. R., 1990. *Why People Obey the Law*. New Haven: Yale University Press, 1990. ISBN 978-80-12451-5., [accessed 12.01.2017].
- [2] Mourdoukoutas, P. 2013. *Apple's Most Important Branding Lesson For Marketers*. <http://www.forbes.com/sites/panosmourdoukoutas/2013/10/05/apples-most-important-branding-lesson-for-marketers/>, [accessed 15.03.2017].
- [3] Hoch, S., 2002. Product Experience Is Seductive. *Journal of Consumer Research*. Vol 29, Issue 5, pp. 448- 454.
- [4] Aaker, J.L., 1997. Dimension of brand personality. *Journal of Marketing Research*. Vol. 34, Issue 3, pp. 347–356.
- [5] Kotler, P., Keller, K. L., 2016. *Marketing Management: 15th edition*. Pearson india: Uttar Pradesh. ISBN 9781292092621
- [6] Rojas-Méndez, J. I., Erenchun-Podlech, I., and Silva-Olave, E., 2004. The Ford Brand Personality in Chile. *Corporate Reputation Review*. Vol. 7, Issue 3, pp. 232-251.
- [7] Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Guido, G., 2001. Brand personality: How to make the metaphor fit? *Journal of economic psychology*. Vol. 22, issue 3, pp. 377-395.
- [8] Aaker, J.L., 1997. Dimension of brand personality. *Journal of Marketing Research*. Vol 34, Issue 3, pp. 347–356.
- [9] Blackston, M., 2000. Observations: Building brand equity by managing the brand's Relationships. *Journal of Advertising Research*. Vol. 40, issue 6, pp. 101–105.
- [10] King, S., 1989. Branding Opportunities in Financial Services. Advertising and Marketing Financial Services Conference. London: MRS Press.

- [11] Lannon, J., Cooper P., 1983. Humanistic advertising: a holistic cultural perspective. *International Journal of Advertising*. Vol. 2, pp. 195-213.
- [12] Biel, A., 1993. Converting Image into Equity. Advertising and Building Strong Brands, eds. Aaker, David A., and Alexander Biel. *Brand equity & advertising: advertising's role in building strong brands*. Psychology Press.
- [13] Braunstein, J., Ross, S., 2010. Brand personality in sport: Dimension Analysis and General Scale Development. *Sport Marketing Quarterly*. Vol. 19, pp. 8-16.
- [14] Sirgy, M.J., 1982. Self-concept in consumer behavior: A critical review. *Journal of consumer research*. Vol. 9, Issue 3, 287-300.
- [15] Biel, A., 2003. Environmental behaviour: changing habits in a social context. *Individual and structural determinants of environmental practice*. Vol. 28, issue 2, pp.11-25.
- [16] Plummer, J.T., 1985. How personality makes a difference. *Journal of advertising research*. Vol. 245, Issue 6, pp.27-31.
- [17] Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Guido, G., 2001. Brand personality: How to make the metaphor fit? *Journal of economic psychology*. Vol. 22, issue 3, pp. 377-395.
- [18] Eliasson, N., Alftén, J., 2016. *Would you buy it? What triggers ethical consumption, based on personality archetypes*. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:931738/FULLTEXT01.pdf>, [accessed 07.01.2017].
- [19] Thangaraj, J., 2004. Fascinating fonts; is the power of typography a marketing myth. *Style DeKalb IL*. Vol. 2, Issue 1, pp.1-7.
- [20] Lund, K., 2012. *Transfer of brand associations over time the brand extension of Nivea*. Linnaeus University Press.
- [21] <http://lnu.diva-portal.org/smash/get/diva2:533449/FULLTEXT01.pdf>, [accessed 07.01.2017].

CONTACT

Lucia Vilčeková
Comenius University in Bratislava, faculty of Management
Odbojárov 10, 82005 Bratislava, Slovakia
E-mail: lucia.vilcekova@fm.uniba.sk

ANALYSIS OF THE ELASTICITY OF DEMAND OF COW'S MILK FOR THE PERIOD 2005-2015

ANALÝZA ELASTICITY DOPYTU KRAVSKÉHO MLIEKA KONZUMNÉHO ZA SLEDOVANÉ OBDOBIE 2005-2015

Kristína Vrtíková¹

ABSTRACT

On the proposal of the Government of the Slovak Republic, Parliament approved 01.10.2015 the reduction in the rate of VAT on selected food, from 20% to 10%. Reduction in the rate of VAT entered into force 1.1.2016. The Government package at a reduced rate of VAT to food has included 10 basic types, of which there are more than 100 different food items on sale. It is estimated that the reduction in VAT rates on selected food, will reduce State revenue from the VAT of about 76 million per year. The goal of Government is through the following measures to boost consumer interest in homemade food, and thus increase their consumption in the domestic market. The aim of the paper is to analyze the impact of changes in price caused by the reduction of VAT on the volume of consumption of cow's milk.

KEY WORDS

consumption, elasticity of demand, the demand function

JEL CLASSIFICATION

D 01, D 24, D 91

1. Konštrukcia funkcie dopytu kravského mlieka konzumného

V mikroekonomickej teórii existujú poznatky, ktoré definujú, že objem spotreby tovarov závisí najmä od nasledovných faktorov:

- cena,
- dôchodok spotrebiteľa,
- cena substitútov.

Cena predstavuje rozhodujúci faktor. Pri raste cien, sa objem spotreby daného tovaru znižuje. Medzi takéto tovary patria také, ktoré nie sú pre spotrebiteľa nevyhnutné a môže ich nahradiť substitúti. Spotrebiteľ pri vyššej cene tovar nekúpi, alebo prejde na inú alternatívu.

Dôchodok spotrebiteľa je popri cene taktiež veľmi dôležitý faktor ovplyvňujúci spotrebu tovarov. Spotrebiteľ nakupuje pri určitej úrovni dôchodku pomerne rovnaký objem tovarov, nezávisle od ceny.

Kravské mlieko predstavuje nutrične bohatú potravinu, primárne určenú pre výživu teliatok. Ľudia však oddávna kravské mlieko používali v rámci humánnej výživy najmä pre jeho dobrú schopnosť zasýtiť a vysoký obsah výživných látok.

¹ Ing. Kristína Vrtíková, Economic University in Bratislava, kika.vrtikova@hotmail.com

1.1. Odhad cenovej funkcie dopytu kravského mlieka

Spotreba kravského mlieka na Slovensku mala od roku 2005 klesajúci trend. Najvýraznejší pokles nastal v roku 2008, kedy potreba klesala z 51,1 l/os v roku 2007, na 46,3 l/os. Tento jav mohol byť zapríčinený prudkým nárastom ceny, a to z 0,74 eur/l v roku 2007 na 0,81 eur/l. V roku 2009 došlo k poklesu ceny na 0,68 eur/l, čo sa odrazilo aj v zvýšení objemu spotreby kravského mlieka, kedy objem vzrástol na 53,2 l/os. Od roku 2010, však cena medziročne stúpala, v závislosti čoho klesal objem spotreby mlieka.

Vývoj priemerných cien a objemu spotreby kravského konzumného mlieka, je uvedený v tabuľke 1.

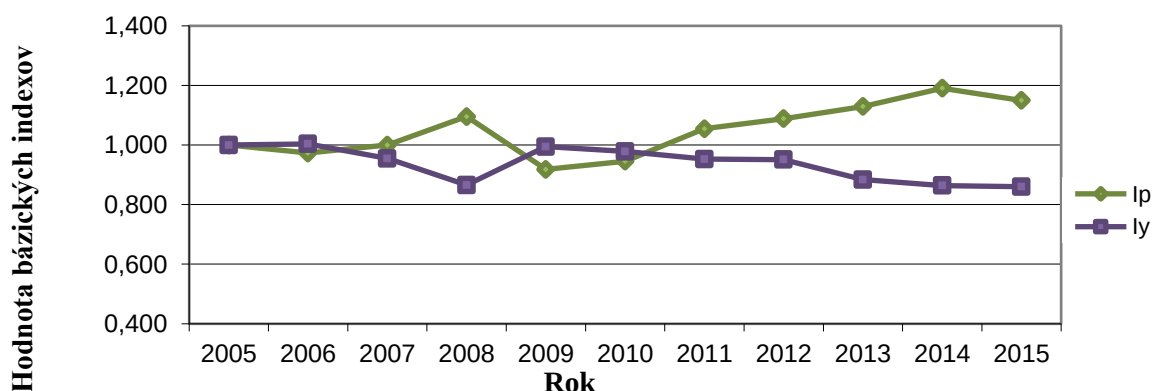
Tabuľka 1.: Vývoj priemerných cien a spotreby kravského mlieka za sledované obdobie 2005-2015

Rok	Priemerná cena v EUR/liter za rok	Spotreba na obyvateľa za rok v (litroch)	Bázický index ceny	Bázický index spotreby
	P	Y	I _p	I _y
2005	0,74	53,5	1,000	1,000
2006	0,72	53,7	0,973	1,004
2007	0,74	51,1	1,000	0,955
2008	0,81	46,3	1,095	0,866
2009	0,68	53,2	0,918	0,994
2010	0,70	52,3	0,946	0,978
2011	0,78	51,0	1,054	0,953
2012	0,80	50,9	1,088	0,951
2013	0,83	47,3	1,129	0,884
2014	0,88	46,2	1,190	0,864
2015	0,85	46,0	1,150	0,860

Zdroj: VÚEPP, databáza Slovstat, vlastné spracovanie

Vývoj bázických indexov priemernej ceny a objemu spotreby kravského mlieka, je zobrazený na grafe 1.

Graf 1.: Vývoj bázických indexov ceny a spotreby kravského mlieka konzumného



Zdroj: vlastné spracovanie

Cena kravského konzumného mlieka v sledovanom období medzi ročne rástla, čo sa prejavilo aj na vývoji hodnôt bazických indexov. Pokles ceny bol zaznamenaný v roku 2006, kedy cena klesla oproti prvému roku o 2,7%. Najvýraznejší pokles ceny v sledovanom období, bol v roku 2009, kedy cena klesla na 0,68 eur/l, čo predstavovalo pokles o 8,2 % oproti roku 2005. Od tohto roku cena mlieka medziročne rástla. V roku 2014 bol cenový nárast o 19% oproti roku 2005, keď cena vzrástla na 0,88 eur/l. V roku 2015 cena opäť mierne poklesla oproti predošlému obdobiu o 4%, a to na úroveň 0,85 eur/l.

Vývoj cenovej hladiny kravského mlieka, sa odrazil aj vo vývoji objemu spotreby. Spotreba medziročne klesala s najvýraznejším poklesom v roku 2008, kedy z dôvodu nárastu ceny mlieka, klesla spotreba o 13,4 % oproti roku 2005. V roku 2015 bol objem spotreby mlieka 86%, čo predstavuje priemernú spotrebu vo výške 46 l/os.

Na základne údajov uvedených v tabuľke 1 a spracovaní dát v počítačových programoch Microsoft Office Excel a Statgraphics plus 5.1, sme odhadli cenové funkcie dopytu s nasledovnými výsledkami:

Lineárna regresná funkcia

$$y = -42,372x + 82,817$$
$$R^2 = 0,8003$$

Logaritmická regresná funkcia

$$y = -32,44\ln(x) + 41,607$$
$$R^2 = 0,7913$$

Mocninná regresná funkcia

$$y = 42,153x^{-0,653}$$
$$R^2 = 0,7888$$

Exponenciálna regresná funkcia

$$y = 96,639e^{-0,853x}$$
$$R^2 = 0,7982$$

Na základe uvedených výsledkov môžeme konštatovať, že najvyšší koeficient determinácie dosahuje regresná funkcia lineárna $R^2 = 0,8003$, na základe čoho vyplýva, že cena, ako nezávisle premenná ovplyvňuje až 80,03% závisle premennej – spotreby kravského mlieka. Koeficient korelácie dosahuje hodnotu $R = -0,896903^2$, čo predstavuje silnú závislosť medzi cenou a spotrebou mlieka.

1.2. Odhad dôchodkovej funkcie dopytu kravského mlieka

Pre objektívne posúdenie vplyvu veľkosti priemerného dôchodku na objem spotreby kravského mlieka, je nevyhnutné poznať vývoj priemerného dôchodku za sledované obdobie 2005-2015, ako aj vývoj priemernej spotreby mlieka. Údaje sú uvedené v tabuľke 2.

² Dáta získané zo štatistického programu Statgraphics plus 5.1

Tabuľka 2.: Vývoj priemerného dôchodku obyvateľov a spotreby kravského mlieka konzumného za sledované obdobie 2005 – 2015

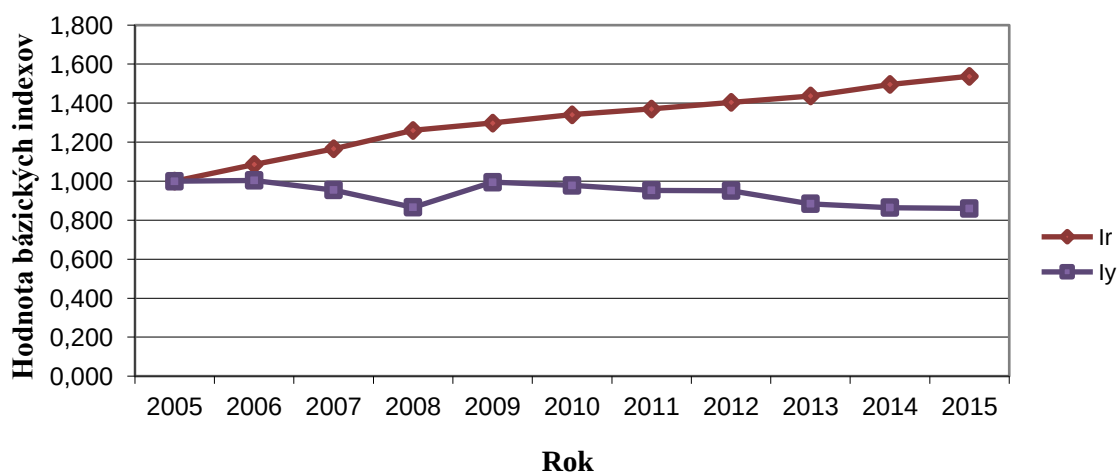
Rok	Priemerná mzda v Eur	Spotreba na obyvateľa za rok v (litroch)	Bázický index miezd	Bázický index spotreby
	R	Y	Ir	Iy
2005	573,4	53,5	1,000	1,000
2006	622,8	53,7	1,086	1,004
2007	668,7	51,1	1,166	0,955
2008	723	46,3	1,261	0,866
2009	744,5	53,2	1,298	0,994
2010	769	52,3	1,341	0,978
2011	786	51,0	1,371	0,953
2012	805	50,9	1,404	0,951
2013	824	47,3	1,437	0,884
2014	858	46,2	1,496	0,864
2015	882	46,0	1,538	0,860

Zdroj: Sociálna poisťovňa, databáza Slovstat, vlastné spracovanie

Z tabuľky 2 je evidentné, že v sledovanom období priemerný dôchodok spotrebiteľov rástol, avšak objem spotreby mlieka klesal. Tento jav mohol byť zapríčinený tým, že spotrebiteľia sa so zvyšujúcim sa dôchodkom orientovali na iné potraviny. V médiách boli propagované negatívne účinky kravského mlieka na ľudský organizmus, ako aj ťažšie stráviteľná laktóza, ktorú kravské mlieko obsahuje, a preto sa spotrebiteľia mohli na základe vyššieho štandardu zamerať na mliečne substitúty, ktoré laktózu neobsahujú (sójové mlieko, kokosové, mandľové, a iné).

Vývoj bazických indexov priemerného dôchodku a priemernej spotreby mlieka na osobu je zobrazený na grafe 2.

Graf 2.: Vývoj bazických indexov priemerného dôchodku a spotreby kravského mlieka



Zdroj: vlastné spracovanie

Priemerný dôchodok medziročne rástol, čo je evidentné aj z vývoja základných indexov priemerného dôchodku. V roku 2010 bol nárast dôchodku o 34% oproti roku 2005 a pokles spotreby bol o 2,2% na úroveň 97,8%. V roku 2015 bol priemerný ročný dôchodok spotrebiteľa na úrovni 882 €, čo predstavuje 53,8% nárast, avšak spotreba klesla na 86%.

Pre úplnosť analýzy vplyvu priemerného dôchodku na výšku spotreby kravského mlieka, odhadneme dôchodkové funkcie dopytu.

Lineárna regresná funkcia

$$y = -0,0224x + 66,908$$

$$R^2 = 0,492$$

Logaritmická regresná funkcia

$$y = -15,79 \ln(x) + 154,57$$

$$R^2 = 0,4752$$

Mocninná regresná funkcia

$$y = 404,44x^{-0,316}$$

$$R^2 = 0,4681$$

Exponenciálna regresná funkcia

$$y = 70,027e^{-4E-04x}$$

$$R^2 = 0,4858$$

Dôchodok ako vysvetľujúca premenná vysvetľuje pri lineárnej regresnej funkcii 49,2% vývoja spotreby mlieka.

Na základe výsledkov môžeme konštatovať, že veľkosť spotreby kravského mlieka ovplyvňuje aj výška priemerného dôchodku spotrebiteľov, avšak s rastom dôchodku, spotreba kravského mlieka klesá. Z tohto dôvodu budeme považovať cenu, ako významný faktor ovplyvňujúci objem spotreby kravského mlieka. Zameriame sa preto na overenie cenovej funkcie dopytu.

1.3. Výber najvhodnejšej funkcie dopytu kravského mlieka

Lineárna regresná funkcia cenovej funkcie dopytu dosahuje najvyššie hodnoty koeficientu determinácie – $R^2 = 0,8003$, a z toho dôvodu sa zameriame na overenie štatistickej významnosti modelu.

Odhadnuté parametre lineárneho regresného modelu, ktorého všeobecný tvar je $y = \beta_0 + \beta_1 x$, sú uvedené v tabuľke 3.

Tabuľka 3.: Odhadnuté parametre lineárneho regresného modelu

Parametre lineárneho modelu	Hodnota parametra	Štandardné odchýlky parametra	T - štatistika	P - hodnota
β_0	83,467	5,49525	15,1889	0,0000
β_1	-42,9821	7,06427	-6,08444	0,0002

Zdroj: Statgraphics plus 5.1, vlastné spracovanie

Pre posúdenie štatistickej významnosti lineárneho regresného modelu, je potrebné overiť štatistickú významnosť zvoleného regresného modelu a štatistickú významnosť regresného koeficientu.

1.4. Test významnosti lineárneho regresného modelu

V uvedenom lineárnom modeli, je vysvetľovanou premennou spotreba kravského mlieka konzumného (Y) a vysvetľujúcou premennou je cena (P).

Lokujúca konštanta $b_0 = 82,817$, je odhadom lokujúcej konštanty β_0 a $b_1 = -42,372$ predstavuje regresný koeficient, ktorý je odhadom regresného koeficientu β_1 . Odhadom logaritmického regresného modelu je vyrovnávacia priamka $\hat{y}_i = -42,372x + 82,817$.

Na overenie štatistickej významnosti lineárneho regresného modelu s 95% pravdepodobnosťou, je nevyhnutné testovať dve hypotézy: H_0 , ktorá hovorí, že cena kravského mlieka konzumného neovplyvňuje výšku spotreby, oproti alternatívnej hypotéze H_1 , ktorá hovorí, že výška objemu spotreby kravského mlieka závisí od ceny.

Uvedené hypotézy zapíšeme nasledovne:

$$H_0 = \beta_1 = 0$$

$$H_1 = \beta_1 \neq 0$$

Variabilitu vysvetľovanej premennej vyjadríme na základe vzťahu³:

$$SSM = SST - SSE = 95,7055 - 18,7167 = 76,9888$$

Tabuľka 4.: Analýza rozptylu pre regresnú priamku:

Variabilita parametrov modelu	Súčet štvorcov odchýlok	Stupne voľnosti	Priemerný súčet štvorcov	F - test	P – test
Model	76,9888	1	76,9888	32,02	0,0002
Odchýlky	18,7167	9	2,07963		
Spolu	95,7055	10			

Zdroj: Statgraphics plus 5.1, vlastné spracovanie

V zvolenom modeli dosahuje P- test hodnotu 0,0002, a preto platí, že hladina významnosti $\alpha = 0,05 > p$ - hodnota = 0,0002, tým pádom hypotézu H_0 zamietame.

Ďalší parameter, na základe ktorého vieme posúdiť štatistický význam zvoleného modelu, je:

- F – hodnota = 32,02

Pri F – teste posudzujeme dve hypotézy H_0 = skúmaný model nie je štatisticky významný, H_1 = skúmaný model je štatisticky významný. Pre posúdenie hodnoty F- testu, vychádzame z predpokladu $v_1 = 1$, $v_2 = n-2$, na hladine významnosti $\alpha = 0,05$ ($1 - \alpha$) a porovnáваме s tabuľkovou hodnotou Fischerovho rozdelenia.

³ ŠOLTÉS, E a kol. 2015. *Štatistické metódy pre ekonómov, zbierka príkladov*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. 352 s. ISBN 978-80-8168-234-6

$$F > F_{1-\alpha} (1; n-2)$$

$$F_{0,95} (1;9) = 5,12$$

$$32,02 > 5,12$$

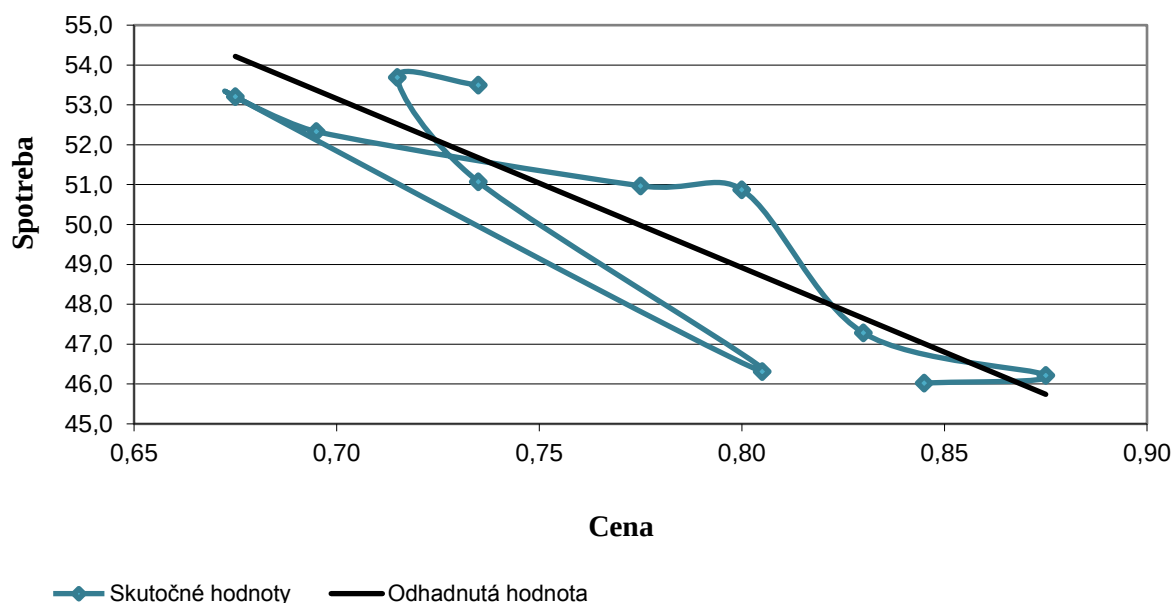
Hodnota F – testu vybraného regresného modelu je vyššia ako tabuľková hodnota, z čoho vyplýva, že s 95% pravdepodobnosťou môžeme zamietnuť nulovú hypotézu a môžeme konštatovať, že skúmaný model je štatisticky významný.

1.5. Overenie štatistickej významnosti regresného koeficientu s 95% pravdepodobnosťou

Hodnota T – štatistiky pre parametre β_1 je uvedený v tabuľke 3 s hodnotou -6,08444, z čoho vyplýva $|-6,08444| > 2,262$.

Hodnotu T – štatistiky sme porovnali s tabuľkovou hodnotou Studentovho rozdelenia pre t na hladine významnosti $\alpha = 0,05$. Hodnota T – testu koeficientu β_1 je v absolútnej hodnote vyššia ako tabuľková hodnota, na základe čoho môžeme dospieť k záveru, že s 95% pravdepodobnosťou výška objemu spotreby kravského mlieka konzumného závisí od ceny.

Graf 3.: Regresná funkcia lineárna



Zdroj: vlastné spracovanie

Tvar krivky potvrdzuje zákon klesajúceho dopytu. Objem spotreby kravského mlieka medziročne klesal z dôvodu nárastu cien. Ceny kravského mlieka vzrástli v roku 2015 oproti roku 2005 o 15% - na úroveň 0,85 eur/l, čo malo za následok pokles spotreby mlieka na 86% v roku 2015 (46 l/os).

1.6. Výpočet cenovej elasticity dopytu kravského mlieka

Z dôvodu najvyššej hodnoty koeficientu determinácie (80,03%), dosiahnutej pri lineárnom regresnom modeli cenovej funkcie dopytu, využijeme tieto údaje na výpočet cenovej elasticity dopytu kravského mlieka konzumného.

Výpočet cenovej elasticity dopytu sme uskutočnili na základe vzťahu:

$$E_{PD} = b * \left(\frac{x}{y} \right) \quad (1.)$$

V prvom roku (2005) sme pri výpočte cenovej elasticity dopytu postupovali nasledovne:

1. Ako prvé je nevyhnutné vypočítať odhadnutú spotrebu $y' = a + (b * x)$

$$y'_{2005} = 82,817 + (-42,372 * 0,735)$$

$$y'_{2005} = 51,674$$

2. V druhom kroku sme vypočítali dosadením jednotlivých veličín cenovú elasticitu dopytu chleba

$$E_{PD\ 2005} = -42,372 * \left(\frac{0,735}{51,674} \right)$$

$$E_{PD\ 2005} = -0,6027$$

Analogicky sme postupovali pri výpočte cenovej elasticity dopytu kravského mlieka konzumného pre roky 2006-2015

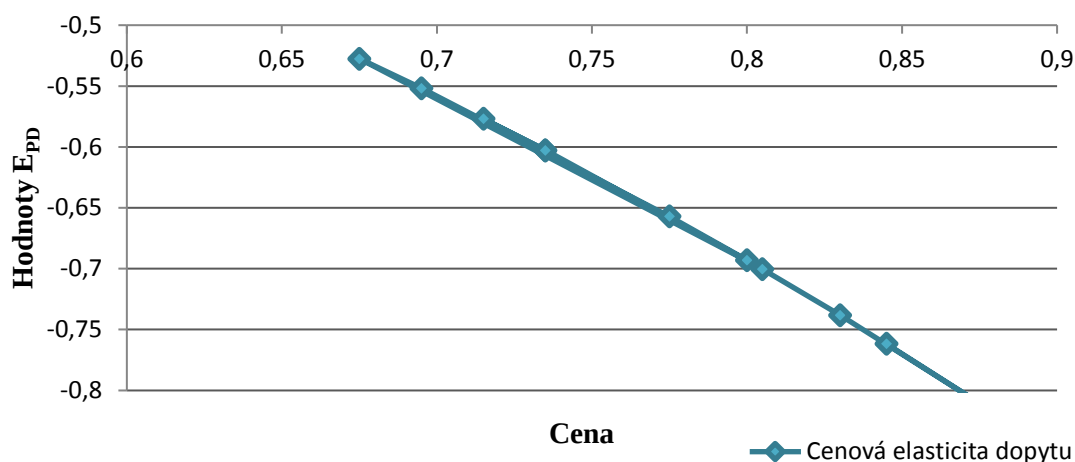
Výsledky výpočtu sú uvedené v tabuľke 5.

Tabuľka 5.: Výpočet cenovej elasticity dopytu kravského mlieka

Rok	Vývoj cien (EUR/l)	Parametre lineárnej funkcie		Odhadnutá spotreba	Cenová elasticita dopytu
	x	a	b	y'	E _{PD}
2005	0,735	82,817	-42,372	51,674	-0,6027
2006	0,715	82,817	-42,372	52,521	-0,5768
2007	0,735	82,817	-42,372	51,674	-0,6027
2008	0,805	82,817	-42,372	48,708	-0,7003
2009	0,675	82,817	-42,372	54,216	-0,5275
2010	0,695	82,817	-42,372	53,368	-0,5518
2011	0,775	82,817	-42,372	49,979	-0,6570
2012	0,8	82,817	-42,372	48,919	-0,6929
2013	0,83	82,817	-42,372	47,648	-0,7381
2014	0,875	82,817	-42,372	45,742	-0,8105
2015	0,845	82,817	-42,372	47,013	-0,7616

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 4.: Vývoj cenovej elasticity dopytu kravského mlieka



Zdroj: vlastné spracovanie

Ak sa cena kravského mlieka konzumného zvýši o 1%, spotreba mlieka klesne o 0,5275 – 0,8105%. Výsledky cenovej elasticity preukázali závislosť medzi cenou a spotrebou mlieka. Rastúcou cenovou úrovňou tejto komodity, klesá záujem a spotreba zo strany spotrebiteľov. Výsledky cenovej elasticity predstavujú neelastický dopyt, čo znamená, že zmena ceny o 1%, vyvolá menšiu percentuálnu zmenu v spotrebovávanom množstve.

Záver a odporúčania

Zo štatistických údajov o spotrebe a priemernej cene mlieka boli odhadnuté cenové regresné funkcie dopytu mlieka a to: lineárna, mocninnvá, logaritmická a exponenciálna. Všetky odhadnuté regresné funkcie vykazujú vysoký koeficient determinácie (R^2), ktorý sa pohybuje v intervale od 0,788 do 0,8, čo znamená, že cena vysvetľuje spotrebu na 78,8% až 80%. Priemerná cenová elasticita dopytu $E_{p,D} = -0,76$ (z lineárnej funkcie) je záporná, čo znamená, že s rastom ceny klesá spotreba mlieka. Ďalej boli odhadnuté aj dôchodkové regresné funkcie dopytu, ktoré vykazujú tiež pomerne vysoký koeficient determinácie, ktorý sa pohybuje v intervale od 0,468 do 0,492 čo znamená, že priemerný dôchodok vysvetľuje spotrebu mlieka v priemere na 47%.

Na základe analýzy môžeme konštatovať, že príčinou poklesu spotreby kravského mlieka je rast ceny a preto za relevantnú považujeme cenovú funkciu dopytu, ktorá vysvetľuje spotrebu mlieka na 80%. Mlieko môžeme zaradiť do kategórie štandardných tovarov (objem spotreby rastie pri poklese ceny a naopak). Na základe tohto poznania jednoznačne predpokladáme, že znížená sadzba DPH zníži spotrebiteľskú cenu mlieka a tak sa zvýši jeho spotreba. Pri tomto tovare –kravskom mlieku konzumnom- sa naplní zámer vlády sledovaný znížením sadzby DPH a to zvýšiť jeho spotrebu.

ZDROJE

- [1] *Objav mlieko*. 2015. [cit. 2017.03.05]. Dostupné na internete: <http://objavmlieko.sk/knavske-mlieko/>
- [2] ŠOLTÉS,E a kol. 2015. *Štatistické metódy pre ekonómov, zbierka príkladov*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. 352 s. ISBN 978-80-8168-234-6
- [3] VOJTEKOVÁ, M. 2014. Aká je pravda o mlieku. [cit. 2017.03.05]. Dostupné na internete: <https://primar.sme.sk/c/7290445/aka-je-pravda-o-mlieku-i.html>
- [4] www.statistics.sk
- [5] www.socpoist.sk

CONTACT

Ing. Kristína Vrtíková,
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1b, 852 35 Bratislava,
E-mail: kika.vrtikova@hotmail.com

THE FACTORS OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS IN DECISION-MAKING PROCESS OF THE ENTERPRISES – RESEARCH RESULTS

Joanna Wyrwa, Anetta Barska, Janina Jędrzejczak-Gas¹

ABSTRACT

This article is an attempt to study the essence of factors of investment attractiveness in making decisions by contemporary entrepreneurs within the scope of location of their activity. The essence of location factors was presented on the basis of the study of literature. Whereas, source base to assess perception of location factors by enterprises were the results of surveys conducted among entities running business activity in the Urban Functional Area of Zielona Góra. The goal of this article is to analyse location factors of the enterprises and determine their importance in making decisions by contemporary entrepreneurs. The article consists of two fundamental parts. The first part is of theoretical character and concerns the issue of location factors, whereas, the second part is of empirical character and defines location criteria, which can have impact on making decisions about location of business activity by enterprises.

KEY WORDS

Investing attractiveness, location factor, investment , regions attractiveness.

JEL CLASSIFICATION

D92, D21, D22, O11, R11

Introduction

Investment attractiveness is one of the most significant elements having impact on conditions of business activity and determining the level of development and competitiveness of particular areas nationally and internationally.

Investment attractiveness is usually understood as the ability to persuade investors to invest in a given area, which is attractive by the best combination of location benefits. They are an effect of specific features of an area, in which activity of an investor is run and developed [1]. If these benefits constitute a reason to make a decision about location of investment and are of measurable character, they are called location factors. However, if they are not of measurable character, they are regarded as location determinants. Therefore, decisive impact on investment attractiveness have location benefits. They cause that areas offering better, from investor's point of view, combination of conditions of business activity gain advantage over other areas taken into consideration in selection of location of investment [2]. J. Ignacy [2] added that „although location benefits do not determine directly the size and range of investment expenditures, they, to a large extent, determine probability of persuading investors to invest in a given area. It happens despite the fact that specificity of business activity causes that preferences concerning location factors are not the same in all trades. However, there is a certain set of universal factors

¹ Joanna Wyrwa PhD (j.wyrwa@wez.uz.zgora.pl); Anetta Barska PhD (a.barska@wez.uz.zgora.pl); Janina Jędrzejczak-Gas PhD (j.jedrzejczak-gas@wez.uz.zgora.pl).

of investment attractiveness, determining general level of investments and social and economic development of a given area”.

H. Godlewska-Majkowska [3] distinguished potential and actual investment attractiveness. Potential investment attractiveness is a set of regional location values, which have impact on achievement of investor's goals (e.g. in a form of shaping of the costs of business activity, sales revenues, net profitability at assumed level). Actual attractiveness means the ability of a region to the absorption of financial and real capital in a form of investments. It can be measured not only by an inflow of investments, but also assessed using an analysis of effectiveness of specific expenditures. H. Godlewska-Majkowska [3] emphasized that „above definitions can be applied not only from the point of view of location needs of an investor-entrepreneur, but also to assess investment attractiveness for public-purpose investments when we examine location values of a given area or actual choices made by public investors”.

An analysis and identification of location factors of enterprises has become an important research problem that economics [4], geography and spatial economy deal with. It is a part of spatial economy and economics of the enterprises, but also – due to spatial dimension – of economic geography [5].

The decisions about location of the enterprises are complex process and require thorough analysis of many factors. Growing instability and complexity of economic environment of entities, as well as changes occurring in the enterprises contribute to the increase in complexity of the process of selection of location. Therefore, identification and analysis of location determinants of the enterprises is very important. This article is an attempt to study the essence of factors of investment attractiveness in making decisions by contemporary entrepreneurs within the scope of location of their activity. The essence of location factors was presented on the basis of the study of literature. Whereas, source base to assess perception of location factors by enterprises were the results of surveys conducted among entities running business activity in the Urban Functional Area of Zielona Góra². The goal of this article is to analyse location factors of the enterprises and determine their importance in making decisions by contemporary entrepreneurs. The article consists of two fundamental parts. The first part is of theoretical character and concerns the issue of location factors, whereas, the second part is of empirical character and defines location criteria, which can have impact on making decisions about location of business activity by enterprises.

1. The location factors of the enterprises – theoretical issues

The notion of location factors can be defined as location requirements and values. On the one hand, they are certain requirements (needs) made by an investor that a given place must meet in order to provide appropriate benefits. On the other hand, they are functional values, that is, all values that specific place offers in order to satisfy needs of an investor [5].

Location (lat. *locare*) means location of specific size and type of business activity, facility or a group of facilities in a given area. This notion is usually considered in two aspects: functional and resultative. Functional approach is related to procedure of selection of type of investment and its place. Whereas, resultative approach is an effect of previously conducted procedure and concerns specific location [6].

² Urban Functional Area of Zielona Góra consists of: the city of Zielona Góra – the core (the city with district rights) and four communes: urban-rural commune Czerwieńsk, urban-rural commune Sulechów, rural commune Świdnica and rural commune Zabór. They are communes situated in Zielona Góra district situated in East-Central part of Lubuskie province. Urban Functional Area of Zielona Góra covers an area of 964 km², including Zielona Góra, 278 km².

Therefore, the goal of location analysis is to achieve conformity of values to the requirements resulting from investor's plans. This relation is defined as the rule of location coherence defining the best adjustment of location requirements of the enterprises to location values of a given place – the higher degree of conformity of location requirements to functional values, the better attractiveness of a given place for investor [5].

Decision-making process is conducted both on the basis of exogenous factors, independent of an enterprise (among others, sales market, supply market, real estate, transport infrastructure, labour market, the costs of running business activity), and endogenous factors – referring to the type of business activity and organizational structure of an enterprise. The key decision-makers (investors), making use of collected information and their own opinions and preferences, select location of an enterprise [6, 7].

The location factors determine location of the enterprises. These factors are stimulators of location of business activity, because they condition and stimulate specific activity in a given area. The activities aiming at determination of the most optimal location of an enterprise may be taken at each stage of developmental cycle of an enterprise. Location analysis is important when we start business activity, when good location of an enterprise may contribute to effective start and further development. It is similar to a situation, in which running specific type of business activity in a given area is not profitable anymore and it is necessary to find a new location (or to change the type of activity) [6].

The process of looking for convenient location of an enterprise starts from determination of requirements concerning location. Potential locations based on previously defined set of factors are selected. Finally, selected areas are carefully analysed and the most optimal location of business activity is selected. The values of a given region are particularly important in location of specific type of business activity [8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15].

Currently, location factors are defined as particular economic features of places that have impact on investment expenditures and production costs of located objects – the costs that change with the change of location [5].

The influence of particular location factors is changing both in terms of character and relative importance. The change of meaning of location factors runs in time and with reference to particular trades and branches. The evolution of economic system is accompanied by emergence of new location factors.

The most representative theory of location of the enterprises is A. Weber's theory, who introduced and formulated the notion of location factor, that is, one of „one of the benefits that manifests itself in business activity, when such activity is run in a specific point or area. By benefits, we mean lower costs of production, when production of specific product in a specific point or area is less expensive than in any other point or area” [16]. A. Weber distinguished only three factors that determine the location of industrial plants: transport factor, work factor and urbanized area factor. The first one is fundamental, whereas the other two have impact on modification of location selected due to the costs of transport. Optimal location is determined by the lowest value of a sum of products of distance of transport of all raw materials and semi-finished products to a plant and final product to market place [17, 18].

W.W. Budner [5] indicated that in traditional Weber's approach of production location, he tried to identify dominant location factor that would be regarded as conditioning spatial allocation of production processes. Such approach is now unjustified, because location factors are often interrelated. A series of factors decides about location. In other words, location is always the result of decision based on many criteria. However, they are not equally important. It largely depends on the type of activity. The issue of location analysis must be treated in both individualized and dynamic way.

Significant changes in perception and hierarchy of location factors of business activity occurred in the 1980s [19]. The role of such location factors as human capital, social capital or innovativeness of a region were emphasized, indicating that if a given region has appropriate factors, it encourages enterprises to start activity in such a place and improves its competitiveness and effectiveness. Assuming that every region has similar features and infrastructure, the particular emphasis was put on finding by enterprises such elements of location that would allow them to achieve higher level of development. Such elements, according to supporters of theory of endogenous development, can be unique attributes of a region resulting from natural determinants and history and gained, constantly improved by local community [20, 21]. These elements are often non-economic, soft factors specific for a given region such as institutions, social structures and local relations, tradition and culture of cooperation. New paradigm of development rejects uniform and linear vision of regional development, accepting the fact that each region has unique set of features, creating specific developmental potential. While selecting location of business activity, the enterprises should take into consideration such factors as size and quality of developmental potential, its adequacy to the specificity of planned activity, options of using it and variation over time. The enterprises should also remember that factors of endogenous character are closely connected with factors of exogenous and hybrid character [22, 23].

The changes occurring in environment of enterprises, creating new conditions, are the basis of structural current in a theory of location and the concepts of new economic geography. In structural concept, it is assumed that in particular phases of development of global economy (classic capitalist competition, Fordism, post-Fordism), boundary conditions and concepts of production resulting in specific technological, organizational and location structures are dominant. An important spatial implication of post-Fordian model of production is the existence of both local and global determinants of location, as well as moving from internal benefits of the scale of vertical integration to external benefits (vertical disintegration). These processes lead to growth in importance of connections between enterprises and spatial concentrations of companies. The benefits of urbanized area and local conditions, on the one hand, have new meaning, on the other hand, globalization is becoming more important [24].

In subject literature, due to diversity of location factors, they are classified based on various criteria [25]. In classic approach, in accordance with type criterion, the so-called general location factors create three generalized groups: (1) spatial and environmental, (2) technical and economic and (3) social and political. Particular types of factors (table 1) can be distinguished in each group.

Table 1. The division of general location factors according to type criteria

The group of location factors	Types of location factors	Range	Examples
Spatial and environmental	spatial	dimensions of geographic space	location in relation to other areas, their accessibility
	environmental	content of geographic space	mineral resources, water conditions, physiography
Technical and economic	technical and technological	using of new technical and technological solutions	technical means of work, objects of labour, organization of production and supply methods

	economic	economic conditions, realization of undertakings	inflation level, economic growth, absorption capacity of sales market, labour costs
Social and political	social and cultural	awareness and social attitudes, cultural factors	supply of workforce, the attitudes of employees, power of trade unions
	political	the views of politicians, the methods of governing	state policy (tax, customs), competence of authorities
	legal and administrative	legal regulations, administration procedures	transparency of law, efficiency of administration

Source: [5]

The location factors of business activity may be divided into factors conditioning effectiveness of the enterprises (e.g. availability and costs of obtaining basic production factors, management quality) and factors conditioning the use of benefits resulting from this effectiveness (e.g. spatial diversity of the size and sales prices) [22].

W.W. Budner [5], taking historical criterion into consideration, divided location factors into traditional (resulting from assumptions of classic economy) and modern (emphasized by contemporary theories of regional development). Modern approach distinguishes general location factors – considered with reference to any industrial production and detailed factors – of individualized character, specific to given types of activity.

B. Grabow, D. Henckel and B. Hollbach-Gromig [after: 26] divided location factors into the so-called hard and soft factors. Hard factors are easily measurable and directly related to activity of an enterprise. Hard factors play an important role during selection of a country, region – its sales potential is mainly taken into consideration, and while selection of potential town/city – the aspect related to minimization of costs is taken into consideration. Whereas, it is not easy to measure or estimate soft factors and they are not directly related to activity of the investors. Soft factors have impact on selection of a given town/city in order to maximize non-economic benefits (quality of life, power of trade unions, cultural and leisure offer of a given place) and minimize potential problems.

The location factors are still the basis of competitive advantage of an enterprise. The role of particular location factors has undoubtedly changed. Competitive advantage depends now not on the accessibility of resources of production factors, but on the degree of effectiveness of exploitation of available resources and productivity at the level higher than competition. The way of defining resources of production factors has also changed. Currently, they are classified and defined in the following way [27]:

- technical infrastructure – understood as resources of the region and access of inhabitants and business entities to devices and sewerage system, power system, gas network, central heating, telecommunications network (including computer one with access to the Internet), transport system, environmental protection etc.,

- human capital – understood as resources of the region of qualified and educated workforce with access to educational offer allowing continuing education and adaptation to changing needs of labour market,

- soft factors, including social capital and innovativeness – understood as set of factors creating conditions to build regional economy based on knowledge, being the basis of modern

economic development, which includes: access to new technologies, diffusion of innovations, culture of enterprise, ability to create cooperation networks, institutional resources.

Currently, in terms of location of the enterprises, the role of factors related to economic progress, technological and social development is becoming more and more important. Many of these factors emerged with implementation of new technologies, especially information technologies, and emergence of new needs of consumers and employees. Modern factors include: quality of human and social capital, access to information, capital of knowledge and creativity, business services and values of environment, of which, apart from the natural environment, social and policy of local authorities consists of [28,29].

2. The location factors of the enterprises – research results

An empirical analysis of importance of factors of location of the enterprises was conducted as a part of research works. For this purpose, in 2017, the research was conducted among representatives of companies functioning in the Urban Functional Area of Zielona Góra. The register of entities of national economy REGON was selected as a sample. The subject of the research were microenterprises with 1-9 employees – 55,0% of examined units in the sample, small enterprises with 10-49 employees – 35,0% of examined units in the sample and medium-sized enterprises with 50-249 employees – 10,0% of examined units in the sample. Due to strategic character of decisions related to selection of location, the respondents were owners of the enterprises or managerial staff of an enterprise.

The qualitative methods were applied during the research. The research process started from studying literature in order to identify location factors. It enabled to conduct interviews with experts using Delphic method in order to select appropriate factors, which were then used to create a survey questionnaire for the enterprises. The survey questionnaire included questions concerning main factors of investment attractiveness, as well as the key advantages of the enterprises belonging to the Urban Functional Area of Zielona Góra. In addition, the respondents were asked to indicate the most important actions that must be taken in the future to boost development of Urban Functional Area of Zielona Góra and develop competitive advantages of the enterprises.

Analysing indicated regularities, we should pay attention to research limitations related to character of conducted research. Although answers given in the survey questionnaire reflected the views and opinions of respondents, due to informal character of location decisions made at the highest level, their verification on the basis of available source materials of examined enterprises was not possible. Another limitation is the fact that it is hard to avoid a certain measure of subjectivism in the surveys related to, among others, interpretation and comprehension of research statements. It would be worth to find answers for the following questions in the future: to what degree identified regularities are universal and to what degree they depend on the size of an enterprise, degree of its specialization or sector, in which activity is run. However, it must be emphasized that these limitations do not make these research and empirically identified regularities nonsensical.

The research enabled to identify factors of investment attractiveness of the enterprises functioning in the Urban Functional Area of Zielona Góra. The assessment of meaning of a given factor of attractiveness was confronted with the assessment of satisfaction with current state of particular location factors.

The research showed that, apart from the so-called hard location factors, the so-called soft factors also play an important role in the process of location of investment. This fact is confirmed by the fact that the activity of local authorities towards investors was regarded as

very significant (figure 1). It can be explained by intensification of competitive pressure and increased competition between various locations. In recent years, the requirements of investors were systematically growing. While initially promotional and information activities were sufficient to find new investors, now they expect comprehensive, constant support from municipal authorities and institutions both at the stage of planning and execution of an investment and later.

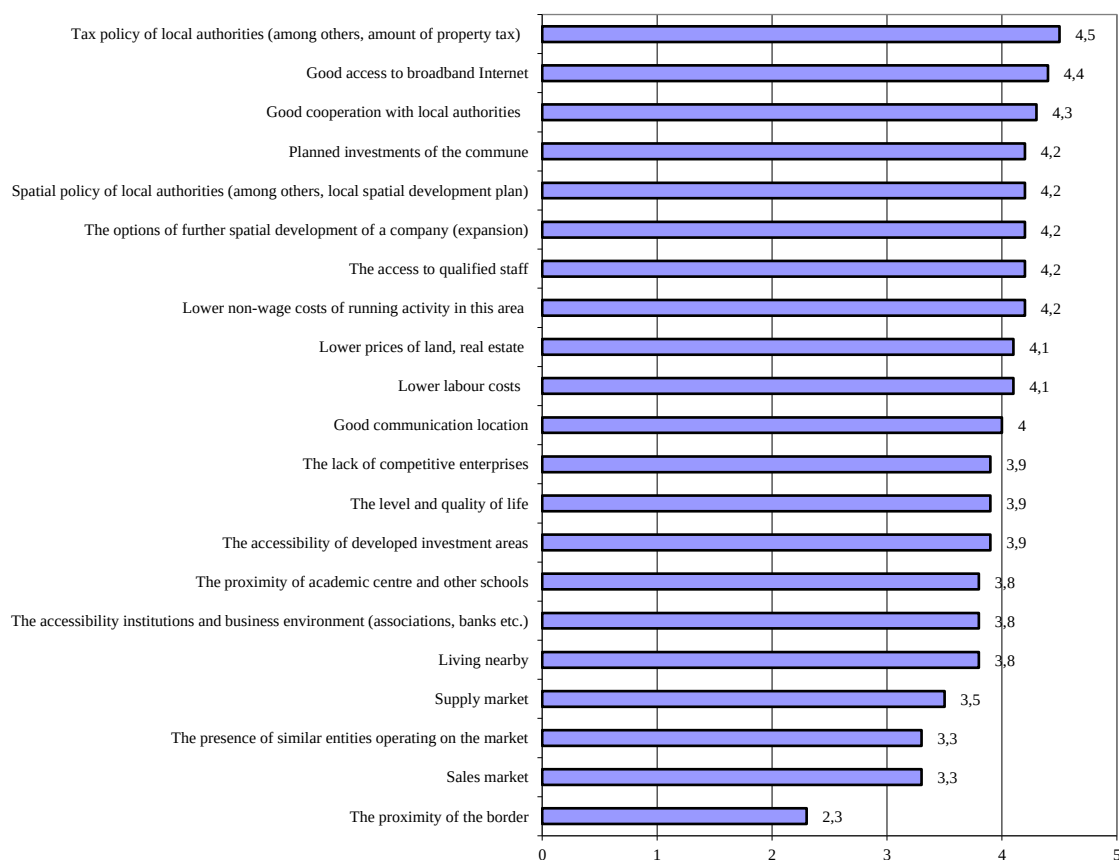
The research confirmed that size and quality of labour resources, especially qualified staff are particularly important for the investors. Mean importance assessment of this factor is 4,2 (in the scale 1-5). According to investors, human capital is the basis of success in investment activity in the Urban Functional Area of Zielona Góra. It is not surprising, because in the world of advanced social and economic globalization, examined companies treat it as a basic requirement that enables to run business activity in all sectors of economy.

The entrepreneurs taking part in the survey indicated that important factor having impact on investment attractiveness of Urban Functional Area of Zielona Góra is also labour costs (mean 4,1). Interpretation of this result is not difficult. Deepened analysis of respondents' answers gives logical explanation. Although investors care mainly about size and quality of staff resources, due to increasing cost pressure and competitive fight, they may not disregard direct and indirect costs of their employment in a given region.

In modern economy, specialized production or service activity requires from them to make use of various types of infrastructural base and bear costs related to it. Therefore, it is not surprising that important factor of investment attractiveness of the Urban Functional Area of Zielona Góra is accessibility to, widely understood, technical infrastructure and media costs related to it. As a result of investments in technical infrastructure, the so-called potential effect emerged, expressing in infrastructural surplus. It is a factor encouraging business entities to start or expand business activity. A potential effect leads to increased competitiveness of local government. The execution of infrastructural projects is one of the basic elements of developmental processes at the local level. Infrastructural instruments, also defined as investment instruments, are the most important tools that contribute to economic development. They contribute to creation of a given region as a place good for active enterprise. They have impact on improvement of conditions of external environment and on the functioning of existing enterprises. Moreover, they are also a promotional tool – facilitating acquisition of new investors.

An analysis of factors of investment attractiveness should not limit only to indication of the most important location factors. Knowledge concerning factors that are not key elements of investment attractiveness of Urban Functional Area of Zielona Góra is equally important. The analysis of respondents' answers shows that relatively the least important elements taken into consideration in the location of investment include: the proximity of the border, absorption capacity of local sales market and the presence of similar entities operating on the market. In the first case, the importance of the factor was determined below mean (2,3), whereas, in the second case – slightly below mean (3,3).

Figure 37: The factors of selection of location of the enterprises in respondents' opinions



Source: own processing

The research enabled to identify location barriers. The factor having the biggest impact on decrease in the level of investment attractiveness of the Urban Functional Area of Zielona Góra was the fact that there is not sufficient number of developed investment areas (47% of respondents). Subject literature shows that access to such areas is the factor having big impact on location decisions of the entrepreneurs. In a hierarchy of importance, another factor reducing the level of investment attractiveness was insufficient number of qualified and experienced employees (30% of respondents). The remaining barriers include: transport infrastructure that is insufficiently developed or needs to be repaired (25% of respondents), insufficiently developed information and telecommunications infrastructure (20% of respondents), insufficient promotion and support from authorities (20% of respondents), as well as service offer (training, information, advisory and consulting and research and development offer) (10% of respondents) not adjusted to the needs of the enterprises.

The research showed that the respondents indicated various factors of investment attractiveness, mainly in the following areas:

- labour resources – such factors as access to qualified staff, lower labour costs,
- technical infrastructure – among others: accessibility of developed investment areas, access to broadband Internet,
- social infrastructure – among others: the proximity of academic centre and other schools,
- administration – among others: tax and spatial policy of local authorities.

Indicated location factors determine investment attractiveness of the Urban Functional Area of Zielona Góra. Thanks to optimal (from investor's point of view) combination of factors, the

regions are becoming attractive places for location of investment and business activity. Attractive areas enable to lower investment expenditures and current costs, facilitating the maximization of costs and reduce the risk of investment failure.

Summary

Good location of an enterprise in economic space is one of the most important sources of competitive advantage. Many variables have impact on decision concerning location of business activity. With economic progress and social development, there are more and more qualitative factors. It is a decision of economic character, which has impact on investment expenditures incurred during initiation of activity, current costs of functioning and developmental capabilities of a company. The scope of perception and hierarchy of location factors of the enterprises is constantly changing. Traditional location theories emphasized the role of such factors as costs of transport, costs of workforce or benefits of an urbanized area. Currently, the emphasis is put on such aspects as: accessibility of qualified workforce, level of social capital, innovativeness of a given place, the presence of institutions of knowledge transfer, institutional resources or communication with international environment. Hard (measurable) location factors were largely replaced with soft factors (more difficult to measure). The enterprises look for such location values that will ensure them minimization of costs of production, allowing also to achieve high competitive position. Obtained results of empirical research conducted among companies running business activity in the Urban Functional Area of Zielona Góra proved that entrepreneurs are aware that location of an enterprise in economic space is important.

REFERENCES

- [1] Ignacy, J., 2015. Analiza atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej w latach 2009-2013 [Analysis of Investment Attractiveness of Wrocław Agglomeration in 2009-2013]. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*. Nr 39, T. 4, pp. 69-81. ISSN 2080-4881
- [2] Ignacy, J., 2016. Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej [Eldorado for Investors or The Beginning of The End Of The Implemented Strategy? – Analysis of Selected Factors of Investment Attractiveness from The Perspective of The Wrocław Agglomeration]. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu [Research Papers of Wrocław University of Economics]*. Nr 444, pp. 199-210. ISSN 1899-3192
- [3] Godlewska-Majkowska, H., 2015. Rola ryzyka lokalizacyjnego w kształtowaniu atrakcyjności inwestycyjnej regionów [Risk of localization and its role in shaping the regions investment attractiveness]. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*. Nr 3, pp. 30-44. ISSN 1896-656X
- [4] Kaźmierczyk, J., 2011. Grzechy ekonomii, czyli trzynaście problemów w rozważaniach ekonomistów: esej [Sins of economic thought: thirteen issues in the economists considerations: essay]. *Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego*. T. 1, Nr 25, pp. 393-406. ISSN 0860-9608

- [5] Budner, W.W., 2007. Czynniki lokalizacji inwestycji a możliwości rozwoju ekonomicznego gmin w Polsce [Factors of investments locations and possibilities of economic development of communes in Poland]. *Acta Scientiarum Polonorum. Administratio Locorum*. T. 6, Nr 3, pp. 43-65. ISSN 1644-0741
- [6] Szymańska, A.I., Płaziak, M., 2014. Klasyczne czynniki w procesie lokalizacji przedsiębiorstwa na wybranych przykładach [Classical Factors in Enterprise Location Process on Selected Examples]. *Przedsiębiorczość – Edukacja*. Vol. 10, pp. 71-84. ISSN 2083-3296
- [7] Jaworek, M., Kuczmarska, M., Lizińska, M., 2016. Kreowanie klimatu inwestycyjnego na rzecz przyciągania inwestorów zagranicznych przez jednostki samorządu terytorialnego w wybranych województwach Polski [Creating Investment Climate by Local Authorities to Attract Foreign Direct Investors to the Selected Polish Regions]. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Ekonomia*. T. 47, Nr 1, pp. 53-72 ISSN 2080-0339
- [8] Nielsen, B.B., Asmussen, Ch.G., Weatherall, C.D., 2017. The location choice of foreign direct investments: Empirical evidence and methodological challenges. *Journal of World Business*. Vol. 52, Issue 1, pp. 62-82. ISSN 1090-9516
- [9] Dorożyński, T., Kuna-Marszałek, A., 2016. Investments Attractiveness: the Case of the Visegrad Group Countries. *Comparative Economic Research*. Vol. 19, nr 1, pp. 119-140. ISSN 1508-2008
- [10] Jantoń-Drozdowska, E., Majewska, M., 2016. Investment Attractiveness of Central and Eastern European Countries in the Light of New Locational Advantages Development. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*. Vol. 11, Nr 1, pp. 97-119 ISSN 2353-3293
- [11] Rasciute, S., Downward, P., 2016. Explaining variability in the investment location choices of MNEs: An exploration of country, industry and firm effects. *International Business Review*. Available online 15 December 2016. ISSN 0969-5931
- [12] Tobolska, A., 2014. Choice of Locations by Foreign Investors: Motives for and Factors of Starting a Manufacturing Activity: the Example of Selected Factories in Poland. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego [Studies of the Industrial Geography Commission of the Polish Geographical Society]*. Nr 25, pp. 230-250. ISSN 2080-1653
- [13] Wiśniewski, E., 2013. Evaluation of Investment Attractiveness of the Central Pomerania Communes by Local Governments. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu [Research Papers of Wrocław University of Economics]*. Nr 282, pp. 147-158. ISSN 1899-3192
- [14] Michalik, E., 2012. Real investment attractiveness of the Silesian Voivodship. *Scientific Publications/University of Economics in Katowice*. T. Investment attractiveness of the Silesian Voivodship, pp. 62-82. ISBN/ISSN 978-83-7875-050-5
- [15] Nizielska, A., 2012. Perceived investment attractiveness of the Silesian Voivodship – experts' opinions. *Scientific Publications/University of Economics in Katowice*. T. Investment attractiveness of the Silesian Voivodship, pp. 83-109. ISBN/ISSN 978-83-7875-050-5

- [16] Budner, W.W., 2004. *Lokalizacja przedsiębiorstw: aspekty ekonomiczno-przestrzenne i środowiskowe*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. ISBN 83-7417-043-3
- [17] Flieger, M., 2013. Kryteria i bariery lokalizacji działalności gospodarczej przedsiębiorstw w procesie stymulowania rozwoju gmin – wyniki badań [Criteria and Barriers of Companies Localization in the Process of Local Development Support – Research Results]. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu [Research Papers of Wrocław University of Economics]*. Nr 284, pp. 207-215. ISSN 1899-3192
- [18] Martyniuk, O., 2016. Ryzyko lokalizacji w kontekście decyzji lokalizacyjnych małych i mikroprzedsiębiorstw [Location Risk in Micro and Small Enterprises Decisions]. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*. Nr 1 (79), pp. 419-429. ISSN 2450-7741
- [19] Vlachou, Ch., Iakovidou, O., 2015. The Evolution of Studies on Business Location Factors. *Journal of Developmental Entrepreneurship*. Vol. 20, No. 4, pp. 1550023-1-1550023-23. ISSN 1793-706X
- [20] Smalec, A., 2008. Innowacyjność jako czynnik rozwoju regionu [Innovations as a Region Development Factor]. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu [Research Papers of Wrocław University of Economics]*. Nr 3(1203), pp. 65-71. ISSN 1899-3192
- [21] Piątyśzek-Pych, A., 2013. Determinants of the emergence and the development of clusters. *Management*. Vol. 17, No. 1, pp. 59-78. ISSN 1429-9321
- [22] Wierzbička, W., 2015. Czynniki lokalizacji przedsiębiorstw w warunkach zmienności otoczenia [Factors Affecting the Location of an Enterprise in a Changing Business Environment]. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie*. Nr 106, pp. 239-250. ISSN 2082-5501
- [23] Kulchina, E., 2016. Personal Preferences, Entrepreneurs' Location Choices, and Firm Performance. *Management Science*. Vol. 62, Issue 6, pp. 1814-1829. ISSN 1526-5501
- [24] Komor, A., 2016. Wybrane uwarunkowania strukturalne decyzji lokalizacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw [Chosen Structural Conditions of Localization Decisions Concerning Small and Midium Enterprises]. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu [Research Papers of Wrocław University of Economics]*. Nr 450, pp. 298-310. ISSN 1899-3192
- [25] Strzelczyk, W., 2014. Investment Attractiveness Measurement of the Regions Versus General Location of the Enterprises. *Economic and Regional Studies*. Vol. 7, Nr 2. pp. 5-25. ISSN 2083-3725
- [26] Stachowiak, B., 2013. Ekonomia przestrzenna w procesach lokalizacji infrastruktury gospodarczej [The Spatial Economics in the Processes of Location of Economic Infrastructure]. *Zarządzanie Zmianami: Zeszyty Naukowe*. Nr 4, pp. 27-44. ISSN 1426-0018
- [27] Churski, P., 2008. *Czynniki rozwoju regionalnego i polityka regionalna w Polsce w okresie integracji z Unią Europejską*, Seria Geografia Nr 79. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu. ISBN 978-83-232188-7-6, ISSN 0554-8128

- [28] Płaziak, M., Szymańska, A.I., 2014. Rola nowoczesnych czynników lokalizacji w procesie decyzyjnym przedsiębiorstw na przykładzie firm sektora budowlanego [The Role of Modern Location Factors in Enterprises' Decision-Making Processes Based on the Example of the Construction Sector]. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego [Studies of the Industrial Geography Commission of the Polish Geographical Society]*. Nr 28, pp. 144-161. ISSN 2080-1653
- [29] Kintler J., 2013. *Valuation of the company human capital*. In Financial management of firms and financial institutions proceedings: 9th international scientific conference: 9th - 10th september 2013, [Ostrava - Mariánské hory, Czech Republic]. Finanční řízení podniků a finančních institucí VŠB - Technical university of Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3172-5. ISSN 2336-162X. S. 342-348 CD-ROM

CONTACT

PhD Joanna Wyrwa

University of Zielona Góra, Faculty of Economics and Management

ul. Podgórna 50, 65-246 Zielona Góra

E-mail: j.wyrwa@wez.uz.zgora.pl

DEVELOPMENT AND SUPPORT STARTUPS

ROZVOJ A PODPORA STARTUPOV

Eliška Záležáková¹

ABSTRACT

The aim of this paper is to define the nature of startups targeting the legislation and institutions to ensure conditions for the development of startups. Post presents the results of a questionnaire survey examined how startups perceive and evaluate help and support from the various stakeholders of the ecosystem: established businesses, the public and government, start-ups scene as well as investors.

KEY WORDS

start-ups, support of start-ups, ecosystem

JEL CLASSIFICATION

M19

ÚVOD

Jednou z možností ako proaktívne reagovať na súčasné problémy v ekonomike je aj podpora rozvoja malých a stredných podnikov, najmä takých, ktoré sú flexibilné a schopné v relatívne krátkom čase efektívne reagovať na meniace sa podmienky. Tieto atribúty v súčasnej globálnej ekonomike predstavuje skupina podnikov - startupov, ktoré nesú v sebe markantný ekonomický aj technologický potenciál a zároveň aj čakávania. Sú to mladé, nové, dynamické, inovatívne podnikateľské projekty prevažne postavené na nových trendoch a technológiách, majú perspektívu a môžu byť veľmi životaschopné. Ich budúcnosť je síce plná otázok, ale majú perspektívu a môžu byť potenciálnym vzorom pre podnikateľskú sféru. Ich význam je v tom, že umožňujú rozvoj mikro, malých a stredných podnikov. Startupové podnikanie má úžasný potenciál pozdvihnúť úroveň národnej ekonomiky prostredníctvom využitia globálneho trhového potenciálu, inovácií a kultivácie ľudského kapitálu v národnej ekonomike, preto potrebuje podporu od celého ekosystému. Význam tejto podpory dokumentujú aj viaceré kroky vlády Slovenskej republiky a tiež aj Národnej rady Slovenskej republiky, ktoré sa prejavili v podobe viacerých legislatívnych noriem a opatrení. V súčasnosti najaktuálnejším rámcovým dokumentom reflektujúcim dôležitosť podpory rozvoja startupov je vládna koncepcia podpory ekosystému. vlády. Je otázkou, ako sa ich podpora ujme a čo to prinesie.

¹ Eliška Záležáková, PhDr. PhD. katedra manažmentu FPM EU Bratislava, eliska.zalezakova@euba.sk

1. VYMEDZENIE POJMOV

Pojem startup nie je jednoznačne definovaný. Podľa S. Blanka rozdielom medzi bežnými začínajúcimi podnikmi a startupom je **rýchly rast. a pritom výrazná odlišnosť**, pritom nie je dôležitá oblasť, odbor ktorého sa týka. Startup je typ podnikania, kde riziko nie je známe a môže byť aj veľmi vysoké, práve pretože ide o niečo úplne iné, nové a netradičné, nekonečné. Ide v ňom o typ podnikania, kde riziko nie je známe a môže byť aj veľmi vysoké, práve pretože ide o niečo úplne iné, nové a netradičné, nekonvenčné. (Blank, 2010, 2011)

Dôležitou vlastnosťou startupov je ich schopnosť znásobiť objem bez toho, aby rástli náklady – t.j. **škálovateľnosť**, teda, startup je firma, ktorá hľadá **opakovateľný a škálovateľný** podnikateľský model. Zakladateľ startupu vychádza z vízie produktu a predstav o podnikateľom modeli, musí si overiť, či daný model funguje alebo nie. teda či sa zákazníci správajú tak, ako sa predpokladalo.

Iná definícia predstavuje startup ako „*ľudskú inštitúciu, ktorá vznikla za účelom vytvorenia nového produktu alebo služby pod podmienkou extrémnej neistoty*“. (Ries, 2010) Podľa neho základom úspešného startupu je inovácia, zároveň však upozorňuje, že všetky nové vynálezy sú vždy postavené na predošlej technológii. Mnohé startupy neinovujú produkt, ale prinášajú iné možnosti jeho využitia pomocou nových podnikateľských modelov. Pomerne presne problematiku zhrňa definícia, kde sú startupy vymedzené ako "nové zakladané podniky, ktoré dokážu vyvolať globálnu transformáciu celých odvetví. Tento typ podnikania je špecifický tým, že využíva schopnosti odborníkov z rôznych odborov, od technikov a vedcov až po obchodníkov a marketingových pracovníkov, ku komerčnému uplatneniu radikálne nových myšlienok." (Senor, Singer, 2009) Práve preto, že startupy nesú v sebe progresívne trendy, sú nabité novým, netradičným nábojom môžu byť prínosom a zohrávajú významnú úlohu.

Významnú úlohu hrá aj spôsob monetizácie produktu či služby teda príjmový model, startupy to však nemajú jednoduché a musia nájsť nové toky príjmov, každý startup by si mal nájsť ideálny model na ich tvorbu. (Bednár, Tarišková, 2016)

2. PODPORA STARTUPOV

Všetko, teda aj startupy majú svoje limity a zlyhania, rôzne dôvody neúspechu. Vytvorením podpory rozvoja startupov je práve úlohou rôznych podporovateľských inštitúcií ale aj zámerom vlády Slovenskej republiky. Vláda Slovenskej republiky **najmä prostredníctvom Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky** koordinuje a riadi aktivity zamerané na podporu a rozvoj malého a stredného podnikania všeobecne aj na špecificky cielené opatrenia na podporu startupov.

Vláda uskutočnila viacero krokov smerujúcich k podpore novovznikajúcich podnikateľských subjektov s cieľom napomôcť im v procese etablovania sa na trhu v počiatočných fázach podnikania. Výsledkom tohto procesu je vznik a pôsobenie viacerých iniciatív - zriadila samostatný subjekt zameraného na podporu a rozvoj malého stredného podnikania- Slovenskú agentúru pre malé stredné podnikanie **Slovak Business Agency (SBA)** v rámci ktorej sa realizujú viaceré projekty na podporu startupov. Spolupráca SBA Agency s investormi a inými relevantnými partnermi by mala viesť k vzniku viacerých subjektov a iniciatív zameraných na podporu startupov. Pozitívnym príkladom pôsobenia SBA je realizácia Programu na podporu startupov **Startup Sharks**. Začiatkom roka 2015 uskutočnila SBA výberové konanie na expertov z rôznych oblastí: právo, financie, marketing, IT, inovácie, ktorí majú slúžiť na pomoc a podporu startupom.

Na SBA je naviazaný **Národný holdingový fond s.r.o.** Ide o špecializovanú dcérsku spoločnosť SBA, ktorá implementuje podporu malých a stredných podnikov formou mikropôžičiek a fondov rizikového kapitálu. Týka sa najmä podpory rastovo orientovaných podnikateľských projektov formou poskytovania rizikového kapitálu (vkladu do základného imania spoločností), usmerňuje činnosti jednotlivých fondov tak, aby sa stimuloval rozvoj sektora malých a stredných podnikov na celom území Slovenskej republiky obhospodaruje fondy priamo pod riadením spoločnosti (bez právnej subjektivity) a fondy, do ktorých spolu s národným holdingovým fondom investovali kapitál aj súkromní investori - **Slovenský rastový a kapitálový fond, Slovenský rozvojový fond Fond seed capital a Fond inovácií a technológií**.

V roku 2015 bol vládou schválený program na podporu startupov podľa vzoru krajín, ktoré sa markantne podieľajú na vzniku startupov, ako sú Veľká Británia, Estónsko, Izrael, či škandinávské štáty.

Okrem štátom založených a podporovaných subjektov môžu slovenské starupy získať zdroje aj z komerčného prostredia. Pre začínajúcich startupistov pomoc z externého prostredia býva od:

- biznis anjelov
- z fondov rizikového kapitálu (venture capital funds)
- prostredníctvom inovatívneho financovania, tzv. crowdfunding

Biznis anjel (alebo aj „anjelský investor“) predstavuje jednotlivcov alebo skupinu investičných nadšencov, financujúcich startup na základe istých podmienok, požadujúcich napríklad určitý rozsah vlastníckeho podielu v startupe. Samozrejme biznis anjel musí byť presvedčený o tom, že startup má potenciál, že ide o unikátny a zaujímavý projekt. Okrem financií napomáha startupistovi radami a najmä potrebnými kontaktmi. Ako príklady je možné uviesť **Klub podnikateľských anjelov Slovenska**, čo je neformálna iniciatíva, združujúca podnikateľov a manažérov, ktorí chcú svoj kapitál a skúsenosti investovať do potenciálne úspešných nápadov. Podobnou iniciatívou je 42Angels, ktorá je neformálnym združením skúsených a úspešných IT podnikateľov zo Slovenska a Česka. Ich oblasť záujmu sa sústreďuje na technologické startupy.

Fondy rizikového kapitálu sa vytvárajú zo súkromných alebo verejných zdrojov, investori sú však vyzbrojení opatrnosťou, oboznámi sa síce s mnohými startupmi, podporia však len malé množstvo z nich. Ich opatrnosť pramení z toho, že financujú startupy vo veľkom objeme a podľa fázy v akej sa startup nachádza, vstupujú do financovania, až keď startup má už svojich klientov alebo sa črtá potenciál jeho vstupu na zahraničný trh. Takýmto špecializovaným súkromným podnikateľským subjektom je napr. **Neology Ventures fondy**. Neology ventures investuje ako skupina slovenských podnikateľov zameraných na podporu rizikového kapitálu investuje do podnikov podnikajúcich v oblastiach, v ktorých majú významné know-how. Zameriavajú sa najmä na investície v oblastiach informačných a komunikačných technológií, energetiky a medicínskej diagnostiky. Neology Ventures podnikateľom poskytuje zárodočný a rozbehový kapitál ako príklady úspešnej podpory a správy v rámci Neology ventures je možné uviesť nasledovné príklady Slovenských startupov, ktoré vďaka tejto podpore úspešne rozbehli svoje podnikanie: Profifox, Crop-tech či známe Piano média

Financovanie prostredníctvom inovatívneho financovania, tzv. crowdfunding získava čoraz viac na popularite. Využívajú sa na to portály, vo svete napr. Kickstarter či IndieGoGo, v Českej a Slovenskej republike sú to www.startovac.cz, www.ideastarter.sk, www.marmelada.sk. Priebeh tohto financovania je taký, že daný projekt si stanoví cieľ na vyzbieranie určitej sumy a dátum, do ktorého má byť vyzberaná. Ak sa stanovená suma nevyzbiera, peniaze ľuďom, ktorí projekt podporili sa vráti. V prípade získania stanovenej sumy, odmena sa bude odvíjať od výšky darovanej sumy. Podporovateľ nesie riziko, že projekt

nebude fungovať podľa jeho predstáv, že nebude náležité funkčný, či dokonca výsledný produkt nikdy nevznikne.

Startupy podporuje aj **viacero konkrétnych podnikov**, napríklad platobná spoločnosť MasterCard v roku 2014 výzvou pre inovatívne startupy spustila Program MasterCard Start Path Europe, ktorý má za cieľ poskytnúť nádejným startupom podporu a mentoring. Podobne aj softvérová firma SAP predstavila svoj globálny Startup Focus Program, ktorý je určený pre tých, ktorí majú záujem vytvárať nové softvérové riešenia v oblasti Big Data, ponúka im možnosť využiť ako aj konzultačnú a marketingovú podporu, možnosť uchádzať sa o venture kapitál ako aj prístup k zákazníkom v oblasti podnikových informačných systémov. Pritom nežiada žiadne podiely na majetku alebo ziskoch startupu. Ďalej môžeme uviesť aj firmu Cisco, ktorá v kooperácii s Pioneers prvýkrát umožňuje aj pre európske startupy zaradiť sa do podporného rozvojového programu Cisco Entrepreneurs in Residence (EIR). Pioneers je medzinárodná organizácia zaoberajúca sa podporovaním podnikateľov vytvárajúcich inovatívne riešenia. Tento program hľadá technologické projekty, ktoré sa venujú najmä kybernetickej bezpečnosti, analýze Big Data, technológiám pre inteligentné mestá a inovačnému konceptu Internet of Everything. Startupy, ktoré budú vybrané, získajú investičný a rozvojový kapitál, ale aj potrebnú obchodnú a manažérsku podporu. V rámci toho programu je možná spolupráca a výmena skúseností s ostatnými podnikmi zapojenými do programu, ako aj s inžinierskymi tímami firmy Cisco. Súčasťou programu je aj šesťmesačná stáž vo viedenskej pobočke Cisco. Tieto podporné projekty z strany jednotlivých podnikov by sme mohli označiť ako za jeden z prejavov ich spoločenskej zodpovednosti.

3. HODNOTENIE PODPORY SKÚMANÝMI STARTUPMI

V rámci projektu VEGA sme uskutočnili prieskum, ako konkrétne startupy vnímajú záujem a podporu od väčších existujúcich podnikov, od verejnej, najmä štátnej správy, od startupovej scény a investorov. Bolo monitorovaných **72 startupov**. **Z prieskumu vyberáme niektoré údaje.**

Celkove startupy ako najnižšiu mieru podpory vnímali podporu od verejnej ho a štátnej správy a ako najvyššiu mieru podpory videli podporu od startupovej scény. Poradie podpory a priemerné hodnotenie je zhrnuté v tabuľke 1.

Tab. 1 Priemerné hodnotenie jednotlivých foriem podpory

Poradie danej formy podpory	Priemerné hodnotenie
startupová scéna	3,18
investori	2,98
väčšie existujúce podniky	2,30
verejná a štátna správa	1,76

A. Hodnotenie podpory startupov zo strany väčších existujúcich podnikov

Skúmané startupy hodnotili **mieru podpory od väčších existujúcich podnikov priemernou známku 2,30**, **hodnotenie je uvedené v tabuľke 2.**

Tab.2 Miera podpory startupov od väčších podnikov

Miera podpory	počet startupov	% podiel
minimálna	24	33,33
nízka	20	27,77
vyhovujúca	15	20,83
uspokojivá	8	11,11
vynikajúca	5	6,94

•**Minimálnu podporu videli:**

v nezájme veľkých podnikov, ťažkej komunikácii. neochote či v tom, že podpora bola iba formálna

•**Nízka podpora** spočívala aj v tom, že v tom, že veľké podniky nemajú na to čas, kompetentnú osobu riešiť takéto kontakty a pod.

•**Vyhovujúca** podpora predstavovala pomoc, najmä v začiatkoch, poradenstvo, mentoring, rady, kontakty, spoluprácu napr. s **Oracle, Accenture, podpora od Startup štúdia KPMG** ale aj Amazonu. Túto formu podpory predstavuje aj nižšie nájomné či to nejaké priestory navyše zadarmo.

•**Uspokojivá** podpora sa prejavovala v ústretovosti dodávateľov, záujme podnikov sponzorovať ich, záujme podnikateľov poskytnúť mentoring konkrétnymi podporovateľmi boli **O2 Telefónica, Egon** či investor **Tempest**.

•**Vynikajúca** podpora bola v mentoringu, radách, pripomienkach iných (napr. Slovenského **Google**.)

B. Podpora zo strany štátneho a verejného sektora

Priemerná miera podpory zo strany štátneho a verejného sektora bola **1,76**. Vyjadrenie miery podpory startupov zo strany verejnej a štátnej správy je sústredené v tabuľke3.

Tab.3 Miera podpory startupov od verejnej a štátnej správy

Miera podpory	počet startupov	% podiel
minimálna	47	65,27
nízka	7	9,72
vyhovujúca	8	11,11
uspokojivá	8	11,11
vynikajúca	2	2,77

•**Minimálna miera podpory** zo strany verejného a štátneho **sektora** tkvie v :

množstve legislatívnych obmedzení a prekážok v podnikaní, prílišnej komplikácii a byrokracii, zložitej komunikácii s príslušnými úradmi, slabej podpore podnikateľského prostredia. Malé pozitívum.- v jednom prípade sa vyskytla spolupráca s **Európskou komisiou**.

•**Nízka miera podpory** - Určitá podpora bola zo strany **SBA**, ktorá zaplatila pre dve osoby cestu do USA.

Vyskytli sa názory, že podpore zo štátnej správy sa snažia vyhýbať a nevyužívať ich služby a poradenstvo.(potom však je diskutabilné podporu hodnotiť)

•**Vyhovujúca miera podpory** sa prejavila v podpore od SAV či niektorých univerzít. Našlo sa aj neutrálne stanovisko, že nemajú žiadne skúseností, ani dobré ani zlé.

•**Uspokojivá podpora** bola podľa startupov v účasti na výstavách s podporou SBA, konferencie s podporou **Startup Sharks a SBA**, spolupráca so **SARIO** – rozvoj zahraničných vzťahov, podpora bola aj zo strany ministerstva hospodárstva- účasť na konferencii v zahraničí, či umožnenie pracovnej cesty do zahraničia.

•**Vynikajúca**, takúto podporu vyjadril startup Profiveg, zameraný na sektor poľnohospodárstva. Podarilo sa im získať príspevky z eurofondov na podporu poľnohospodárstva v Slovenskej republike. Tento príspevok pokryl všetky náklady spojené s nákupom technológií a ich inštaláciou ako aj všetky vstupné suroviny nevyhnutné na produkciu. Výška príspevku je 50 000 Eur z ktorého odčerpali 6000 Eur.

4. Podpora od startupovej scény

Priemerná hodnota podpory predstavuje **3,18**. Súhrnné hodnotenie je znázornené v tabuľke 4.

Tab.4 Miera podpory startupov od startupovej scény

Miera podpory	počet startupov	% podiel
minimálna	11	15,27
nízka	7	9,72
vyhovujúca	20	27,77
uspokojivá	25	34,72
Rozhranie medzi uspokojivou a vynikajúcou	1	1,38
vynikajúca	8	11,11

•**Minimálna miera podpory** bola podľa respondentov v tom, že oni. sami neprejavili záujem, aktívne sa nezapájali do startupovej komunity, nevyhľadávali iné startupy, ani akcie zamerané na podporu startupov, resp. sa nezapájajú, ale v budúcnosti to hodlajú urobiť. Toto konštatovanie ukazuje na akúsi nadnesenosť, zahľadenosť do seba, takýto nezáujem je absolútnou neprezieravosťou a zlou taktikou daného startupu.

Za minimálnu mieru označili dobré ceny za prenájom v priestoroch **Eastcubatoru**, aj dobré kontakty, rozbiehajúcu komunikáciu s **Neulogy**, či startupové súťaže, ktoré považujú za vhodnú príležitosť na získanie peňazí. ako aj možnosť prezentácie a reklamy.

•**Nízka miera podpory** bola okrem iného v tom, že väčšina startupového diania sa odohráva v Bratislave. Istú mieru podporu startupom poskytli **TUKE** či **Impact Hub**.

•**Vyhovujúca podpora** - v marketingu, možnosti prezentácie na webových portáloch, startupových súťažiach, eventoch. Pozitívne sú vnímané motivačné prednášky od rôznych asociácií a inštitúcií ako napr. **SBA**, **KPMG**. Pozitívne sa hodnotí aj komunikácia s inými startupmi. Ale aj sami poskytujú rady, konkrétne komunikátorka startupu Fosali je mentorkou programu VOKA na podporu žien podnikateliek.

Podporu poskytujú **the Spot**, **Startup Awards**, **Connect coworking**, **Impact Hub**.

•**Rozhranie medzi uspokojivou a vynikajúcou** vidia v tom, že sú súčasťou startupovej komunity a že získali ocenenie Starup Award.

•**Uspokojivá podpora** - propagácia, mentoring, poradenstvo, kontakty, zdieľanie úspechov a aktivít cez sociálne siete, účasti na startupových akciách, súťažiach, workshopoch, startup weekendoch. Podpora bola od **Neulogy, Connect coworkingu**, (priestory, poradenstvo), od akcelérátora **Flemio**, aj **Žilinskej univerzity**, poskytujúcej priestory, know how, mentoring.

•**Vynikajúca podpora** – prednášky, mentoring, poradenstvo, kontakty, kreatívny priestor v coworkingu, dobre fungujúcej spoločnej startupovej komunite. symbolickej cene za priestory.

D. Podpora od investorov - priemerná miera podpory dosiahla hodnotu **2,98**. Celkové hodnotenie je znázornené v tabuľke 5.

Tab.5 Miera podpory startupov od investorov

miera podpory	počet startupov	% podiel
minimálna	18	25
nízka	7	9,72
vyhovujúca	18	25
uspokojivá	16	22,22
vynikajúca	13	18,05

•**Minimálna podpora** sa prejavovala v tom, že:

sa nepodarilo získať investora, hoci spočiatku prejavil záujem, a, či nikto ich neoslovil, ale vyjadrili sa aj, že. podporu investora nehládali, ale do budúcnosti to plánujú.

•**Nízka miera** podpory predstavovala to, že zakladatelia čakali veľkú podporu zo všetkých strán, ale podpora bola pomerne malá, a to napriek tomu, že boli jediným portálom na Slovensku, ktorý sa venoval danej téme. (Startitup), ďalej záujem sa prejavil u jedného zo zakladajúcich členov, ktorý investuje svoje úspory do projektu, inde uvažovali nad investíciou, ale to by sa niekto tomu musel plne venovať a nikto z tímu sa pre to nerozhodol, inde zase v budúcnosti budú nad investorom uvažovať, či začínajú prejavovať záujem o investora. Jeden zo startupovsa vyjadril, že nemajú slovenského investora, pretože títo majú štandardne prísnejšie zmluvné podmienky (zahraniční požadujú 6% a slovenskí 25%) a je to aj pomerne pomalý proces. (Decent)

•**Vyhovujúca miera** podpory sa prejavovala v :

pomoci s podnikateľským modelom, marketingu, v kontaktoch, finančnej pomoci, poradenstve, aktívnom vyhľadávaní investormi či podnikateľskými anjeli. Konkrétna pomoc bola s recykláciou dreveného odpadu s interiérovým a exteriérovým dizajnom, s výrobou recyklovaného nábytku a doplnkov. Konkrétnu formu podpory finančnej podpory poskytla aj **Neulogy, Deutsche Telekom, Creedo Ventures**.

•**Uspokojivá miera** podpory bola v pomoc pri realizácii nápadu a pri zostavovaní tímu. Výbornú pomoc poskytuje **Wayra a Neulogy** veľmi seriózne, poradenstvo, konkrétne kontakty. Podľa niektorých startupov finančná podpora je vhodná, ale popri nej je dôležitý aj mentoring, poradenstvo, networking.

•**Vynikakúca miera-** financie, kontakty, spolupráca, pomoc, poradenstvo, serióznosť, najmä od **Neulogy a Wayra**.

Záver

Startupy sa v poslednom období pomerne rýchlo rozrastajú, tešia sa obľube, uznaniu a získavajú podporu. Je dobre, že startupy vznikajú a budú vznikať, oživujú svet podnikania..

Verme, že tento fenomén sa nestane iba módnym prvkom s bublinovým efektom, tak ako niektoré iné projekty či novinky.

Od startupov veľa očakávajú ich zakladatelia a aj ostatní strategickí partneri. Nie každý startup, ktorý chce vstúpiť do sveta podnikania s možno zdanlivo originálnym, či bombastickým nápadom reálne prináša skutočnú hodnotu, možno niekto sa niečím podobným kdesi už prišiel. U niektorých sa prejavuje sa náročnosť a požiadavky na podporu, inde vidieť istú mieru nadnesenosti, nehľadajú či odmetajú podporu, ale zase sme nezaznamenali prílišnú nadradenosť, videli sme húževnatosť, niekde sa zase prejavila prílišná skromnosť či pasivita. Zakladatelia sú možno príliš zahľadení do svojej myšlienky, nezohľadňujú externé vplyvy, potenciálneho konkurenta, nemajú manažérske znalosti, absentuje ekonomické poznanie. V každom podniku, teda v startupe si budú musieť ľudia rozvíjať svoje kompetentnosti, súčasné trendy, nové technológie, si žiadajú analýzu, rozvoj a kvalitatívny zmenu kompetenčných modelov. Startup si doslova vyžaduje **rozvoj talentov**, (Skorková, 2014,2016).

Téma startupov si jednoznačne vyžaduje hlbšie skúmanie a patričnú pozornosť a práve preto vznikla aj naša výskumná úloha.

ACKNOWLEDGEMENT

Príspevok bol skoncipovaný v rámci projektu VEGA č.1/0019/15 s názvom Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov.

LITERATÚRA

- [1] 42angels.com/ 2015 *We will hlp you grow your idea into the profitable bussiness* 2015] [online] [cit. 28.8. 2015] dostupné z: <http://42angels.com>
- [2] BEDNÁR, R.- TARIŠKOVÁ, N. (2016) , -Príjmové modely startupov. In Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov II. : recenzovaný zborník vedeckých prác. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, . ISBN 978-80-225-4328-6, s. 52
- [3] BLANK, S. (2010.) *What's a startup?* First principles. In *Steve Blank blog* [online] 2010. [cit. 2015-07-15] Dostupné na: <http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>
- [4] BLANK, S. 2011. *Why Governments Don't Get Startups.*, dostupné z: <http://steveblank.com/2011/09/01/why-governments-don%E2%80%99t-get-startups/>
- [5] <http://www.zive.sk/clanok/101978/mastercard-ma-program-pre-startupy-zapojit-sa-mozu-i-slovaci>
- [6] <http://www.zive.sk/clanok/103529/sap-podporuje-slovenske-startupy-zameria-sa-na-big-dat>

- [7] <http://www.zive.sk/clanok/97605/cisco-podpori-europske-startupy-sancu-maju-aj-slovaci>
- [8] <http://www.sbagency.sk/tlacova-sprava-narodne-podnikatelske-centrum-zabezpeci-komplexnu-podporu-maleho-a-stredneho#.VeRm4vntmkq>
- [9] NÁRODNÝ HOLDINGOVÝ FOND.(2015). *Národný Holdingový Fond*. 2015. [online] [cit. 28.8. 2015] dostupné z: <http://www.nhfond.sk>
- [10] NEOLOGY VENTURES(2015.) *Neology Ventures 2015* [online] [cit. 28.8. 2015] dostupné z: <http://www.neulogy.vc/sk>
- [11] RIES, E. 2010. *What is a startup?* In Startup lessons learned: by Eric Ries [online]. 2010 [cit. 2015-07-16]. Dostupné z: <http://www.startuplessonslearned.com/2010/06/what-is-startup.html>
- [12] SENOR, D. – SINGER, S. (2009). *Startup nation: the story of Israel's economic miracle*. New York: Twelve, 2009. 336 s. ISBN 9780446541466
- [13] SKORKOVÁ, Z. (2016) Competency models in public sector. *Procedia - social and behavioral sciences* : <the> 3rd International conference on new, challenges in management and organization : Dubai 2 May 2016. [S.l.]: Elsevier, 2016, 230, pp. 226-234. ISSN 1877-0428.
- [14] SKORKOVÁ, Z. (2014) Talent management - theoretical approaches to the definition of talent. *EDAMBA 2014 : proceedings of the international scientific conference for doctoral students and young researchers : 13th - 14th November 2014, Bratislava, Slovak Republic*. Bratislava: Publishing House EKONÓM, 2014, pp. 510-518.
- [15] SKORKOVÁ, Z – TARIŠKOVÁ, N. (2016). Importance and role of e-learning in management development. *Trends and innovations in e-business, education and security : reviewed proceedings : sixth international scientific videoconference of scientists and PhD. students*
- [16] ZRUŽENIE MLADÝCH PODNIKATEĽOV SLOVENSKA. (2015). *Business angels*. 2015 [online] [cit. 28.8. 2015] dostupné z: <https://zmps.sk/nase-aktivita/business-angels.html>

CONTACT

Eliška Záležáková, PhDr. PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemska cesta 1b, 852 35 Bratislava,
E-mail: eliska.zalezakova@euba.sk

FINANCIAL CRISIS - CHANGE THE STRATEGIC POSITION OF THE COMPANY

FINANČNÍ KRIZE – ZMĚNA STRATEGICKÉ POZICE PODNIKU

Viliam Záthurecký¹

ABSTRACT

Creating a continuous adjustment of business strategy acquires in contemporary business practice in importance. Professional and scientific research of this phenomenon may present economy in this region significantly react to the current economic situation. This paper presents a case study motives leading to the creation of a consistent business strategy, respectively. to change the creative activity of the enterprise in terms of strategic alternatives for its further development. The paper analyzes how customers embrace this change and that this fact brings to the business. The findings show that the change of the strategic position of the company is the enterprise value for a significant shift, increasing the attractiveness for customers and ultimately increase its competitiveness.

KEY WORDS

Business strategy, financial crisis, strategic position, competitiveness

JEL CLASSIFICATION

M13, L26

Úvod - význam změny strategické pozice podniku

Změna strategické pozice podniku je v posledních letech z mnoha důvodů zajímavým námětem manažerů odpovědných za strategický rozvoj podniku a nabývá na významu. Změna strategické pozice podniku může v **prvním případě** zahrnovat i název podniku, což lze někdy chápat z ochranných či právních důvodů, pokud je *změna jména značky* způsobena pouze přejmenováním za účelem dalšího rozvoje v lokálním prostředí. Jako příklad můžeme uvést změnu jména společnosti Texaco na DEA, která poté velmi úspěšně expandovala v německém ekonomickém prostoru a posléze byla převzata společností RWE.²

Dalším, druhým prvkem změny strategické pozice podniku může být změna image a názvu podniku. Tato změna je aktuální ve chvíli, kdy tržní prostředí projevuje známky růstu, ekonomické prosperity a podnik má zájem a snahu prosadit se na vzrůstajícím trhu stávajících produktů, ale současně vnímá negativní obraz tradiční, ale z pohledu zákazníka přesto staré značky. Zřejmě nejúspěšnějším příkladem tohoto typu změny strategické pozice podniku

¹ Ing. Viliam Záthurecký, MBA, Ph.D., Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství, e-mail: zathurecky@econ.muni.cz.

² Liedtke, Berlin,

v České republice z pohledu změny jména je jednoznačně příklad podniku Škoda Auto začátkem 90 – tych let minulého století. Přes skutečnost, že Škoda Auto byla prodána rozhodnutím vlády společnosti Volkswagen, si zachovala svoji identitu, původní značku, ale využila podstatu změny strategické pozice v daném oboru či odvětví.

Třetím příkladem strategické pozice podniku, které vychází ze změny **poslání podniku** ve smyslu teorie podnikové strategie se jeví změna z důvodu rozšíření *portfólia vlastních činností na relevantním trhu*, z čehož plyne i nová oblast managementu pro oblast rozšiřování vlastní činnosti, prezentace podniku, převzetí podniků podobného charakteru v jiných krajinách v rámci mezinárodní strategie rozvoje podniku za účelem vlastního rozvoje resp. utlumení činnosti konkurenčního podniku v zájmové lokalitě.³ Výsledkem této změny strategické pozice konkrétního podniku může být konsolidace trhu v dané produktové oblasti a případné vítězství dominantního představitele, čímž dochází k naplnění atomizace prostředí.

Příkladem z manažerské minulosti může být např. převzetí značky výrobce čokoládových tyčinek v Německu *Raider* společností Mars, která poté produkty společnosti Raider přejmenovala na *Twix*, se kterou dosáhla na německy mluvícím trhu významné postavení.⁴ Podobným příkladem ze zájmové oblasti tohoto příspěvku, tj. oblasti stavební výroby může být např. vstup značky SKANSKA na náš trh převzetím společnosti IPS Praha a tím vytvoření dominantního postavení a strategické pozice na trhu stavební výroby v České republice. Obdobný příklad nabízí rovněž postup společnosti STRABAG, která převzetím společnosti Mittag v Brně získala významné postavení v oblasti klasické stavební výroby, když předtím její zájmovou oblastí byly především zakázky dopravní infrastruktury.

I když volba změny strategické pozice podniku převzetím značky, což je z právního hlediska minimální problém, se jeví na první pohled, zejména s ohledem na nové fenomény v managementu – globalizace, internacionalizace, superkonkurence, jako krok s mnoha výhodami, je jednoznačně spojen s řadou rizik a vysokými náklady. Již v roce 1997 uvádí Knudsen⁵, že úspěšné převzetí podniku proběhne jenom v každém pátém převzetí značky a podniku. Mám názor, na základě vlastního výzkumu⁶, že úspěšná změna strategické pozice vstupem či převzetím obchodního jména podniku, následná integrace do podnikatelského prostředí a trhu je pouze taková, která je akceptovatelná zákazníkem či investorem. Zákazník a i investor, zejména v případě podniků stavební výroby, je velmi citlivý a zvyklý na jméno a strategickou pozici podniku a právě změnou strategické pozice očekává minimálně stejně ne-li silnější podnik ve všech směrech.

V soudobé ekonomické literatuře nenajdeme zásadní teoretické nebo empirické výsledky či zpracování tématu změny strategické pozice podniku formou převzetí či konsolidace značky pro jeho další rozvoj. Existuje však kladný případ, kdy v roce 1987 zpracoval Horsky a Swyngedouw⁷ empirickou studii, která zkoumá konsekvence změny značky formou změny strategické pozice pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku a podnikatelský úspěch. Výsledky jejich studie ukazují, že změna značky, názvu podniku formou strategické změny, vytváří **nabídkovou variantu** návrhu strategického řízení a vede ve většině případů ke zlepšení

³ Backhaus/Bieling v die Betriebswirtschaft 01/04

⁴ Knudsen, Sachs, 1997, 2002

⁵ Knudsen

⁶ 2012 – 2014, vlastní výzkum na vzorku 30 podniků stavební výroby v Jihomoravském kraji

⁷ Horsky/Swyngedouw

podnikových procesů. Musím však konstatovat po rozhovorech s představiteli podnikové sféry⁸, že dále již nezkoumá závislost změny strategické pozice podniku a jeho případný úspěch či neúspěch na trhu produktů.

Právě na základě výše uvedeného a ve spolupráci s významnými podniky stavební výroby na území Jihomoravského kraje byl koncipován tento příspěvek jako teoretický základ pro zkoumání účinku jakou formou lze úspěšný a ekonomicky silný podnik dále úspěšně prosazovat na domácím, relativně konsolidovaném trhu, co očekává dominantní podnik z hlediska dalšího rozvoje principů strategického managementu.

1. Motivy strategického rozhodnutí změny jména podniku

Změna strategické pozice podniku včetně následného rozhodnutí realizace tohoto kroku mají jednoznačný základ v podnikatelském rozhodnutí získat na trhu daných produktů převahu. Jak uvádí mnoho autorů, podstata strategického vztahu či vazby je jednoznačně vítězství jednoho subjektu nad druhým. Tato vazba má vždy negativní charakter, přesto nabízí pozitivní přínos pro vítězný podnik. Z výše uvedených důvodů můžeme rozlišit následující úhly pohledu, proč a na základě čeho dochází k takovému rozhodnutí.

Z hlediska tržní orientace představuje výrazný motiv změna strategické pozice na globálním trhu. Přehledné jednotné a jednoduché jméno výrazně ulehčuje etablování na globálních trzích a vytváří významnou prezenci a ostrý profil dané značky a dle mého názoru rovněž potvrzení teorie o změně strategické pozice podniku.⁹

Dalším motivem změny strategické pozice podniku jsou určité podnikatelské perspektivy, redukce nákladů, které nelze vždy dosáhnout v místním prostředí. Místní podnikatel¹⁰ v současné době nemůže efektivně uvažovat o obsazení dalších trhů vzhledem k vysokým nákladům na obsazení nových trhů a dalšího komplexního rozvoje na trhu.¹¹ V této myšlence sledují zejména pozici podniku na trhu stavební výroby, kde ve sledovaném regionu Jihomoravského kraje existuje mimořádně vysoká atomizace podnikatelského prostředí, nízké bariéry vstupu a vysoká míra osobních vazeb při zajišťování zakázek.

Významným prvkem rozumné podnikatelské filozofie změny jména, jako důsledek změny strategické pozice na trhu je jednoznačně snaha zabránit inflaci podnikového jména a značky.¹² Proto je pro podniky, které uvažují o rozšíření své činnosti mimo svůj lokální prostor formou změny strategické pozice změnou jména či značky, důležité najít pro budoucí činnost pod novým resp. rozšířeným jménem originální, pregnantní a ochrany schopné jméno v návaznosti na nově vytvořené poslání společnosti. Z teorie vyplývá, že poslání podniku vymezuje jeho základní smysl existence, účel a funkce které by měl plnit. Je důležité rovněž se zmínit, že poslání rovněž vymezuje základní strategický záměr vlastníků resp. vrcholového managementu podniku.

⁸ Kulatý stůl, focus diskuse 2014

⁹ Kapferer

¹⁰ Lokálním podnikatelem či prostředím myslím pro účely článku ekonomický prostor České republiky

¹¹ Aaker

¹² Negativním příkladem inflace dobré značky v našich podmínkách byla značka TESLA

Velmi podstatným a významným efektem zmeny podnikového jména na základě změny strategické pozice může být bezesporu interní synergický efekt a následný potenciál vyplývající z realizace úspěšné změny jména podniku. Zákazník nemusí okamžitě tyto efekty vidět, nicméně pro další úspěšný rozvoj podniku jsou jednoznačně nezanedbatelné. Jedná se především a konstatuji v první řadě o harmonizaci produktové politiky a postavení na trhu a vývoje podnikové tržní koncepce. Tím se přímo nabízí možnost sjednocení zásadních a strategickým záměrem podchycených faktorů úspěšnosti podniku do celopodnikové strategie – koncepce¹³ – pozice na trhu, designe, strategie reklamní kampaně, marketingové aktivity, logistika, provozní principy a jiné.¹⁴

Snad nejdůležitějším strategickým motivem změny jména podniku dle principů změny strategické pozice podniku se jeví především a jednoznačně *posílení obchodní síly* podniku, které vede ke změně na trhu, zvýšení jeho síly, následně k výraznému omezení konkurence, zvýšení odbytu nově orientovaného a koncipovaného podniku. V tomto motivu nacházíme podle mého názoru jednoznačně synergický potenciál ve smyslu realizace efektů plynoucích z koncentrace podnikových zdrojů ze všech významných podnikových oblastí. Výsledkem posílení obchodní pozice, na základě strategické pozice změnou jména podniku bývá obvykle harmonizace produkce (výrobků či služeb), jednotná a konkurenceschopná tržní strategie, výrazní redukce nákladů, koncentrace na nové trhy a jiné.

○ **Změna strategické pozice podniku a jeho jména z pohledu zákazníka**

Cílem změny strategické pozice podniku změnou či modifikací jeho jména je dosáhnout určité hodnoty trhu a současně zvýšení své vlastní hodnoty m.j. i z hlediska hodnoty pro zákazníka. Z tohoto pohledu představuje dosažení konkrétní hodnoty na trhu významné kritérium úspěchu strategie změny jména podniku.

V mnoha případech se stává, že běžný zákazník nevnímá zcela úplně a komplexně změnu jména podniku z pohledu chování konzumenta. V této situaci se jedná zejména o produkty běžné spotřeby, které nás obklopují a zákazník nemá potřebu vyžadovat změnu podnikové strategie. Koncový uživatel – zákazník není poškozen, naopak v budoucnu z této situace profituje, nicméně právě tato filozofie zákazníka a jeho postup nutí podnik k používání teoretických principů strategického řízení podniku či managementu do konkrétní podnikové praxe.

V případě důrazné změny podnikového jména formou změny strategické pozice podniku dochází podle mého názoru k nastavení zcela nových podmínek chování se na trhu, změně image, podnikové kultury, změně vnějšího projevu, následně případně ke změně funkcí nabízeného produktu, komponentů apod.

V minulém období proběhlo několik výzkumů v evropském prostoru, které zkoumaly význam změny strategické pozice podniku změnou jeho jména podniku. Velmi známý je rozsáhlý empirický výzkum (uskutečněný na Univerzitě v Mannheimu, 2000), který zkoumal účinků změny jména podniku z pohledu zákazníka, kdy byl na internetu zveřejněn rozsáhlý dotazník k významným přesunům v podnikových uskupeních z hlediska vlivu těchto změn na

¹³ Přiřklám se k názoru, že koncepce souvisí se strategií omezeně, nicméně podnikový management používá tento pojem

¹⁴ Bauer

chování a názor konzumenta. V první vlně reagovalo 1714 korespondentů, ze kterých 1110 vyplnilo online dotazník. Výsledky zkoumání u tohoto, a je nutné říct, z pohledu náročného německého zákazníka resp. vzorku zákaznické veřejnosti jsou vesměs pozitivní a ukazují, že precizně a důsledně připravená změna názvu podniku v souvislosti se změnou strategické pozice podniku má nesmírný význam a potenciál pro další rozvoj původního podniku, zejména pak pro zákazníka.¹⁵

Výše uvedený výzkum ukázal, že problematika změny jména podniku není pouze otázkou pouhé *změny jména podniku*. Výzkum a praxe jednoznačně potvrdila, i v našich podmínkách, že procesy probíhající v rámci těchto změn souvisí především s komplexní problematikou strategického managementu, se znalostmi zkušených manažerů z oblasti strategické rozhodovací analýzy, schopnosti určit kdy a jak provést změnu jména podniku na základě rozhodnutí o změně strategické pozice podniku. Výsledkem tohoto procesu musí být jednoznačně zvýšení tržní síly podniku, jeho hodnoty, hodnoty pro zákazníka (customer value), snížení nákladů, především však zvýšení portfolia spokojených zákazníků.

○ **Výsledky vlastního pozorování – shrnutí**

V letech 2010 – 2014, především na základě razantního poklesu stavební produkce v České republice jsme uskutečnili vlastní výzkum na vybraném vzorku 30 podniků stavební výroby v Jihomoravském kraji¹⁶, kde došlo ke změně strategické pozice změnou jména podniku či jeho spojením se silným investorem a změně portfolia nabízených služeb a stavebních výkonů. Výzkum jsme orientovali na podniky vzniklé po roce 1990, které vznikly na zelené louce, převážně však na základech bývalých stavebních podniků celostátního významu. Většina podniků stavební výroby vznikla transformací původních státních podniku, jejichž historie sahala až do 50 let minulého století. Vesměs lze konstatovat, že ze zkoumaného vzorku podniků změnily všechny své jméno, nicméně budovali svoji výrobní základnu na původním výrobním programu. Tuto skutečnost lze vysvětlit velmi jednoduše. Většina nově vzniklých podniků transformovala zdravá aktiva původních podniků do nově založených podniků a původní staré podniky byly postupně likvidovány. Jako významný případ lze v této souvislosti uvést např. podnik OHL ŽS Brno, které vzniklo postupnou transformací z původního podniku Železniční stavitelství Brno, založeného již v roce 1952, jehož úkolem byla výstavba, opravy a modernizace železnic – tratí i budov – v Československu. Od roku 1971 byl státní podnik Železniční stavitelství Brno součástí výrobně-hospodářské jednotky (VHJ) Železničního stavebnictva Bratislava. V osmdesátých letech zaměstnávalo Železniční stavitelství Brno cca 3 200 zaměstnanců.

V roce 1991 byla VHJ zrušena a Železniční stavitelství Brno tři čtvrtě roku fungovalo jako samostatný státní podnik. Ke dni 1. 4. 1992 byl státní podnik transformován na akciovou společnost. Ta byla zařazena do první vlny kupónové privatizace a po jejím skončení získala více než čtyři tisíce konkrétních vlastníků. Z obchodních důvodů společnost přijala v roce 1993 nový název **ŽS Brno, a. s.** Od zahájení projektu modernizace železničních koridorů prošla společnost velmi bouřlivým vývojem. Výkony před zahájením prací na koridoru byly necelých 600 milionů Kč, v roce 2015 dosáhly výnosy společnost OHL ŽS 12,486 miliardy Kč.¹⁷

¹⁵ Bauer a kol.

¹⁶ Zathurecky, Marinič

¹⁷ Výroční zpráva OHL ŽS

Od roku 2003 je OHL ŽS součástí nadnárodní španělské stavební skupiny pro stavebnictví, koncese a služby OHL.S.A. Na základě rozhodnutí představenstva a valné hromady společnosti byl přijat nový název **OHL ŽS, a.s.**, který odráží vazbu na mezinárodní skupinu pro stavební činnost a služby OHL. Společnost nastartovala již v roce 1993 dlouhodobý trend zvyšování produkce a produktivity práce. Tento cíl byl v roce 2005 doplněn i odpovídajícím růstem zisku i pro následující pětileté období. Z uvedeného je vidět, že v odvětví stavebnictví se jedná o delší časový horizont při plnění dlouhodobých strategických cílů. Současně se zde odráží působení majoritního vlastníka, španělské stavební skupiny OHL, na zvyšování kvality vnitřního systému řízení, pečlivému sledování veškerých podnikových režii, důsledné zpětné vazbě, která brání vzniku vnitřních ztrát.

Systém řízení byl v roce 2005 zajištěn prostřednictvím zavedení metody řízení APO. Tato metoda má proti dříve aplikovanému controllingu jednu velkou přednost – trvale optimalizuje konečný výsledek projektu. Tento systém řízení byl úplně nasazen na všech stavbách, nebyl však aplikován v nestavební výrobě. Velmi přísnému řízení je podroben vývoj správní režie. Za vývoj správní režie odpovídá přímo a osobně generální ředitel společnosti. V návaznosti na ekonomické výsledky a historický kontext je v případě OHL ŽS velmi zřetelně vidět působení strategického řízení a podle mého názoru rovněž výraznou změnu strategické pozice podniku změnou jména podniku a vytvořením nového poslání, mise a vize. Jak je vidět podnikový management vnímá postavení strategického řízení podniku jako zásadní s výrazným vlivem na budoucnost podniku. Níže uvádím vybrané strategické cíle společnosti, jak jsou uváděny ve výroční zprávě.

Strategické cíle společnosti :

- udržení postavení jednoho ze čtyř hlavních dodavatelů velkých železničních staveb v České republice
- pokračování v posilování pozice na železničních stavbách v zahraničí
- další rozvoj v oboru silničních a pozemních staveb v ČR
- v ekonomické oblasti vyrovnat poměr stálých aktiv k vlastnímu jmění a vybilancování pohledávek z obchodního styku se závazky
- zajištění dostatečné masy provozního kapitálu a snižování rozporu mezi dlouhodobými aktivy a vlastním kapitálem
- zajistit nárůst provozního zisku

V případě OHL ŽS Brno se jedná o zajištění komplexního procesu rozvoje společnosti v návaznosti na změnu strategické pozice a změnu jména po vstupu do sociálně – tržního prostředí. Zásadní otázkou přechodu na zcela jiný ekonomický systém bylo zajistit obchodní koncepci a filozofii dalšího podnikání společnosti.

V tomto období se projevilo několik vlastností iniciátora komplexního přerodu společnosti, které se dají definovat následovně – specifické znalosti stavebního odvětví, svěření praktických kompetencí do rukou iniciátora, osobní zájem iniciátora na vybudování moderní tržní společnosti. Na základě svěřených kompetencí provedl iniciátor podrobnou analýzu možného vývoje, vytvořil novou podnikovou vizi a navrhl představenstvu a dozorčí radě podniku několik opcí s **cílem najít a otevřít nové trhy** pro společnost právě spojením s významnou nadnárodní stavební společností, která má otevřený prostor pro své podnikání nejenom v Evropě ale i mimoevropských trzích.

Nad všechny uvedené opce, neboli návrhy na další rozvoj společnosti ve smyslu otevření trhů pro další činnost nadřadil iniciátor slovo **úspěch**, kterým zavázal každého vedoucího pracovníka pro jeho činnost ve smyslu každý pracovník je zodpovědný za vlastní výkon a dosažení vysokých výkonů ve vlastní činnosti dává předpoklad **úspěšné společnosti ve smyslu teorie podnikové ekonomiky a strategického managementu**.¹⁸

Na základě této filozofie vznikla ve společnosti rovněž idea nebát se vzít na sebe riziko rozhodování ve vlastní práci, rozvíjet svěřené pracovní činnosti a netrvat rigorózně na případném ohraničení či přesahu své činnosti v rámci organizační struktury.

Právě proto, že iniciátor sice vytvořil možné opce rozvoje společnosti, ale netrval na přísném dodržování ohraničení podnikových činností, **vytvořil efektivní model rozvoje podnikové činnosti**, který vyústil formálně v založení několika segmentů v podniku. Na příkladu segmentace podnikových činností v úzké spolupráci s koncernem OHL lze demonstrovat opět několik faktorů, které přináší pro společnost jako celek **nové trhy**, především se jedná o schopnost manažerů přijmout odpovědnost za vlastní práci, která je samozřejmě měřena ekonomickými výsledky, manažeři jsou schopni vytvářet pružné organizační struktury pro vysokou efektivitu řízených činností a procesů, manažeři jsou schopni nabízet a realizovat produkt s vysokou odbornou kompetencí.¹⁹

Výše uvedené informace jsou předpokladem úspěchu. OHL ŽS Brno je jedním z mála příkladů úspěšného přechodu z plánovité ekonomiky na ekonomiku sociálně – tržní. Každý přechod na nové podmínky podnikání s výrazným vlivem právního prostředí přináší procesy změn, které musí vést ke stabilizaci podnikání, před touto stabilizací nutně přichází **fáze konfliktů** po které přichází období **profesionalizace (stability)** podnikových činností.²⁰ OHL ŽS prošlo ve svém vývoji rovněž touto fází, zejména na základě komplexnosti podnikového produktu – tato skutečnost vyžadovala obrovské nasazení všech podnikových složek, zejména v oblasti výroby, tvorby nabídek, kalkulací, personální.

Z hlediska současných ekonomických výsledků a postavení v řebříčkách českých stavebních podniků lze konstatovat, že OHL ŽS Brno překonalo období přechodu na nové ekonomické podmínky podnikání, překonalo období konfliktů a nachází se v období stability o čemž svědčí rovněž kapitálový vstup španělského stavebního gigantu do ŽS Brno, čímž vznikl předpoklad už pro novou společnost OHL ŽS Brno v oblasti **otevírání trhů**. Obecně lze konstatovat, že ve společnosti silného kapitálového partnera přichází pro OHL ŽS období využití skrytého, podprahového potenciálu přes možné výkyvy, které jsou v podnikání obvyklé.

Základním momentem budoucího využití nejenom skrytého potenciálu je především zajištění trvalého a udržitelného rozvoje společnosti OHL ŽS. Tato myšlenka je rovněž součástí podnikové filozofie, podnikové vize a rozpracované podnikové strategie.

Společnost se snaží zajistit ekonomicky bezproblémový chod společnosti, na druhé straně vyžaduje vysoké pracovní nasazení v jakékoliv oblasti, čímž poskytuje pevný sociální bod resp. sociální síť pro své zaměstnance, realizuje společenskou odpovědnost, snižuje fluktuaci a zabraňuje odchodu kvalifikovaných a zkušených pracovníků. Společnost OHL ŽS dává svým manažerům významný nástroj pro řízení své činnosti a to **kompetence**. OHL ŽS Brno patří

¹⁸ Frank, Lueger

¹⁹ Frank, Lueger

²⁰ Frank, Lueger

mezi ty podniky, které tento významný manažerský postup používají jako nástroj řídicí i motivační.

Závěr

Kvalita tvorby podnikové strategie se v současné době vysoce konkurenčního a atomizovaného podnikového prostředí považuje za zásadní faktor konkurenceschopnosti podniku. Tato skutečnost závisí na stupni využití všech oblastí ekonomické teorie v podniku. Podnik v současné době potřebuje vysoce vzdělané manažery ve všech oblastech a spolupráce manažerů různých směrů, nejenom ekonomických, na tvorbě dlouhodobých strategických podnikových plánů s důrazem na hledání konkurenceschopnosti podniku. V dobře řízeném podniku probíhá systematická implementace úkolů vyplývajících z tvorby strategických plánů a jejich následná kontrola. V případové studii OHL ŽS Brno, a.s., kterou uvádím ve svém příspěvku, analyzuji jednu z oblastí ekonomické teorie a sice vliv změny strategické pozice **změnou či doplněním tradiční značky** na další výkonnost podniku a jeho strategický rozvoj.

Domnívám se, že případová studie je v kontextu s dostupnými teoretickými prameny a získanými zkušenostmi a tudíž zmíněný příklad z hlediska účinné a efektivní konkurenceschopnosti plní v praxi popisovaného podniku funkce a přínosy, které jí připisuje teorie.

REFERENCES

- [1] AAKER, D.: Management des Markenwerts, 1992, Frankfurt/ Main
- [2] BACKHAUS,K/ BIELING,M.: Internationalisierung und Markenführung-Ausgestaltung der Übergangs von nationalen und internationalen Markken, Mannheim, 2002
- [3] BAUER,H.H./ MADER,R./KELLER,T.: Markenpersönlichkeit als Determinante von Markenloyalität, 2002 (in BWL)
- [4] ENGEL,J.F./ BLACKWELL,R.D.: Consumer Behavior, 1995, Orlando
- [5] FRANK,H., LUEGER, M. *Zur Re-Konstruktion von Entwicklungsprozessen*. Wien: Betriebswirtschaft, 1995
- [6] HORSKY, D./ SWYNGEDOUW,P.:Does It Pay to Change Your Company Name ? 1987, (in Marketing Science)
- [7] KAPFERER, J.N.: Führung von Markenportfolios, 2001, Wiesbaden
- [8] KNUDSEN,T,R.: Brand consolidation makes a lot of economic sense, 1997 (in BWL 01/04)
- [9] LIEDTKE, A.: Der Wechsel des Markennamens : Gefahren und Chancen, Berlin, 1992
- [10] ZATHURECKY,V. KESSLER,A. a kol.:Rozvoj MSP v příhraničních oblastech, Výsledky uskutečněného výzkumu, 2014,Brno
- [11] ZATHURECKY,V./MARINIČ,P.: Rozvoj stavebních podniků v době ekonomické recese: Informace o sběru dat. In Štefan Majtán. *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2013*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, 2013. s. 574-581, 8 s. ISBN 978-80-225-3636-3..

CONTACT

Ing. Viliam Záthurecký, MBA, Ph.D.
Masaryk University, Faculty of Economics and Administration
Lipová 41a, 602 00 Brno-Pisárky, Czech Republic
E-mail: zathurecky@econ.muni.cz

ERP SYSTEMS AS A TOOL OF COMPANY PERFORMANCE – THE POSSIBILITY OF TEACHING AT UNIVERSITIES

ERP SYSTÉMY JAKO NÁSTROJE PODNIKOVÉ VÝKONNOSTI A MOŽNOST JEJICH VÝUKY NA VYSOKÝCH ŠKOLÁCH

Jitka Zborková¹

ABSTRACT

Knowledge, orientation, usage and work with ERP systems is one of the key competence for management of today's digital companies. ERP systems are considered as a tool of company performance. This paper discusses possibilities of teaching ERP systems knowledge and skills at universities.

The paper presents solution of SAP ERP, as a SAP company is one of the biggest on the market of IT technologies in the area of business systems. This paper presents structure of SAP ERP system and then illustrates way and methodology of SAP ERP Financials by case study.

The last part of this paper presents SAP University Alliances Program. It runs at more than 2.300 universities in 90 countries. This program aims at support and qualification development of university graduates, their critical knowledge and skills that are required at higher management position.

KEY WORDS

ERP Systems, accounting, business management, business processes

JEL CLASSIFICATION

M41, M15

Úvod

Ekonomické a účetní systémy jsou v dnešní době nezbytné pro řízení podnikových činností. Jedny z prvních celopodnikových informačních systémů se soustředily zejména na oblast kontroly zásob a materiálového plánování. Oproti tomu dnešní podnikové systémy zahrnují většinu standardních i odvětvově specifických firemních procesů a umožňují automatizaci lidské práce, což vede k celkovému zefektivnění podnikového řízení a chodu organizace i snížení množství chyb.

Účetní formy a techniky se vyvíjely po dlouhé období. Nejprve se jednalo o tzv. ručním účetnictví, které bylo založeno na přepisovací formě, jež byla charakteristická zejména pomalým a duplicitním zpracováním a potenciálem vzniku většího množství chyb. V druhé polovině dvacátého století dochází k mechanizaci vedení účetnictví, kdy se lze již setkat s prvními stroji na děrné štítky. Tato forma zpracování vedla k optimalizaci jednotlivých

¹ Ing. Jitka Zborková, Ph.D., University of Economics and Management Prague, e-mail: jitka.zborkova@vsem.cz.

činností a snížení množství chyb, které pramenily z přepisování. Postupně mechanizace účetnictví přešla plně v jeho automatizaci a vedení na základě počítačové formy [1].

Automatizace účetnictví vedla k vyvážení požadavků mezi aspekty kvality, včasností a náklady na vedení účetnictví [1]. I tato etapa může být rozčleněna do několika úseků, a to od integrace jednotlivých funkcí dílčích subsystémů podnikového informačního systému až po integraci subsystémů do celistvého podnikového informačního systému.

Správná volba softwarového řešení zpracování účetnictví a kvalitní implementace, potažmo v širším slova smyslu řízení podnikových procesů v organizaci jako celku, vede ke změně v řízení podnikových procesů, což se následně reflektuje i v konkurenceschopnosti dané organizace [2].

1. Cíl a metodika příspěvku

Cílem příspěvku je představit SAP University Alliances program a možnosti jeho využití pro vysokoškolské vzdělávací instituce jako nástroje pro zvýšení konkurenceschopnosti a atraktivity nabízeného kurikula.

SAP University Alliances program propojuje akademickou a podnikovou sféru a jako bezplatný nabízí zajímavé možnosti jak v oblasti výuky, tak i vědy a výzkumu pro vysokoškolské vzdělávací instituce. Program je zajišťován společností SAP, jejímž hlavním produktem je softwarové řešení SAP ERP. Hlavním smyslem tohoto programu je napomoci zajistit kvalitně vzdělané vysokoškolské absolventy mající patřičné kritické znalosti a dovednosti potřebné pro řízení dnešních digitálních podniků.

“Together with universities around the world, SAP University Alliances builds the new early talent for the SAP ecosystem – the early talent of the future; drives the channel for innovation from universities to SAP and the SAP ecosystem; and helps to shape the future of higher education.”

- *“Enhance teaching,*
- *power research,*
- *build industry partnerships,*
- *launch students in the SAP Ecosystem,*
- *inspire today’s young thinker.”*

Ann Rosenberg, Vice President, Head of Global SAP University Alliances

Ekonomické a účetní systémy pro řízení podnikových zdrojů jsou v dnešní době standardem, ERP systémy představují jeden ze základních podnikových systémů. **Dílním cílem tohoto příspěvku je charakterizovat ERP systémy a diskutovat jejich přínosy pro řízení podnikových zdrojů, dále představit společnost SAP a její produktové řešení a diskutovat možnosti využití SW řešení SAP při výuce a benefity plynoucí z členství v programu SAP University Alliances.**

Příspěvek byl zpracován zejména **za využití metod rozboru a syntézy informací z odborných zdrojů a jejich kritické reflexi** ve vztahu k vytyčeným cílům.

2. Literární exkurze – ERP systémy

ERP systémy představují účinný nástroj pro plánování a řízení interních podnikových procesů, který využívá jednotnou datovou základnu a umožňuje přístup k jeho funkcím v

reálném čase pro všechny úrovně podniku, čímž umožňuje podniku efektivnější transformaci vstupů na výstupy prostřednictvím dostupných zdrojů [3].

První podnikové systémy se soustředily primárně na oblast zásob, skladového hospodářství a logistiky, jednalo se o systémy zaměřené na materiálové plánování výroby MRP I a MRP II, které rozšiřovaly oblast působnosti také na výrobní činnosti podniku. Následně se začaly vyvíjet a implementovat první ERP systémy, které pokrývají většinu firemních procesů a vedou k automatizaci lidské práce [4]. S rozvojem internetu dochází k vzájemné komunikaci těchto systémů i se systémy jiných organizací. S rozvojem technologií došlo ke zkvalitnění uživatelského rozhraní a zvýšení uživatelské konformnosti.

Hlavní aspekty pro zavedení ERP systémů zahrnují kvalitu a dostupnost informací, kompletní obsluhu podnikových procesů a lepší podporu rozhodování. Studie poukazují na následující skutečnosti:

- u poloviny subjektů dochází v prvním roce po implementaci ERP systémů ke snížení nákladů na logistiku, snížení stavu skladových zásob a zlepšení služeb zákazníkům,
- u více než poloviny subjektů dochází během dvou let po implementaci ERP systémů ke snížení plánovaného stavu počtu pracovníků,
- firemní cíle v oblasti zvýšení výnosů bývají dosaženy v průběhu 4 let po implementaci [5].

2.1. ERP systémy a jejich vliv na podnikovou výkonnost a konkurenceschopnost

ERP systémy umožňují komplexní náhradu rozhraní jednotlivých systémů na základě jednoho standardizovaného automatizovaného funkčního programu. Implementace ERP systémů vede ke zkrácení objednávkového cyklu, což se následně odráží ve zkrácení doby reakce na zákaznické požadavky a rychlosti dodávek [6], [7]. Automatizace finančních transakcí vede ke zkrácení hotovostního cyklu, což se následně reflektuje v nižší potřebě provozního kapitálu [8], [9]. Mezi další přínosy ERP systémů patří jednotný sběr podnikových dat během vstupních transakcí, jejich centrální uložení a aktualizace v reálném čase. To v konečném důsledku vede k tomu, že plánování a řízení je založeno na stejných datech, které umožňují sestavení realistických plánů [10].

Podnikové systémy představují významnou technologickou investici na podporu řízení podnikových procesů na úrovni nižšího a středního managementu a v odborné a akademické literatuře jsou často zmiňovány ve vztahu k jejich pozitivnímu dopadu na podnikovou výkonnost [11], [12].

Náklady na pořízení nebo obměnu podnikových systémů představují vyšší investice, a proto je otázka jejich vlivu na podnikovou výkonnost více než relevantní. Většina empirických hodnocení přínosů ekonomických systémů předpokládá, že úspěšná implementace ekonomických systémů bude mít pozitivní dopad na provozní výkonnost subjektu, která se následně projeví na finančních výsledcích podniku. Některé výzkumy tuto skutečnost potvrzují. Jedná se zejména o následující.

Implementace systémů SAP ERP byla hodnocena na základě finančních a akciových výsledků. Výzkum potvrdil zlepšení finanční výkonnosti během implementace těchto systémů, avšak dlouhodobý efekt z používání těchto systémů se nepodařilo prokázat kvůli nedostatku dat, které byly v době provedení studie k dispozici [13]. Následující výzkum prokázal pozitivní vliv na akciové výsledky při oznámení investic do ERP. Jako zajímavé se jeví, že investice do SCM (Supply Chain Management) nebo CRM (Corporate Responsibility Management) systémů tento dopad na akciové a finanční výsledky prokázaly pouze v limitovaném rozsahu [14].

Na základě výzkumu z roku 2005 na vzorku 186 subjektů, které implementovaly ERP systém, byly zjištěny pozitivní výsledky ve vztahu k ziskovosti subjektu, avšak vliv na růst hodnoty akcií prokázán nebyl. Pozitivní dopad na rentabilitu se projevil především u subjektů, které provedly včasnou implementaci ERP systému [15].

2.2. Softwarové řešení SAP ERP

Společnost SAP je jedním z největších dodavatelů podnikových aplikací a jedna z největších softwarových společností na světě. Společnost sídlí ve Walldorfu v Německu a byla založena v roce 1972. Cílem společnosti bylo vyvinout softwarové řešení pokrývající jednotlivé podnikové funkce, které by nahradilo jednotlivé podnikové aplikace (finanční účetnictví, logistiku a řízení skladů, plánování a řízení výroby, evidenci údržbu, řízení vztahů se zákazníky) [16].

Společnost SAP je v současné době jedním z největších dodavatelů podnikového softwarového řešení. Její aplikace jsou využívány více než milionem podnikových uživatelů, kteří v souhrnu představují více než 180.000 zákazníků ve 120 zemích světa. Ve společnosti působí více než 50 tis zaměstnanců a 2 tis implementačních partnerů. Společnost SAP se soustředí nejen na standardizované podnikové řešení, ale poskytuje i specifická odvětvová řešení založená na best practices – v základních kategoriích výroba, služby, finanční sektor a veřejný sektor. Podnikové systémy SAP umožňují práci v 40 různých jazycích a s 50 měnami [17]

2.2.1. SAP ERP

ERP = Enterprise Resource Planning = komplexní informační systém k efektivnímu řízení firemních zdrojů. V systému je integrována většina firemních procesů, především procesy týkající se výroby, ekonomiky, účetnictví, lidských zdrojů, logistiky, skladového hospodářství, správy majetku, distribuce, marketingu i manažerského vyhodnocování.

Základní softwarové řešení společnosti SAP představuje systém SAP ERP. Tento informační systém představuje řešení, které integruje a automatizuje podnikové procesy. Obsah SAP ERP se postupně vyvíjel od prvotního řešení pouze pro oblasti logistiky, financí a personalistiky. Postupně se toto řešení rozšířilo o oblasti soustředící se na řízení výroby, obchod, skladové hospodářství, majetek, řízení peněžních toků.

Současné řešení SAP ERP pokrývá základní podnikové funkce, a to:

- SAP ERP Financials (finanční a manažerské účetnictví, treasury management, řízení tržních rizik controlling, správu nemovitostí, řízení investic) = cílem tohoto řešení je efektivně využívání podnikových prostředků a v dlouhodobém horizontu zvýšení ziskovosti podniku.
- SAP ERP Operations (logistika, vývoj a výroba produktu, odbyt a služby) = komplexní řešení provozních operací podniku umožňující automatizace, zeštíhlení a zefektivnění pořizování zásob, logistických činností, vývoje produktu, odbytu a poskytovaných služeb.
- SAP ERP Human Resources (řízení a udržení zaměstnanců, školení, personalistika) = zaměstnanci představují významný podnikový zdroj a toto řešení umožňuje jejich efektivní řízení a rozvoj, a to od přijetí zaměstnance, jeho rozvoj, až po zúčtování mezd.
- SAP ERP Corporate Services (řízení projektů a portfolia, ochrana životního prostředí, BOZP, management jakosti) = jedná se o řešení soustředící se na řízení

podnikových služeb, například správa majetku, správa nemovitostí, řízení projektů, řízení pracovních cest, řízení kvality, ...[18].

2.2.2. Terminologie a organizační struktura SAP

Pro porozumění a správnou práci se systémem SAP je nezbytné orientovat se v používané specifické terminologii, která v základních kategoriích zahrnuje níže uvedené.

KOMPONENTY = podnikové aplikace = aplikace x MODULY

Jednotlivé aplikace (komponenty), např. SAP ERP, SAP CRM, SAP PLM, ... lze rozdělit do mnoha různých modulů. Moduly systému SAP představují určitou funkcionální v rámci nějaké komponenty. Funkcionální daného modulu řeší specifickou podnikovou funkci, jednotlivé moduly řeší problematiku určitého pracovního úseku, za něj může být odpovědné jedno oddělení. Například modul finančního účetnictví, modul plánování výroby a modul materiálového hospodářství společně vytváří komponentu SAP ERP [19].

PODNIKOVÉ SCÉNÁŘE X TRANSAKCE

Podnikovými scénáři se rozumí jednotlivé podnikové procesy, například proces prodeje.

Součástí podnikového procesu, tedy daného scénáře, je řada dílčích kroků, tedy transakcí. Pro scénář prodeje se jedná například o tyto transakce: zadání zákaznické zakázky do systému, správa požadavků na nákupní objednávku, vlastní nákup, odběr zásob, vytvoření dodávky, vystavení faktury, ... Každá transakce je tedy jedním krokem daného scénáře. Jsou-li provedeny veškeré transakce ve správném pořadí, je dokončen celý podnikový proces, tedy prodej.

Často jsou všechny potřebné transakce součástí jednoho modulu, avšak podnikový proces může vyžadovat spuštění i transakcí v různých modulech, někdy i komponentách. V tomto případě se jedná o tzv. proces nad rámcem aplikace, mega proces či rozšířený podnikový proces [19]. Pro proces prodeje by mega proces mohl vypadat následovně:

- SAP Enterprise Portal – umožňuje podnikovým uživatelům i obchodním partnerům, aby mohly přistupovat k systému SAP. Po přihlášení se může uživatel dostat až k SAP ERP, aby zadal objednávku.
- SAP CRM – objednávka může být předána tomuto modulu, s cílem zjistit nákupní preference daného zákazníka či historii jeho nákupů se snahou ovlivnit nákup určitým směrem, například zvýšit hodnotu objednávku či její hrubou marži.
- SAP SCM - kontrola plánování celého dodavatelského řetězce, například za účelem nalezení dalších objednávek a zvýšení ziskovosti dané zakázky.

Základní snahou systému je vyvážit potřeby mnoho různých zákazníků se zdroji podniku!

Systém SAP obsahuje mnoho organizačních úrovní, jejichž smyslem je přiblížit daný software skutečnému světu. Organizační jednotky a jejich vzájemné vztahy se nastavují v rámci customizace systému. Některé organizační jednotky přísluší jednotlivým modulům, některé jsou využívány jednotlivými komponentami [19].

KONCEPT KLIENTA

Ve světě SAP má klient velmi speciální význam. Klientem se obvykle rozumí samostatné podniky či jednotky v rámci systému SAP. Při přihlášení k systému SAP je třeba se nejprve přihlásit ke klientu systému a teprve následně je získán přístup k datům. Každý systém SAP, tedy SAP ERP, SAP SCM, SAP CRM, ... mají své vlastní a jedinečné klienty. Každý klient má svou vlastní sadu kmenových dat a vlastní sadu tabulek.

Podniky mají obvykle několik produktivních klientů (jeden klient na jednu komponentu) a dále každá komponenta obsahuje i několik neproduktivních klientů. Velké nadnárodní společnosti mohou mít produktivních klientů několik, například dle podniků patřících do skupiny společnosti, či dle geografického základu.

Při přihlašování k systému SAP je třeba zadat určité číslo klienta, k němuž se chcete přihlásit [18].

3. Diskuze

V současné době je znalost podnikových systémů pro řídicí pracovníky nezbytná. Mimo technických znalostí nezbytných pro kvalitní práci s podnikovými systémy, jsou to právě soft skills, které odlišují průměrné zaměstnance od těch excelentních. Mezi hlavní aspekty, které je odlišují patří: intuice, komunikace, schopnost vidět a řešit „šedé“ věci, schopnost řešit konflikty, organizovanost, team building, sdílení znalostí, korektnost [15].

“Individual skills are corporate assets. In total, they represent a company’s intellectual wealth directly tied to the bottom line. Superior skills are the weapons needed in the struggle to achieve competitive advantage.”

Aktuálně pracovní trh požaduje „zaměstnance 50:50“, kteří disponují jak kvalitním technickým základem, tak kvalitním porozuměním obchodnímu procesu a obchodnímu prostředí [3].

3.1. SAP University Alliances Program

Společnost SAP vytvořila SAP University Alliances Program na jehož základě dochází k propojení akademické a podnikové sféry. Aktuálně se jedná o 2300 vysokoškolských institucích v 90 zemích světa.

Tento program přináší oběma zúčastněným stranám řadu benefitů, a to zejména:

- možnost volného využití SW SAP při výuce (hradí se poplatek za hosting systému),
- možnost navázání kontaktů a spolupráce s univerzitami a partnery z podnikové sféry,
- možnost zapojit se do řady podporovaných aktivit společností SAP, např. SAP Innovations Centers for Big Data, Crowdsourcing Projects, SAP Student Entrepreneur Program, 1000+ Events Worldwide, team with SAP CRS and Government... [20]

SAP University Alliances Program nabízí pět možností členství (full, associate, research, SAP4Scholl, SAP Young Thinkers Associate). Pro možnost volného využití SW řešení SAP při výuce je třeba se zapojit do plného členství v tomto programu. Toto členství je bezplatné a zahrnuje:

- SAP University Alliances curricula (volně přístupné školicí a vzdělávací materiály),
- Demos, Webinars and recordings,
- Community membership,
- Events and Competitions,
- Learning platforms,
- SAP License Portfolio,
- Partnership hosting and maintenance of SAP solutions [20];

Technické záležitosti a hosting softwarového řešení SAP je zajištěno na základě spolupráce s jedním ze šesti SAP University Competence Center, případně jedním ze čtyř SAP Academic Competence Center. Tyto centra spolupracují se vzdělávacími institucemi a zajišťují veškerou potřebnou podporu, vzdělávací materiály a školení v dané oblasti [20].

Na základě tohoto rozčlenění je patrné, že samotné členství v programu SAP UA je dvoufázové, kdy je třeba nejprve uzavřít spolupráci se samotnou společností SAP a následně s příslušným vzdělávacím (akademickým) centrem.

Smyslem programu SAP UA je zejména:

- podpora rozvoje absolventů s kritickými znalostmi nezbytnými pro řízení dnešních digitálních podniků,
- podpora a rozvoj inovací z akademické sféry směrem k digitálním podnikům 21. století,
- možnost podílet se na tvorbě a úpravě kurikula pro vysokoškolské absolventy.

Členství v programu SAP UA přináší univerzitám tyto možnosti:

- Podpora vzdělávání – spolupráce s UCC (využití SW řešení SAP), zapojení a využití materiálů ze SAP HUB academic and student edition, SAP SW certification, školení SAP training pro akademické pracovníky.
- Crowdsourcing projects – podpora financování projektů založených především na cloudových řešení SAP HANA.
- SAP Student Entrepreneur Program – podpora studentských start up založených na SAP technologiích,
- průmyslové soutěže – aktuálně vypisované společností SAP [20].

3.2. Případová studie SAP ERP Financials

Případové studie využívané vysokoškolskými vzdělávacími institucemi by měly zahrnovat **nejen vlastní zpracování zadaného případu na konkrétních podnikových datech, ale i umožňovat proaktivní diskuzi nad řešenou oblastí.**

Zadaná případová studie pro oblast finančního účetnictví **pracuje s tvorbou kmenových dat – dodavatel**, následně se soustředí na **tvorbu a evidenci účetního dokladu – transakční data**, kdy vše probíhá **na úrovni procesu – zúčtování a likvidace přijaté faktury.**

Případová studie **umožňuje diskuzi nad způsobem rozúčtování dokladu, struktury a nastavení daného procesu.** Veškeré tyto aspekty však musí být podpořeny ze strany vyučujícího. Ilustrativní pojetí případové studie pro oblast zúčtování a likvidace přijaté faktury zahrnuje níže uvedené oblasti.

Kmenový záznam dodavatele obsahuje data pro zpracování na třech úrovních:

- na úrovni klienta (obecně platné) – jméno, adresa,
- specifická data pro účetní okruh – data specifická pro likvidaci faktur,
- data nákupní organizace – data související s pořízením zásob či nákupem služeb.

Cíl = vytvoření záznamu dodavatele s finančními a logistickými daty.

Účetní doklad faktura obsahuje:

- šablonu – varianty obrazovky, možnost předběžného pořízení, ...
- hlavičku – informace o dodavateli,
- položky – volba účtu hlavní kniha a další pole pro zápis,
- informace – zůstatek

Cíl = evidence faktury přijaté.

Systém **umožňuje rozdělení dokladu dle zvolené organizační jednotky** – segment, profitcentrum, nákladové středisko. Funkce rozdělení dokladu umožňuje sestavení segmentové závěrky.

Nákladové zaúčtování bez funkce rozdělení dokladu:

501 Spotřeba materiálu – středisko A	321 Závazky za dodavateli
501 Spotřeba materiálu – středisko B	321 Závazky za dodavateli
343 DPH	321 Závazky za dodavateli

Nákladové zaúčtování s funkcí rozdělení dokladu:

501 Spotřeba materiálu – středisko A	321 Závazky za dodavateli – středisko A
343 DPH – středisko A	321 Závazky za dodavateli – středisko A
501 Spotřeba materiálu – středisko B	321 Závazky za dodavateli – středisko B
343 DPH – středisko B	321 Závazky za dodavateli – středisko B

Proces nákupu a likvidace přijaté faktury

- Nákupní předpoklady – musí existovat závod, pro který je nákup uskutečňován a kmenový záznam vybraného dodavatele.
- Vytvoření požadavku na objednávku a následné objednávky.
- Příjemka zboží – kontrola množství dle objednávky – vytvoření materiálového dokladu a účetního dokladu – zápis na účty hlavní knihy.
- Kontrola faktury v logistickém oddělení – účetní doklad.
- Zpracování platby – volba způsobu platby a banky (nejedná se o součást modulu MM ale FI)
- Výpis z bankovního účtu – zúčtování platby

Výstupy z výukové jednotky:

1. seznámení s modulem se softwarovým řešením SAP (SAP FI a SAP MM),
2. založení, editace, prohlížení a storno kmenového záznamu (dodavatel),
3. zpracování transakčního záznamu a jeho editace (faktura přijatá),
4. zpracování procesu – evidence a zaúčtování faktury (práce s transakcemi),
5. diskuze nad způsobem zachycení dokladu,
6. diskuze nad používanými organizačními jednotkami a jejich vazbami,
7. diskuze nad nastavením procesu a možnými alternativami.

Závěr

Tento příspěvek vznikl jako jeden z výstupů projektu GCES/07 Zvýšení konkurenční výhody VŠEM rozvojem kvality výuky, který je výzkumným projektem v rámci systému grantů CES VŠEM. Tento projekt je založen na implementaci softwarového řešení ERP systémů do výuky, a to na základě tvorby nových předmětů.

Nové předměty zahrnují jeden obecný předmět v oblasti řízení podnikových zdrojů a ERP systémů, další tři navazující předměty pokrývají konkrétní podnikové oblasti, a to v členění:

- finanční oblast (SAP ERP Financials),
- nákup a prodej (SAP ERP Operations),
- podpůrné podnikové funkce (SAP Corporate Services).

Jednotlivé předměty jsou vytvořeny za podpory výuky SW řešení SAP ERP, a to volbou řešení SAP ERP GBI standard solution, one client.

Předměty budou založeny na výše uvedené proaktivní výuce, a to formou zpracování případových studií ve fiktivní společnosti založené na konkrétních podnikových datech. Mimo

tvorby kmenových a transakčních dat a řešení zpracování stanovených procesů je hlavním smyslem výuky diskuze nad možnými vazbami a nastavením systému, diskuze nad možnými výstupy ze systému a jejich vypovídací hodnoty, diskuze nad možnostmi optimalizace systému, diskuze nad potenciálním zneužitím či vznikem potenciálních chyb a efektivit z využití SW řešení SAP.

Hlavní přínosy projektu zahrnují:

- z pohledu studentů – seznámení se systémem SAP a proaktivní diskuze nad SW řešením a alternativními možnostmi,
- z pohledu vzdělávací instituce – rozvoj kvality výuky na základě tvorby nových předmětů s podporou výuky ERP systémů, zvýšení konkurenční výhody tvorbou kurikula s využitím SW řešení SAP a zapojením do programu SAP University Alliances.

ACKNOWLEDGEMENT

This paper is an outcome of project „GCES07 Increasing competitiveness of the University of Economics and Management Prague thanks to development of education quality and graduates competences by using software tools of ERP systems.”

REFERENCES

- [1] MEJZLÍK, Ladislav. Účetní informační systémy: využití informačních a komunikačních technologií v účetnictví. 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2006. 173 s. ISBN 80-245-1136-3
- [2] Historie ERP systému. [online]. [cit. 2015-03-18]. Dostupné z <http://erpsystemy.cz/historie-erp-systemu>.
- [3] Injazz J. Chen, (2001) "Planning for ERP systems: analysis and future trend", Business Process Management Journal, Vol. 7 Issue: 5, pp.374-386, doi: 10.1108/14637150110406768
- [4] Implementace SAP. [online]. [cit. 2015-02-18] Dostupné z: www.sapclub.sk.
- [5] JACOBS, Robert F.; WHABARK, Clay D. Why ERP? A primer on SAP implementation. 1. vydání. Boston: McGraw-Hill, 2000. 127 s. ISBN 0-07-240089-7.
- [6] Cotteleer, M.J., 2002. Order lead-time improvement following enterprise-IT implementation: An empirical study. Working paper, Harvard Business School, Boston, MA.
- [7] McAfee, A., 2002. The impact of enterprise information technology adoption on operational performance: An empirical investigation. Production and Operations Management 11 (1), 33-53.
- [8] Mabert, V.A., Soni, A.K., Venkataramanan, M.A., 2003. The impact of organization size on enterprise resource planning (ERP) implementations in the US manufacturing sector. OMEGA 31, 235-246.
- [9] Stratman, J.K., Roth, A.V., 2002. Enterprise resource planning (ERP) competence constructs: Two-stage multi-item scale development and validation. Decision Sciences 33 (4), 601-628.

- [10] Bancroft, N.H., Seip, H., Sprengel, A., 1998. Implementing SAP R/3 (2nd ed.). Manning Publications Co., Greenwich, MA.
- [11] Akkermans, H. A., Bogerd, P., Yucesan, P.E., van Wassenhove, L., 1999. The impact of ERP on supply chain management: Exploratory findings from a European delphi study. *European Journal of Operational Research* 146, 284-301.
- [12] Davenport, T.H., 1998. Putting the enterprise into the enterprise system. *Harvard Business Review* 76 (4), 121-131.
- [13] Hitt, L.M., Wu, D.J., Zhou, X., 2002. Investment in enterprise resources planning. *Journal of Management Information Systems* 19, 71-98.
- [14] Ranganathan, C., I. Samarah, I., 2003. Enterprise resource planning systems and firm value: An event study analysis. Working Paper, University of Illinois at Chicago, Chicago.
- [15] Hendricks, K. B., Singhal, V. R., & Stratman, J. K. (2007). The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM, and CRM system implementations. *Journal of operations management*, 25(1), 65-82
- [16] SAP (2016). SAP Company Information Zone [online]. [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: <http://www.sap.com/corporate/en/company.html>
- [17] Odvětvové řešení SAP. [online]. [cit. 2015-02-11]. Dostupné z: <http://www.sap.com/cz/solution.html>.
- [18] ANDERSON, George W. Naučte se SAP za 24 hodin. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2012. 432 s. ISBN 978-80-251-3685-0.
- [19] PATEL, Manish. SAPERP Financials: podrobná uživatelská příručka. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2010. 464 s. ISBN 978-80-251-2488-8.
- [20] SAP (2017). SAP University Alliances [online]. [cit. 2017-01-18]. Dostupné z <https://www.sap.com/training-certification/university-alliances.html>

CONTACT

Dr. Jitka Zborková
University of Economics and Management Prague
Nárožní 2600/9a, Praha, Česká republika
E-mail: jitka.zborkova@vsem.cz