

**VEDECKÁ KONFERENCIA DOKTORANDOV  
FAKULTY PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU EU V BRATISLAVE**

**EKONOMIKA, FINANCIE A MANAŽMENT PODNIKU  
I.**

**15.11.2007**

**FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU EU V BRATISLAVE**



**Recenzenti:**

Dr. h. c. prof. Ing. Miroslav Grznár, DrSc.  
prof. Ing. Milan Rajňák, DrSc.

**Zostavovatelia:**

doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD.  
doc. Ing. Peter Markovič, PhD.

**ISBN: 978-80-225-2417-9**

# **Business Navigation**

## **Business navigácia**

**Miroslav Babič<sup>1</sup>**

### **KLÚČOVÉ SLOVÁ**

Business Navigation  
„Builder for the future“  
„Analyser for the present“  
Deviation Analyse  
Process Model  
Data model  
Organizational model  
Conceptual model

### **ABSTRAKT**

The concept Business Navigation with its computer support represented by „Business Navigation System“ will become one of the most important instruments in the business environment . With its focus for the reduction the time, which is now needed for the planing and reporting processes, is Business Navigation a very smart tool, that can help us to concentrate our minds for the analysis and strategic decisions. This concept consist of three parts: Information systems and Technologies, Methodology and Standardization. Each of this segments offer a new view in the business making.

### **ÚVOD**

Koncept Business Navigation (BN) a jeho počítačová podpora reprezentovaná systémom BNS (Business Navigation System) sa stávajú čoraz výraznejším fenoménom. Počet firiem, ktoré sa rozhodli vydať týmto smerom navigácie neustále rastie. Rýchlo stúpa počet absolventov tréningových cyklov pre manažérov s označením BNS-Training.

Základným cieľom systému BNS a celého konceptu BN je posilniť výkonnosť vrcholového riadenia firmy a zvýšiť tak konkurencieschopnosť a efektívnosť podnikateľskej činnosti. BNS ponúka kombináciu troch ciest, pomocou ktorých je možné vytýčené ciele dosiahnuť. Ide o cestu inovácií a zmien v oblasti technologickej, metodologickej a štandardizačnej.

### **INFORMAČNÉ SYSTÉMY A TECHNOLÓGIE**

Business Navigation je metodický koncept založený na počítačovej podpore a informatizácii procesov vrcholového vedenia a riadenia.

Informatizácia vnáša do vrcholového riadenia podniku „počítačový výkon“, špecializovanú databázovú technológiu (OLAP) a softwarové riešenia (BNS), ktoré nahrádzajú práce postupy a ktoré prevládajú predovšetkým v procesoch plánovania a reportingu.

---

<sup>1</sup> Ing. Miroslav Babič  
Email Adress: mirec.babic@gmail.com



Vďaka Business Navigation dostáva riadenie potrebnú dynamiku i flexibilitu a manažment získava vyššiu spoľahlivosť dát a zdokonalenú „číselnú optiku“, ktorá znižuje neurčitost' v rozhodovaní a plánovaní. Informatizácia procesov manažérskeho riadenia sa týka špecializovaných plánovacích, manažérskych ako aj controllingových systémov. Je prekonaný stav, kedy controller iba vyplňal tabuľky a reportoval ich. V tomto vyššom štádiu tabuľky vyplňa systém a controller sa venuje ich konsolidácii a administrácii.

Postupne sa k slovu dostávajú vyspelé plánovacie a analytické metódy, ktoré sú závislé na prístupe k veľkým objemom bohato štruktúrovaných dát a na rýchlosti ich spracovania. Controller sa stále viac prestáva venovať mechanickej práci s dátami a o to viac sa orientuje na analýzy a predkladanie návrhov.

### **VYŠŠIA DYNAMIKA**

Stagnujúca úroveň informatizácie zapríčiňuje, že plánovanie a vykazovanie výsledkov sa menia na ťažkopádne, neuveriteľne prácne a nákladné procesy. Táto mechanická a frustrujúca práca bežne absorbuje 20 až 30 % pracovného času manažérov a špecialistov.

Vzniká logická otázka, ktorú je nutné si v tejto súvislosti položiť: „Existuje možnosť, ako tieto neefektívne „manufaktúrne“ postupy industrializovať? “ Business Navigation System na túto otázku ponúka kladnú odpoveď. Plánovacie a reportingové procesy sa pomocou tohto konceptu stávajú rutinnými záležitosťami s vysokou mierou automatizácie a obmedzenými nárokmi na ľudské zdroje. Rýchlejšie spracovanie plánov a reportov priamo skraca dobu nevyhnutnú pre ich zostavenie. Takto uvoľnený čas je možné venovať podrobným diskusiám, detailným analýzám a prejednávaniu plánov vo väčšom počte kôl.

### **VYŠŠIA FLEXIBILITA**

Cieľom plánovania nie je zostaviť plán, ale riadiť firmu plánom. Je dôležité, aby si plán zachoval svoju rolu kľúčového nástroja riadenia. To platí predovšetkým pri dopadoch neočakávaných a nepredvídateľných vplyvov, či pri náhodných výkyvoch v trhovom prostredí a interných procesoch. Pokiaľ plán nie je schopný reagovať na turbulentný vývoj a prispôbiť sa mu, stáva sa súborom „mŕtvych čísel“, ktoré businessu žiadnu pridanú hodnotu neprinášajú.

Pokiaľ má firma s nízkou úrovňou technologického zabezpečenia problémy s rýchlosťou tvorby základného plánu, nedá sa očakávať, že to bude vyzerat' inak pri aktualizácii plánu. Strnulost' plánov a neschopnosť aktualizácií predstavujú vážnu prekážku na ceste ku konkurencieschopnosti a efektívnosti.

Koncept Business Navigation vníma podnik ako dynamický systém pôsobiaci v dynamickom prostredí. Silná technologická podpora umožňuje voľbu sofistikovanejších prístupov k vysporiadaniu sa s neurčitost'ou budúceho vývoja, než sú súčasné strnulé a dogmatické plány. Dosiahnuť vyššiu flexibilitu v riadení znamená plánovať kontinuálne a vo viacerých variantoch.

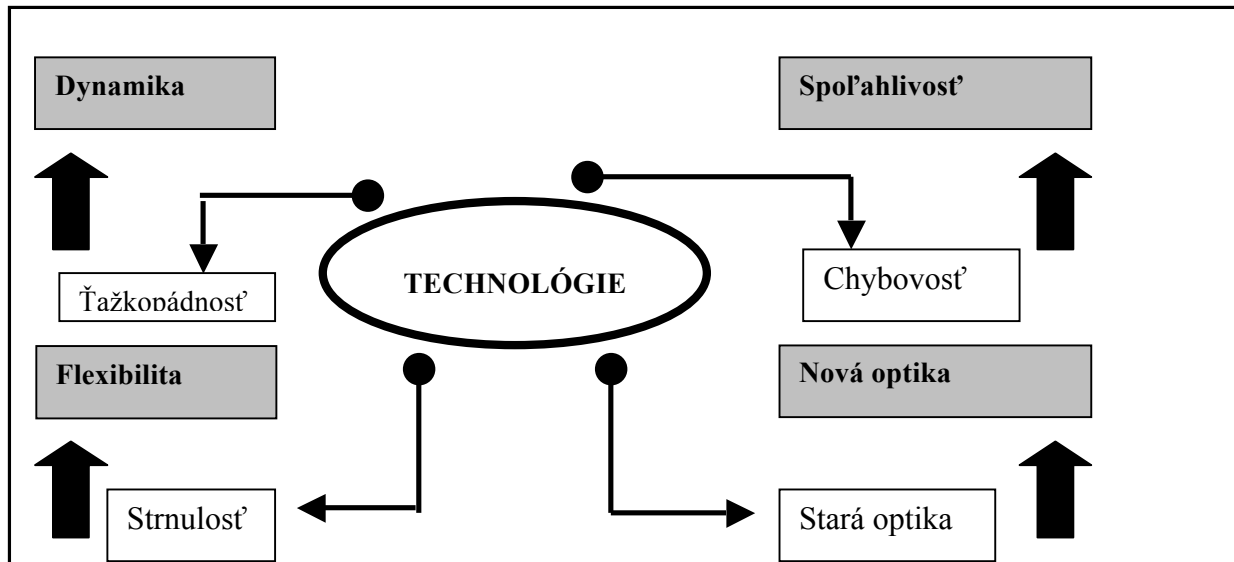
### **VYŠŠIA SPOĽAHLIVOSŤ/KOREKTNOSŤ**

Navigačné procesy plánovania a reportingu vykonáva človek, ktorý sa dopúšťa mnohých chýb, či dokonca úmyselne manipuluje s číslami. Toto sú riziká, ktoré sú nezlučiteľné s potrebou korektnosti čísel. Pokiaľ sú manažérom predkladané údaje, na ktoré sa nemôžu 100%-ne spoľahnúť, rôzne výsledky s odlišnými interpretáciami, vzniká atmosféra informačnej nedôvery. Je teda absolútne zrejmé, že minimalizácia, či úplná eliminácia

Ľudského faktoru v rutinných aktivitách pri plánovaní a reportingu sú prospešné i z pohľadu korektnosti dát. Cieľ Business Navigation System – rutinná práca s dátami bez zásahu ľudskej ruky – predstavuje pre podnikanie značný prínos.

### ZDOKONALENÁ NAVIGAČNÁ OPTIKA

Vyspelá navigačná optika stvára presnejšie a vierohodnejšie podnikateľskú realitu a jej procesy a zmierňuje tak neurčitost' budúceho vývoja. Ponúka teda lepšiu manažérsku číselnú orientáciu v prítomnosti i budúcnosti. Je jednoduchšie určiť polohu, kde sa firma nachádza a smer, kam sa chce dostať.



Obr. 1 Zdokonalenie informačných systémov a technológií

### METODIKA

V súčasnosti sa pri riadení firmy používajú principiálne tie isté metódy ako pred 150 rokmi, v dobách začiatku priemyselnej revolúcie. Metódy sú založené na dvoch pilieroch – výkazoch a rozpočtoch. Technologické vylepšenia, ktoré prinášajú Excel, či rôzne reportovacie prostriedky, sú prínosom pre formálnu stránku, ale nemenia konzervované princípy manažérského riadenia.

Kontinuálny rozvoj informačných technológií a systémov znamená ich systematickejší prienik i do vrcholového plánovania a riadenia podniku. Otvárajú sa nové možnosti. Spolu s implementáciou navigačného informačného systému je redefinovaná rola a postavenie plánov a ďalších nástrojov pre modelovanie firemnej perspektívy. Menia sa a zdokonaľujú funkcie analýz a reportov.

### PREVIAZANOSŤ – INTEGRÁCIA – KOMPLEXNOSŤ

Nižší stupeň informatizácie procesov vrcholového riadenia sprevádza metodickú nedostatočnosť, predovšetkým pokiaľ ide o integritu a vyváženosť rôznych aspektov, funkčných oblastí, organizačných útvarov a plánovacích stupňov.

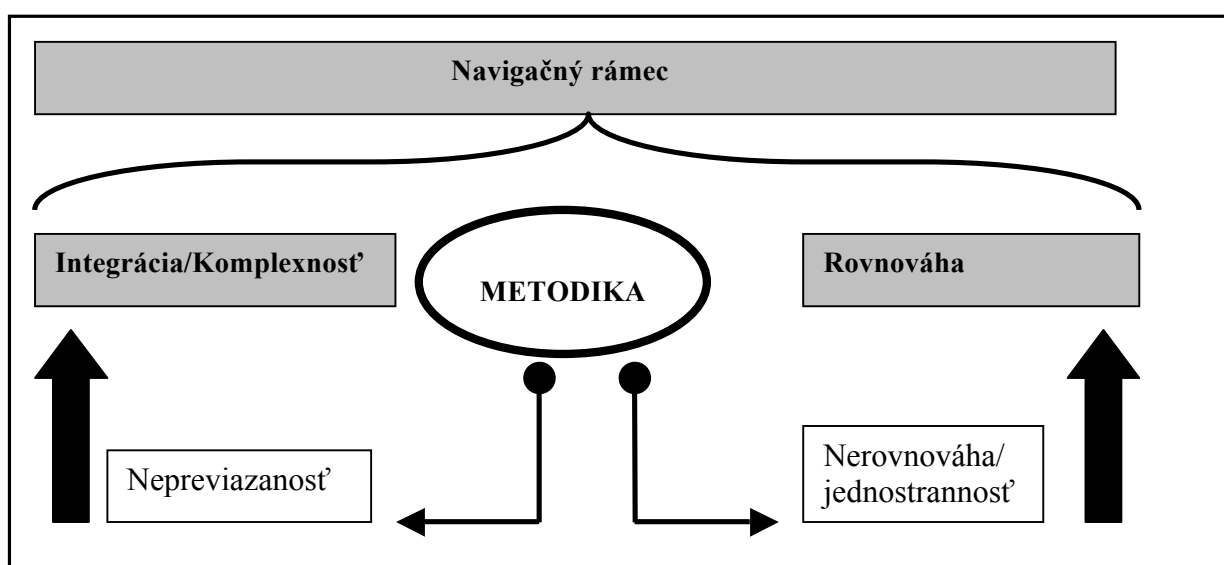
Firmy podporované Business Navigation sa odpútavajú od dielčích izolovaných prístupov zameraných na jednu problematiku a razia cestu komplexných a integrovaných pohľadov. K vyššej integrácii dochádza predovšetkým v nasledujúcich oblastiach:

- Previazanie stratégie s taktikou – projektovanie viacročných strategických zmien je spojené s taktickým obvykle 12-mesačným plánovaním,
- Vzájomné previazanie funkčných oblastí – Business Navigation posilňuje vzájomnú spoluprácu v manažérskom tíme, zdieľané pohľady na riadenie a samotný business tak znižujú časté nedorozumenia,
- Vzájomné previazanie pohľadov na budúcnosť a skutočnosť – BN ponúka dva procesné režimy: Builder pre „tvorbu budúcnosti“ a Analyser pre skutočnosť. Existuje tu súradnicová sústava, v ktorej sa plánuje a hodnotí výsledok.

## ROVNOVÁHA

Druhým metodickým prínosom Business Navigation je dosiahnutie rovnováhy rôznych stránok a aspektov riadenia, rovnováhy medzi cieľmi plánujúcich úrovní, rovnováhy medzi organizačnými jednotkami. Firma sa odpútava od jednostranného nadhodnocovania určitého momentu riadenia na úkor druhého. Tu sú štyri najtypickejšie:

- Business Navigation zbavuje firmu riadenia podľa spätného zrkadla – pohľady do minulosti reprezentované výkazmi mesiac starých podnikateľských výsledkov nemôžu byť tým správnym podkladom pre rozhodovanie v dynamickom podnikateľskom prostredí.
- Jednostranné úsporné myslenie – Business Navigation vychádza z predpokladu, že pre podnikateľský úspech je nevyhnutné predovšetkým zarobiť, nie ušetriť.
- Business Navigation prekonáva jednostranné myslenie zamerané na výsledok, kedy sú plánovanie a vykazovanie skutočnosti úzko zamerané na výsledok a málo si všimajú príčiny, ktoré k nemu viedli. BN ponúka systém kauzálneho plánovania a analýz rozpadu podľa stromu príčin a následkov. Takto je možné vysvetliť súčasný stav, diagnostikovať príčiny, ktoré k nemu viedli, a predikovať ďalší vývoj.
- Business Navigation umožňuje kombinovať a vyvážiť centralizované a decentralizované prístupy k riadeniu firmy a prispieva tak k efektívnemu rozloženiu právomocí medzi riadiacimi úrovňami.



Obr. 2 Zdokonalenie metodickej podpory riadenia

## ŠTANDARDIZÁCIA

Business Navigation System zavádza a upevňuje podnikové štandardy v procesoch strategického projektovania zmien a taktického plánovania. Vytvára prehľadný systém, ktorý je schopný dlhodobej údržby a rozvoja.

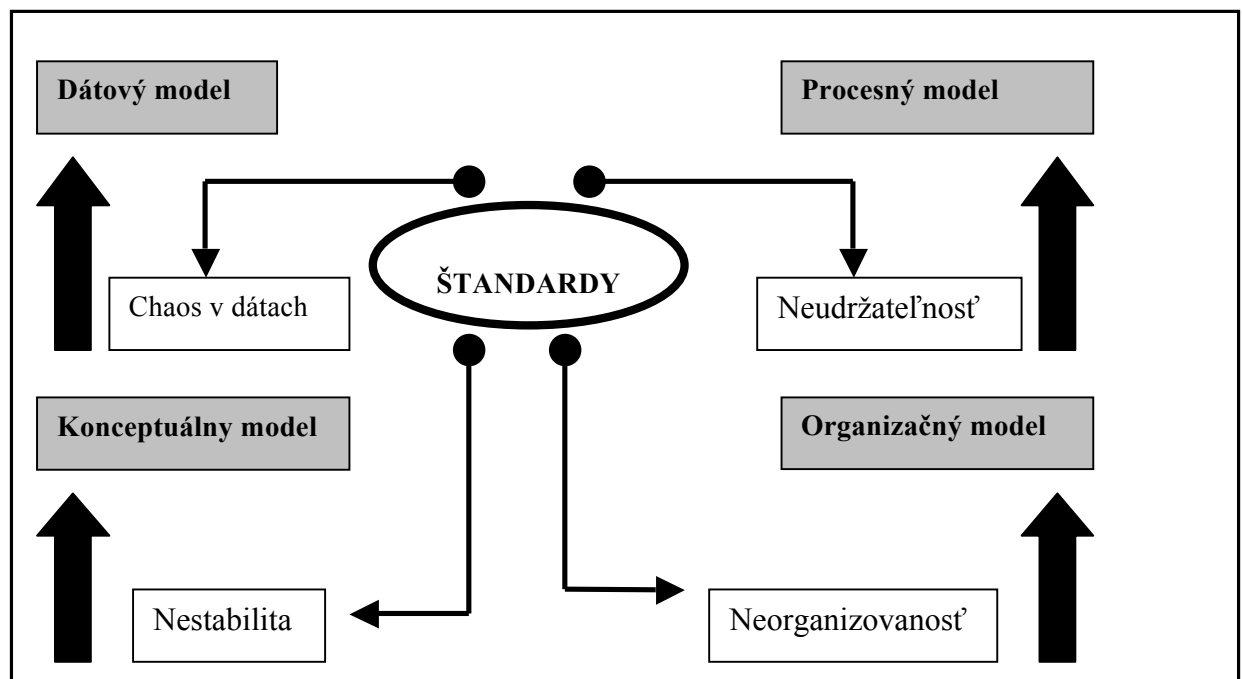
Štandardizácia sa opiera o štyri momenty, ktoré sú dané štyrmi typmi modelov: procesný model, dátový model, konceptuálny model a organizačný model.

**Procesný model** definuje konzistentnú metodiku tvorby plánu a riadenia firmy plánom (analýzy, reporting). V tejto súvislosti sa BNS opiera o tzv. panelový koncept. V tomto koncepte reprezentuje každý z panelov (multidimenzionálnych číselných tabuliek vo formáte Excel) jednu konkrétnu metódu riadenia. Výberom panelov dochádza k modelovaniu procesov.

**Dátový model** sa opiera o jasne definovanú štruktúru ukazovateľov výkonnosti a o ich premietnutie do viacrozmerných hierarchických dátových štruktúr. Vzniká tak transparentný a stabilný systém merania a plánovania výkonnosti.

**Konceptuálny model** vychádza zo skutočnosti, že človek je najdôležitejšia súčasť BNS. Cieľom je, aby systém obsluhoval kvalifikovaný a vyškolený tím manažerov a špecialistov, ktorý dokáže navigačný systém nielen využívať, ale zaisťuje i dlhodobý a vyvážený rozvoj firmy.

**Organizačný model** je završením štandardizačného úsilia na poli manažérskych procesov vo firme. Je vypracovaná záväzná interná metodika popisujúca procesy plánovania, tvorby očakávanej skutočnosti, reportingu a odchýlkovej analýzy výsledku. Smernica stanovuje zodpovednosť jednotlivých pracovníkov za procesné kroky a dátovú náplň jednotlivých úsekov navigácie.



Obr. 3 Zdokonalenie na poli štandardov riadenia

## **ZÁVER**

Neustále rastúce nároky na konkurencieschopnosť a dynamickosť trhového prostredia predstavujú pre firmy na jednej strane riziká, na strane druhej však nové príležitosti. Na pleciach tímov manažérov a špecialistov leží budúcnosť každého podniku a od ich pohľadu na neustále sa meniace vzťahy a väzby závisí úspech alebo pád.

Koncept Business Navigation sa ponúka ako nástroj na zefektívnenie ťažkopádnej manufaktúrnej činnosti, ktorá ubera zodpovedných o drahocenný čas, ktorý musí byť využitý pre prípravu strategických rozhodnutí.

## **ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY**

- [1] Grell, M. a kol: Informačné systémy v ekonomike, Ekonóm, Bratislava, 2003
- [2] Grell, M. a kol: Hospodárska informatika, Ekonóm, Bratislava, 2003
- [3] Russev, S.T. a kol: Metódy vývoja informačných systémov, Ekonóm, Bratislava, 2002
- [4] Závodný, P.: Riadenie projektov informačných systémov, Ekonóm, Bratislava, 2003
- [5] Sommerville, I.: Software Engineering, Aksen Associates, 1996

# UKAZOVATEĽ EVA - NÁSTROJ PRE MERANIE A KOORDINÁCIU VÝKONNOSTI PROCESOV

## EVA INDICATOR – TOOL FOR MEASUREMENT AND COORDINATION OF PROCESS PERFORMANCE

Jarmila Balogová<sup>1</sup>

### KEY WORDS

process management, process controlling, process performance, cost, quality, time, key performance indicators, EVA indicator

### ABSTRACT

With process sight at organization is connected management of business proceses and customer orientation. In spite of the core business target is creation of value added. From this reason process controlling measures business proces performance (by key performance indicators) and organization performance (by economic value added), too. Very important is connecting this KPIs and EVA indicator, for example by indicator tree. The indicator tree is created by factorization of EVA indicator.

### ÚVOD

V dnešnej dobe už nie sú slová ako mimoriadne turbolentné prostredie, globalizácia, štvrtá informačná revolúcia, nadvláda zákazníka z toho vyplývajúca orientácia na zákazníka, prebytok ponuky nad dopytom, prebytok výrobných kapacít, znalostný manažment a pod., len prázdne frázy, ale sú charakteristikou skutočnosti – reality.

Nejedná sa pritom len o zmeny externého podnikateľského prostredia, ale zároveň možno hovoriť aj o neustálych premenách interného prostredia podniku, tak aby bol podnik schopný nie len prežitia, ale aj dlhodobej efektivity. Jednou z reakcií podnikov na zmeny prostredia sa v posledných dvadsiatich rokoch, stáva implementácia procesného riadenia do podniku a s tým spojená silná zákaznícka orientácia. Zákazník sa tak stáva ústredným elementom reťazca tvorby hodnoty. Spokojnosť zákazníka sa teda pokladá za základný stavebný kameň dlhodobej profitability podniku, pričom za vnútropodnikový nástroj pre dosahovanie vysokej flexibility na požiadavky zákazníka, sa v súčasnosti považuje procesný pohľad na riadenie podniku, pretože podľa J. Champyho a M. Hammera: „Dlhodobý úspech podnikov neprinášajú výrobky, ale procesy, ktoré vedú k ich vytváraniu. Dobré výrobky nerobia víťazov, to víťazi produkujú dobré výrobky.“<sup>2</sup>

Hodnota pre zákazníka sa tvorí vo vnútri podniku, teda s riadením zákazníckej spokojnosti by sa malo začať už pri výrobe výrobku, alebo poskytovaní služby – riadiť je potrebné začať už pri procesoch.

V súčasnom období, kedy sa controlling stáva nenahraditeľnou informačnou podporou riadenia, tento trend pretrváva aj pri prechode na procesné riadenie, ktoré sa vyznačuje zmenou cieľovej orientácia (procesy prebiehajúce v podniku), vyžaduje sa efektívny nástroj na mapovanie a riadenie úrovne parametrov výkonnosti procesov – procesný controlling.

---

<sup>1</sup> Ing. Jarmila Balogová, jbalogova@zoznam.sk

<sup>2</sup> [http://www.adwise.cz/produkty\\_seznam.htm](http://www.adwise.cz/produkty_seznam.htm), 31.11.2006

## PROCESNÝ CONTROLLING

Prechodom controllingu na procesný sa mení, v súvislosti s implementáciou procesného uhl'u pohľadu, cieľová orientácia na procesy. Procesný controlling tak upriamuje svoju pozornosť na mapovanie a riadenie úrovne výkonnosti procesov.

Proces ako objekt záujmu riadenia a teda aj controllingu, ako podpory manažmentu, prináša so sebou potrebu rozšírenia rozsahu výkonnostných parametrov. Procesný controlling už nesleduje iba náklady (ako finančný ukazovateľ, ktorý bol v podmienkach nákladového controllingu, ťažiskovým), ale aj ďalšie dimenzie procesu, tentokrát nefinančného charakteru – kvalita a čas.

Monitorovaním a riadením parametrov procesu daných doplnením dimenzií času a kvality, sa má zabezpečiť zákaznícka orientácia už vo fáze plánovania a priebehu samotného procesu. Z tohto dôvodu procesný controlling musí pri plnení svojich úloh zohľadňovať všetky tri dimenzie procesu ako aj vzájomné vzťahy medzi jednotlivými dimenziami.

K úlohám procesného controllingu sa pritom zaraďujú nasledovné činnosti:

1. procesy oceniť
2. procesy kontrolovať
3. procesy zdokonaľovať
4. o procesoch informovať.

Pri aplikácií procesného controllingu v praxi sú úlohy controllingu nastavené tak, aby ich výsledkom bol procesný controlling, ktorý je schopný monitorovať výkonnosť procesov. Kým pri tradičnom riadení sa controlling zameriaval hlavne na kontrolu hospodárnosti, pri procesnom controllingu, ako viacdimenzionálnej podpore procesného riadenia, je ťažiskom sledovanie celkovej procesnej výkonnosti dosahovanej prostredníctvom všetkých troch dimenzií. Sledovanie zákaznickej spokojnosti sa pritom zabezpečuje ukazovateľmi merajúcimi vývoj dimenzií - kvalita a čas. No za všetkým snažením vedúcim k dosahovaniu zákaznickej spokojnosti sa skrýva plnenie požiadavky kladenej na realizáciu procesov pri súčasnom dosiahnutí čo možno najvyššej výkonnosti procesov.

Objektom pozornosti procesného controllingu sa tak stávajú ukazovatele merajúce procesnú výkonnosť a ústrednou úlohou controllingu, v rámci ktorej je možné výkonnosť monitorovať, sa stáva kontrolovanie procesov.

## INDIKÁTORY (UKAZOVATELE) VÝKONNOSTI PROCESOV

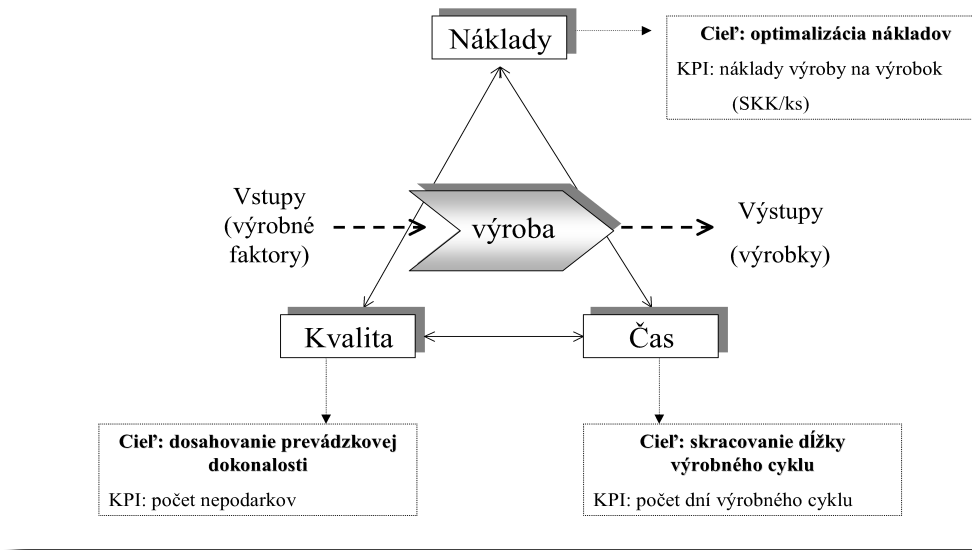
Zvyšovanie výkonnosti procesov ako hlavný cieľ, k plneniu ktorého v podnikovej praxi smerujú všetky činnosti a tým aj ukazovatele merajúce úroveň plnenia tohto procesného cieľa. Potrebu monitorovania priebežného plnenia procesného cieľa podniky stále častejšie riešia prostredníctvom definovania tzv. key performance indicators (KPIs – kľúčové ukazovatele výkonnosti, v tomto prípade procesnej výkonnosti). Pre potreby merania procesnej výkonnosti sú KPIs kombináciou finančných aj nefinančných indikátorov z dôvodu zabezpečenia monitorovania vývoja všetkých troch dimenzií procesu súčasne. Definovaniu KPIs sa preto musí venovať veľká pozornosť a pre jednotlivé procesy sa stanovujú individuálne, aby zohľadňovali špecifiká príslušného procesu a vzájomné vzťahy medzi procesnými dimenziami procesu. KPIs, okrem zohľadnenia špecifik príslušného procesu, ku ktorému sa viažu, musia spĺňať aj ostatné z nasledujúcich kritérií metodiky SMART: presne zadefinované (specific), merateľné (measurable), dosiahnuteľné (realistic), reálne (realistic), správne načasované (timely).

Možno pozorovať, že KPIs musia spĺňať požiadavky kladené na samotné ciele, ktorých dosahovanie umožňujú monitorovať. KPIs musia byť presne stanovené a priradené ku konkrétnemu cieľu, nevyhnutná je schopnosť merania vývoja skutočných aj plánovaných hodnôt KPIs v čase. Vopred stanovené (plánovaného) hodnoty pre KPIs musia byť reálne



dosiahnuteľné a nemenej dôležitou charakteristikou je správny „timing“, čiže načasovanie, pretože niektoré údaje o vývoji potrebujú čas, aby ich výpovedná hodnota bola smerodajná. Keďže uvedené kritériá kladené na KPIs majú svoje opodstatnenie pri ich ďalšom použití, je dôležité výberu vhodných „kandidátov“ na KPIs venovať veľkú pozornosť.

Zjednodušene by sa mohli doteraz spomínané princípy monitorovania procesných dimenzií procesným controllíngom, vysvetliť na príklade procesu výroby, prostredníctvom obrázku č. 1, nasledovne:



Obrázok č. 1 KPIs procesu výroby

Obrázok č. 1 zobrazuje zjednodušene priradenie cieľov jednotlivým dimenziám procesu a následné identifikovanie KPIs, prostredníctvom ktorých sa monitoruje vývoj skutočnosti. Keďže pre KPI v podmienkach procesného controllíngu nie je postačujúce aby sa sledovala iba skutočnosť, s KPI sa pracuje aj v oblasti plánovania (ako fáze regulačného obvodu controllíngu). Vďaka stanoveniu vopred očakávanej, plánovanej hodnoty a následného sledovania skutočne dosahovanej hodnoty sa vytvárajú podmienky pre porovnanie skutočnosti s plánom a vyčíslenie výšky vzniknutej odchýlky. Sledovanie odchýlok sa v podmienkach procesného controllíngu rozširuje zo sledovania nákladovej odchýlky, o odchýlku v našom prípade (obrázok č. 1) počtu nepodarkov a počtu dní výrobného cyklu.

Odchýlky KPIs ako indikátorov výkonnosti procesov, následne podliehajú hlbšej analýze z dôvodu určenia príčiny vzniku odchýlky a vypracovania návrhu protiopatrenia v súlade so súhrnným cieľom procesu - rast výkonnosti.

Analýza odchýlok sa pritom realizuje na jednej strane pre jednotlivé KPIs individuálne:

1. **náklady** - napr. členenie nákladov podľa druhu – identifikuje sa nákladový druh, ktorý mal najväčší podiel na vzniku odchýlky nákladov, následne sa celková odchýlka môže rozdeliť na odchýlky kvalitatívnu, čiže odchýlku ceny vstupov a odchýlku kvantitatívnu – odchýlka množstva, analýza nákladovej odchýlky môže byť realizovaná aj vo vzťahu nákladov a objemu produkcie – podiel fixných a variabilných nákladov, v neposlednom rade sa sleduje vývoj náklad na jednotlivé podprocesy/činnosti výrobného procesu a ich podiel na celkových nákladoch procesu,
2. **kvalita** - odchýlka napr. v počte nepodarkov môže preniknúť prostredníctvom kontroly kvality až k identifikácii podprocesu, činnosti, úkonu, v rámci ktorého bola spôsobená chyba následkom ktorej bol vznik nepodarku (iným ukazovateľom zákaznickej spokojnosti môže byť napr. počet reklamácií a pod.),

3. **čas** - výrobný cyklus pozostáva z cyklov jednotlivých podprocesov, činností (fáz výrobného cyklu), pri vzniku odchýlky KPI tejto dimenzie je možné hlbšou analýzou určiť, ktorá činnosť túto odchýlku spôsobila, prípadne sa na vzniku odchýlky podieľala najväčším podielom.

Na strane druhej je však analýza odchýlky realizovaná aj pri zohľadňovaní vzájomných vzťahov, napr. zvýšený počet nepodarkov spôsobil rast nákladov a pod.

Výsledky analýzy odchýlok následne slúžia ako informačné vstupy pre tvorbu návrhov protiopatrení. Pri tvorbe návrhov protiopatrení sa musí taktiež zohľadniť dôležitý procesný aspekt, ktorým sú kauzálny vzťahy medzi jednotlivými dimenziami navzájom (znázornené na obrázku č. 1 obojstranným šípkami medzi procesnými dimenziami). Čiže zníženie nákladov sa môže prejaviť vplyvom na kvalitu (počet nepodarkov), alebo čas (počet dní výrobného cyklu). Návrhy protiopatrení pre elimináciu negatívneho vplyvu vzniknutých odchýlok KPIs, preto musia zohľadňovať aj vzťahy príčiny a dôsledkov. Tieto vzťahy musia byť zohľadnené už pri definovaní KPIs procesu, ktoré na základe uvedených skutočností vytvárajú systém KPIs zabezpečujúci nielen merateľnosť cieľov jednotlivých dimenzií, ale zároveň usmerňujú všetky podprocesy a činnosti tvoriace proces k dosiahnutiu súhrnného cieľa – rastu procesnej výkonnosti.

Napriek skutočnosti, že procesný uhol pohľadu, ktorý preniká organizáciou pri implementácii procesného riadenia, so sebou prináša primárnu orientáciu na zákazníka, nepredstavuje zákaznícka orientácia hlavný cieľ podnikateľskej činnosti, ale iba nástroj pre dosiahnutie základného cieľa podnikateľskej činnosti. Táto skutočnosť vyplynula aj zo súhrnné cieľa procesného controllingu, ktorý má prostredníctvom plnenia svojich úloh zaistiť monitorovanie vývoja, kontrolu a analýzu výkonnosti jednotlivých procesov.

Tieto snaženia majú prispieť k splneniu hlavného podnikového cieľa – príčiny prečo podniky k implementácii procesného riadenia pristupujú a to rast profitability podnikateľskej činnosti ako celku, meranej prostredníctvom zisku, alebo v súčasnosti čoraz častejšie podnikateľskou praxou skloňovanou, tvorbou pridanej hodnoty podniku.

## **NADSTAVBOVÉ KRITÉRIUM SYSTÉMU INDIKÁTOROV – TVORBA PRIDANEJ HODNOTY PODNIKU**

V podnikovej praxi sa síce za prínos procesného riadenia považuje zavedenie silnej zákazníckej orientácie a v súvislosti s tým sa riadenie všetkých podnikových procesov riadi smerom k dosahovaniu vysokej zákazníckej spokojnosti. No tento prístup, ktorým sa podnik prezentuje navonok slúži vo svojej podstate k dosiahnutiu hlavného podnikového cieľa, ktorý je internou prioritou podniku. Dosahovanie zákazníckej spokojnosti na pozadí slúži k splneniu hlavného cieľa, ktorý je v súčasnosti definovaný v podnikovej praxi častokrát ako tvorba pridanej hodnoty podniku. Z tohto dôvodu je potrebné zabezpečiť aby podnikové úsilie – riadenie podnikových procesov – smerovalo jedným, spoločným smerom – smerom k tvorbe pridanej hodnoty podniku.

Kým pri monitorovaní podnikových procesov prostredníctvom systému KPIs zostavených pre jednotlivé procesy sa môže zdanlivo rysovať predstava o individuálnom riadení konkrétnych procesov na základe ich špecifik (čo spadá do kompetencií procesného controllingu), opak je pravdou. Ďalšou požiadavkou kladenou na procesný controlling je zabezpečenie merania celkovej výkonnosti podniku, čiže výkonnosti všetkých procesov prebiehajúcich v podniku za účelom rozpoznanie kľúčových procesov pre plnenie cieľa – tvorby hodnoty podniku.

V súvislosti s uvedenou požiadavkou je nevyhnutné napojenie systémov KPIs všetkých procesov na jeden ukazovateľ merajúci dosahovanú úroveň plnenia tohto cieľa. Takýmto

prepojením procesných KPIs sa zaistí jednotné smerovanie a koordinácia všetkých podnikových úsilí a zároveň meranie výkonnosti všetkých procesov ako celku.

Pre tento účel sa v podmienkach praxe môže uplatniť ukazovateľ zo skupiny moderných, hodnotovo orientovaných – ekonomická pridaná hodnota (economic value added – EVA). Ukazovateľ možno vypočítať podľa nasledujúceho vzorca:

$$EVA = NOPAT - CAPITAL \times WACC \quad [4]$$

kde:

NOPAT – zisk z operatívnej činnosti podniku po zdanení,

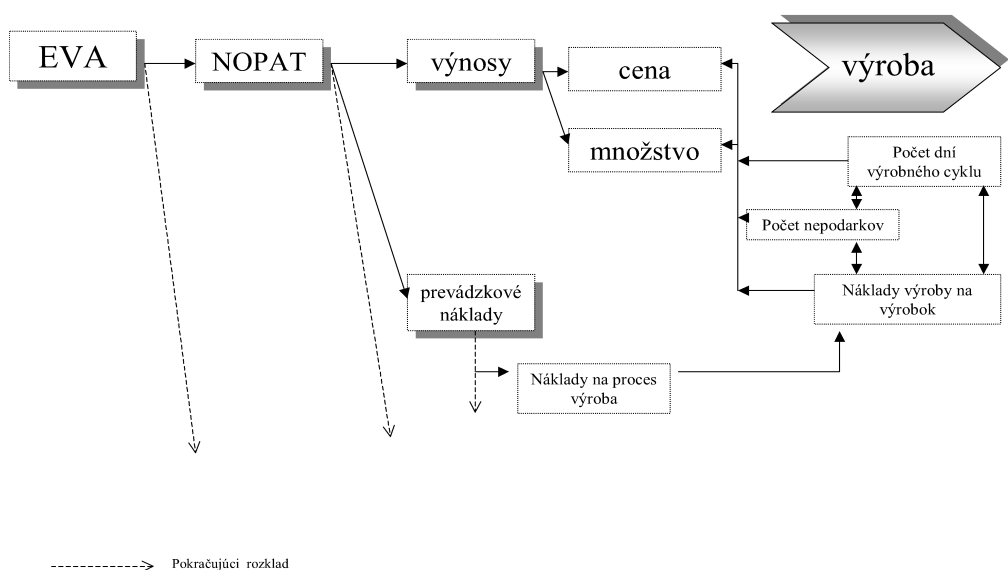
CAPITAL – kapitál viazaný v aktívach slúžiaci na operatívnu činnosť podniku,

WACC – priemerné vážené náklady kapitálu

Ukazovateľ EVA a jeho pyramidálny rozklad možno považovať za určitú formu nadstavby systému procesných KPIs. Ukazovateľ EVA spĺňa vyššie spomenuté požiadavky kladené na procesný controlling pri zabezpečení merateľnosti nielen výkonnosti individuálnych procesov, ale aj výkonnosti podniku ako celku (tvorenej práve výkonnosťou jednotlivých procesov).

Rozklad ukazovateľa EVA umožňuje identifikovať vplyv jednotlivých procesov na tvorbu hodnoty podniku, čiže ktoré procesy sú pre plnenie hlavného podnikového cieľa kľúčovými, a naopak ktoré procesy k tvorbe hodnoty podniku neprispievajú, prípadne spôsobujú jej znižovanie. Informácie tohto druhu slúžia pre usporiadanie procesov z hľadiska ich významnosti, pričom ak by sa ukazovateľ využíval v podmienkach procesného riadenia iba na meranie tvorby hodnoty podniku ako celku, neboli by vytvorené podmienky pre poznanie príspevku jednotlivých procesov k tvorbe hodnoty podniku, prípadne by mohlo dôjsť k vzájomnej kompenzácií príspevkov jednotlivých procesov.

Rozklad ukazovateľa EVA umožňuje, pri hlbších analýzach jednotlivých činiteľov ukazovateľa, odhaliť dopad pôsobenia procesov na finančnú výkonnosť všetkými svojimi dimenziami. Dôvodom je skutočnosť, že prostredníctvom monitorovania smerovania KPIs dimenzií sa sledujú parciálne vplyvy na hodnotu ako celok. Za ďalší prínos systému KPIs s nadstavbou pre meranie tvorby hodnoty (v tomto prípade ukazovateľa EVA), je odhalenie vzájomných vzťahov nielen medzi KPIs jedného procesu, ale aj medzi KPIs ostatných procesov, ktoré sa spoločne podieľajú na dosiahnutej hodnote príslušného analyzovaného činiteľa ukazovateľa EVA (zjednodušene sú uvedené skutočnosti prezentované na obrázku č. 2, na príklade procesu výroby).



Obrázok č. 2 Vzájomná previazanosť KPIs procesu a činiteľov ukazovateľa EVA

Obrázok č. 2 zobrazuje skutočnosti, ktoré sú uvedené vyššie, čiže vzájomné prepojenie KPIs procesu na ukazovateľ EVA, práve prostredníctvom rozkladu na jednotlivé činitele. Takýmto prepojením je možné identifikovať vzťahy vplyvu nielen medzi KPIs finančného charakteru, ale aj nefinančného charakteru, ktoré so svojou predikčnou schopnosťou, sú schopné zachytiť vznikajúce zmeny vo vývoji ešte pred ich finančným dopadom.

Celkovo možno preto zhodnotiť, že ukazovateľ EVA nie je vhodným len pre hodnotenie celkovej výkonnosti podniku, ale zároveň je nástrojom pre meranie procesnej výkonnosti a jej koordináciu.

## **ZÁVER**

Fenoménom dnešného riadenia a teda aj controllingu je procesný uhol pohľadu na organizáciu – fungovanie podniku, ktorý so sebou prináša silnú zákaznícku orientáciu. Zákaznícka orientácia sa pritom v podniku spája s riadením podnikových procesov smerom k rastu ich výkonnosti. Výkonnosť procesov, ako objekt pozornosti procesného controllingu, je síce naviazaná na zákaznícku spokojnosť, k splneniu ktorej majú procesy svojim priebehom prispieť, no v konečnom dôsledku sa nejedná o zákazníka ako hlavnú prioritu, ale hlavnou prioritou zostáva aj naďalej tvorba pridanej hodnoty podniku. Zákazníckou orientáciu, ktorú so sebou procesný uhol pohľadu prináša, si podniky len hlbšie uvedomujú, ktoré faktory sú pre tvorbu hodnoty podniku, kľúčovými – podniková výkonnosť a spokojnosť zákazníkov. Z tohto dôvodu je dôležité zabezpečiť prepojenie medzi ukazovateľmi merajúcimi procesnú výkonnosť a zákaznícku spokojnosť (KPIs) s ukazovateľom merajúcim tvorbu pridanej hodnoty podniku (EVA).

## **POUŽITÁ LITERATÚRA**

1. Balogová, J.: Procesný controlling – podpora procesného manažmentu. In: IX. ročník medzinárodnej konferencie MEKON 2007. Zborník príspevkov. Ostrava 21. – 22. február 2007
2. Eschenbach, R. a kol.: Controlling. CODEX, Praha 2000, ISBN 80-85963-86-8
3. Horváth & Partners (Hrsg.): Prozessmanagement umsetzen. Durch nachhaltige Prozessperformance Umsatz steigern und Kosten senken. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2005, ISBN-13: 978-3-7910-2377-9
4. Maříková, P., Mařík, M.: Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. Ekopress, Praha 2001, ISBN 80-86119-36-X
5. Reichmann, T.: Controlling mit Kennzahlen und management tools. Die systemgestützte controlling-konzeption. Verlage Vahlen, München 2006, ISBN 3-8006-3253-5
6. Zalai, K. a kol.: Finančno-ekonomická analýza podniku. Sprint vfra, Bratislava 2002, ISBN 80-88848-94-6
7. [http://www.adwise.cz/produkty\\_seznam.htm](http://www.adwise.cz/produkty_seznam.htm), 31.11.2006

# ÚVEROVÉ RIZIKO VO VZŤAHU BANKY A KLIENTA

## LOAN RISK THE RELATIONSHIP BETWEEN THE BANK AND THE CLIENTS

Zuzana Bešinová<sup>1</sup>

### KLÚČOVÉ SLOVÁ

loan risk, credit risk, insolvency, risk management, rating, risk profit margin, risk premium

### ABSTRAKT

In my work I am trying to show the loan risk by way of financing companies with credit sources of a bank.

I'm analysing individual types of risk, which could occur during a process when a bank is providing a company with a loan. I'm also dealing with a model created by a bank, which should be helpful by judging the bonity of a client from the bank's view.

### ÚVOD

Podnikanie je základným prvkom efektívneho fungovania trhovej ekonomiky, je tým, čo ekonomiku robí trhovou. Na rozvoji podnikania majú svoju nezastupiteľnú úlohu aj úverové zdroje bánk. Avšak poskytovanie akéhokoľvek druhu úveru je vždy spojené s rizikom. A toto je aj jeden z dôvodov, prečo som si za cieľ mojej práce vybrala rozoberanie jednotlivých rizík pri úveroch. Svoj cieľ som sa snažila splniť rozobratím jednotlivých druhov rizík, ktoré sa môžu vyskytnúť pri úverovom financovaní firiem bankou.

### PODSTATA ÚVEROVÉHO RIZIKA

Každé poskytovanie úveru klientovi je spojené s určitými rizikami. Najvýznamnejšie je úverové riziko. *Úverové riziko* je súčasťou kreditného rizika<sup>2</sup>, ktorým sa rozumie riziko straty vyplývajúce z toho, že dlžník alebo iná zmluvná strana zlyhá pri plnení svojich záväzkov

---

<sup>1</sup> Ing. Zuzana Bešinová, odborný asistent, EU Fakulta podnikového manažmentu, Katedra PF, [besinova@euba.sk](mailto:besinova@euba.sk)

<sup>2</sup> Opatrenie NBS č. 12/2004 o rizikách a systéme riadenia rizík

vyplývajúcich z dohodnutých podmienok. Kreditné riziko zahŕňa aj riziko štátu, riziko koncentrácie, riziko vysporiadania obchodu a riziko obchodného partnera, kým úverové riziko sa týka konkrétneho úveru a vzniká z toho, že protistrana si neplní záväzok. Úverové riziko sa okrem úverov vzťahuje aj na poskytovanie záruk, príslubov akreditívov, finančných obchodov a devízových transakcií<sup>3</sup>.

V úverovom vzťahu medzi bankou a klientom sa môže úverové riziko prejaviť v troch javových formách<sup>4</sup>:

- Riziko platobnej neschopnosti

Vzniká vtedy, keď firma nie je schopná včas a v plnom rozsahu uhrádzať svoje záväzky voči banke. Získaním úveru sa firma zaväzuje, že splatí úver vrátane úrokov v presne stanovených sumách a termínoch. Neprimerané úverové a úrokové zaťaženie dlžníka – firmy, neprimeraný rozsah predaja na úver alebo neplnenie plánom stanoveného objemu tržieb môžu vyvolať poruchy v peňažných tokoch až celkovú platobnú neschopnosť firmy.

- Riziko novej straty majetku

Vzniká pri nesplatení úverov poskytnutých bankou, ktorá výberom majetkovej zábezpeky predchádza možnému prejavu úverového rizika z dôvodu vzniku platobnej neschopnosti dlžníka. Najčastejšie bankou akceptovanými zábezpekami je hnutelný alebo nehnuteľný investičný majetok, ktorý v prípade záväzku dlžníkom má právo banka odpredať. Strata majetku môže ohroziť prevádzkovú schopnosť firmy.

- Riziko poklesu tvorby čistého (použiteľného) zisku

Môže vyplývať z neprimeranej výšky úrokovej sadzby z úveru, ktorá zvyšuje prevádzkové náklady firmy a znižuje tvorbu bilančného zisku. Splátky úveru odčerpávajú dosiahnutý čistý zisk, a tým znižujú možnosti jeho ďalšieho využitia. Znižuje sa budúca schopnosť firmy využiť investičné príležitosti.

Každá banka si vypracúva úverové stratégie, ktoré sú súčasťou strategického plánu banky. *Stratégia riadenia kreditného rizika, ktorého súčasťou je úverové riziko zahŕňa najmä<sup>5</sup>:*

- ciele banky v oblasti riadenia úverového rizika,
- akceptovateľnú mieru kreditného rizika, ako aj rizika koncentrácie voči jednému klientovi, hospodársky spojenej skupine klientov, hospodárskym odvetviam, zemepisným oblastiam a štátom,
- druhy obchodov a činností, ktorými sa banka vystavuje úverovému riziku,

---

<sup>3</sup> Horvátová, E. a kol. : Operácie komerčných bánk. Bratislava: Ekonóm, 2004, s. 81

<sup>4</sup> www.vub.sk

<sup>5</sup> Opatrenie NBS č. 12/2005 o rizikách a systéme riadenia rizík

- ciele banky v oblasti poskytovania úverov, najmä:
  - druhy úverov,
  - hlavné kritériá pre poskytovanie úverov,
  - cieľové hospodárske odvetvia, zemepisné oblasti a skupiny klientov,
  - očakávanú kvalitu úverov, vývoj objemu úverov, výnosy z úverov a akceptovateľnú mieru úverového rizika vo vzťahu k výnosom,
- metódy na meranie, sledovanie a minimalizáciu rizika,
- typy limitov, ktoré bude banka používať pre riadenie úverového rizika a zásady pre výber a určenie ďalších limitov,
- rozdelenie zodpovedností pri riadení úverového rizika.

Pri riadení úverového rizika sleduje banka celkové úverové portfólio, jeho objem, štruktúru, t. j. koľko úverov je v odvetví, koľko je voči skupine osôb atď. Ďalej sleduje kvalitatívne a kvantitatívne hodnotenie úveru, zabezpečenie transakcie a pod.

Samotný proces riadenia rizika okrem merania jednotlivých rizík predstavuje proces, ktorý sa zakladá na odhade, informáciách, meraní, riadení, rozhodovaní o riziku ako takom a nakoniec na realizovaní konkrétnej stratégie, ktorej účelom je jeho minimalizácia<sup>6</sup>.

## **RISK MANAGEMENT**

Riadenie rizika v banke je úlohou **Risk Managementu**, ktorého ciele a úlohy môžeme z časového hľadiska členiť na dlhodobé a krátkodobé<sup>7</sup>.

Dlhodobé:

- optimalizácia kategórie zisku, trhového podielu, naplnenia akcionárskych očakávaní ukazovateľ'a ROE (Return on Equity) – rentabilita vlastného kapitálu firmy, ROA (Return on Assets) – rentabilita celkových aktív firmy atď.<sup>8</sup>,
- zabezpečiť stabilitu a prežitie banky v prípade kríz,
- identifikovať riziká.

Krátkodobé:

- maximalizácia zisku s akceptovateľnou mierou rizika,
- maximalizácia trhového podielu so súčasnou optimalizáciou štruktúry obchodov.

## **INDIKÁTORY HODNOTENIA ÚVEROVÉHO RIZIKA**

Základné nástroje a indikátory na optimalizáciu úverového rizika<sup>9</sup>:

<sup>6</sup> Sivák, R. a kol. : Riziko a neistota vo vybraných oblastiach financií. Bratislava: Ekonóm, 2006, s. 212

<sup>7</sup> Ružička, M. : Konzultácia pracovníka VÚB, a.s., pracovník Credit Risk managementu, Bratislava, október 2007

<sup>8</sup> Zalai, K. a kol.: Finančno-ekonomická analýza podniku. Bratislava: SPRINT, 2007, s. 79

<sup>9</sup> Klimiková, M. : Bankový manažment a marketing. Bratislava: Ekonóm, 2006, s. 133

- rating,
- finančné podmienky,
- riziková marža.

Každá banka má vypracovaný určitý *ratingový model*, ktorým hodnotí bonitu klienta, jeho hospodársku a finančnú situáciu a celkovú rizikovosť klienta vo vzťahu k banke. Priamym vyjadrením bonity firmy je likvidita firmy – schopnosť firmy včas uhrádzať svoje záväzky. Druhým aspektom bonity firmy je jej schopnosť dlhodobo prežiť, čo je vyjadrené prostredníctvom firemnej značky s niekoľko ročnou tradíciou. Nepriamo môžeme bonitu firmy ohodnotiť prostredníctvom zadlženia – čím väčšia zadlženosť, tým je nižšia bonita firmy a naopak. Ďalšími nepriamymi kritériami bonity firmy je vybavenosť práce kapitálom a jej porovnanie s ostatnými firmami v odvetví, ale aj v rámci celého národného hospodárstva. Prostredníctvom ratingu Univerzálneho registra SR môže banka získať výslednú hodnotiacu informáciu o podnikateľskom subjekte z hľadiska finančných a nefinančných kritérií. Cieľom ratingu je poskytnúť nezávislé hodnotenie podnikateľského subjektu. Obsahom ratingu je hodnotenie<sup>10</sup>:

- plnenia záväzkov voči štátu,
- plnenia záväzkov voči komerčnej sfére,
- hospodárskych výsledkov a jeho postavenia v ekonomickej prostredí SR,
- vývoja spoločnosti v čase.

Banky nehodnotia dlžníkov ratingom na základe rovnakých predpokladov. Závisí to hlavne od individuálnych požiadaviek banky, na základe ktorých poskytne úver klientovi.

Z pohľadu banky môže ísť o rating<sup>11</sup>:

- rating firmy – žiadateľa o úver, ktorý je zameraný na zhodnotenie úverovej spôsobilosti klienta na základe výsledkov kvantitatívnej a kvalitatívnej finančnej analýzy firmy;
- rating bonity úveru, ktorý sa zameriava na určenie výšky úveru, dĺžky zadlženia a zabezpečenia jeho návratnosti.

Okrem toho si môže banka robiť svoj vlastný *rating*, pri ktorom si na základe vlastných ukazovateľov dlžníka urobí scoring<sup>12</sup>. Banka ako súčasť vlastného ratingu sleduje obchodný

<sup>10</sup> <http://www.ur.sk/index.asp?stranka=7>

<sup>11</sup> Nináčová, V. : Dlhové financovanie podnikov. Bratislava: Ekonóm, 2004, s. 187

<sup>12</sup> Scoringom sa rozumie transparentné hodnotenie založené na prepočtoch číselných údajov.



a finančný rating<sup>13</sup>. Finančný rating je zameraný na hodnotenie finančných výkazov. V prvom rade sa banka snaží nájsť slabé stránky firmy, t. j. citlivosť firmy na nejaký ukazovateľ. Na základe tohto zistenia si potom určuje podmienky za akých poskytne klientovi úver. V obchodnom ratingu sa banka zameriava na zisťovania takých skutočností ako sú napr. kto sú spoločníci a v akých firmách pôsobia, kto sú odberatelia, dodávatelia, či nie je firma v exekúcii a pod. Vlastný rating môže doplniť externými údajmi ratingových agentúr. V rámci Slovenskej republiky poskytuje tieto údaje Slovenská ratingová agentúra. Prostredníctvom ratingu banka definuje rizikové klasifikácie aktív, čo predstavuje základ na meranie rizika defaultu<sup>14</sup>, t. j. pravdepodobnosti zlyhania.

Od roku 2007 musia banky a finančné inštitúcie počítať kapitálové požiadavky k úverovému riziku podľa nových regulačných pravidiel Basel II, ktorý určuje dva prístupy<sup>15</sup>:

- štandardizovaný prístup: vychádza z údajov externých ratingových agentúr,
- IRB<sup>16</sup> prístup: sofistikovanejší prístup založený na internom ratingu, ktorý si stanovuje banka sama; delí sa ďalej na dva prístupy:
  - základný IRB prístup: banka interne odhaduje iba pravdepodobnosť defaultu, ostatné rizikové parametre sú stanovené regulačne,
  - pokročilý IRB prístup: banka musí interne odhadnúť všetky rizikové parametre<sup>17</sup>.

Ďalším kritériom optimalizácie úverového rizika sú **finančné podmienky**, ktorými sú zmluvne stanovené reštrikcie a podporné aktivity na zvýšenie pravdepodobnosti splatenia pohľadávky dlžníkom. V praxi používanými podmienkami sú napr. max. limity vyplácania dividend, podiel vlastného kapitálu na celkovom kapitáli, kladný výsledok prevádzkového cash flow, max. výška úverového zaťaženia majetku klienta atď.

Prostredníctvom **minimálnej marže** (rizikovej prirážky resp. prémie) k celkovej marži vyjadruje banka riziko jednotlivého úveru pri danom ratingu. Rizikovú premiu<sup>18</sup>, ktorú si banky uplatňujú, je možné aproximovať úrokovým rozpätím, vyjadreným ako rozdiel medzi úrokovou sadzbou z úverov a jednoročnou úrokovou mierou na medzibankovom trhu

---

<sup>13</sup> Dorňák, M. : Osobná konzultácia s pracovníkom VÚB, a.s., riaditeľom firemného obchodného centra, Bratislava - 3, október 2007

<sup>14</sup> Defaultom sa rozumie neschopnosť dlžníka splácať úver alebo úrok v určitom čase v plnej výške.

<sup>15</sup> Němeček, T. : Jak banky modelují rizikovost svého úvěrového portfolia. Bankovníctví, roč. 14, č. 8/2006, s. 22

<sup>16</sup> IRB prístup (Internal Rating Based Approach) – prístup založený na internom ratingu.

<sup>17</sup> Okrem pravdepodobnosti defaultu banka odhaduje stratu pri dosiahnutí stavu defaultu, výšku angažovanosti v stave defaultu a efektívne splatenie.

<sup>18</sup> Beka, J., Čársky, R., NBS : Úvery nefinančným spoločnostiam a ich úverové podmienky. BIATEC, roč. 14, č. 2/2006, s. 6

(BRIBOR<sup>19</sup>). Takto merané úrokové rozpätie je na Slovensku dlhodobejšie stabilné a osciluje okolo úrovne 2 %.

## **ZÁVER**

V porovnaní s predchádzajúcimi rokmi sa zlepšila kvalita úverového portfólia. Zlepšenie kvality portfólia podnikových úverov bolo výsledkom rastu celkových úverov podnikom a najmä odpisom a postúpením stratových úverov.

Súčinnosť a podpora bánk pri financovaní podnikateľských aktivít sa výrazne zlepšila a priblížila sa k fungovaniu bánk v zabehnutých trhových ekonomikách. Tento fakt nesúvisí len so samotným zlepšovaním sa bánk pri poskytovaní služieb klientom, ale hlavne so zlepšujúcimi sa predpokladmi plnenia finančných záväzkov zo strany podnikov. Ďalšími faktormi, ktoré majú výrazný vplyv na podporu financovania podnikateľských aktivít zo strany bánk sú zlepšujúce sa ukazovatele ziskovosti a výkonnosti podnikov a rastúci podiel ziskových podnikov v podnikovej sfére.

V dôsledku rastúcej úverovej činnosti bánk bude vplyv bánk na firemnú sféru v budúcnosti intenzívnejší.

## **POUŽITÁ LITERATÚRA**

Zalai, K. a kol. : Finančno-ekonomická analýza podniku: SPRINT, 2007,

Horvátová, E. a kol. : Operácie komerčných bánk. Bratislava: Ekonóm,

Klimiková, M. : Bankový manažment a marketing. Bratislava: Ekonóm, 2006

Nináčová, V. : Dlhové financovanie podnikov. Bratislava: Ekonóm, 2004

Sivák, R. a kol. : Riziko a neistota vo vybraných oblastiach financií. Bratislava: Ekonóm, 2006

Bankovníctví, roč. 14, č. 8/2006

BIATEC, roč. 14, č. 2/2006,

Opatrenie NBS č. 12/2005 o rizikách a systéme riadenia rizík

Dorňák, M. : Osobná konzultácia s pracovníkom VÚB, a.s., riaditeľom firemného obchodného centra (MSP). Bratislava - 3, 2007

Ružička, M. : Osobná konzultácia s pracovníkom VÚB, a.s., pracovník Credit Risk Manažmentu. Bratislava, 2007

---

<sup>19</sup> BRIBOR (Bratislava Inter Bank Offered Rate) je referenčná úroková sadzba jednodňových až ročných medzibankových depozitov. Za túto sadzbu si banky navzájom požičiavajú krátkodobé zdroje denominované v slovenských korunách.

[www.ur.sk](http://www.ur.sk)

[www.vub.sk](http://www.vub.sk)

**FINANCOVANIE BÝVANIA**  
**V DRUŽSTEVNEJ BYTOVEJ VÝSTAVBE**

**Ing. Jozef Bielik**

Financovanie bývania  
Družstevná bytová výstavba  
Život postavený na úveroch  
Náklady sú súčtom položiek

Pri obstarávaní bývania si overíme hypotézu, alebo skôr pravdivú skutočnosť, že investori zaručujú viac než polovicu úspechu stavby. Pri pohľade späť sa môže ich podiel javiť ako zanedbateľný – vari je problém určiť veľkosť a tvar stavby, počet miestností a ich základné vybavenie? Prípadne ešte aj materiály na podlahách, veľkosť okien či kuchyne? No práve v tom možno tkvie podstata úspechu stavby: jasné určenie požiadaviek zďaleka nie je takým jednoduchým zadaním, ako by sa spočiatku mohlo zdať. Každý človek predsa potrebuje na život niečo iné. A čo potom rodina! Rodinný život je zložitý už v základných premisách – tie sú dané hromadným ranným vstávaním, využitím kúpeľní, raňajkami, ktoré sa môžu aj nemusia odohrávať spoločne. To isté platí aj o večerách a tak by sme mohli pokračovať až k spoločnému voľnému času. Úložný priestor v každom byte – dome je samostatnou kapitolou. Vyriešiť ho k spokojnosti majiteľov dá riadne zabrať.

Počas voľného času sa ľudia stretávajú s priateľmi, športujú, cestujú a preto sa príliš nedajú obmedzovať starostlivosťou o svoju nehnuteľnosť. Ak sú aj doma, chcú mať interiér, ktorý je riešený v podstate tradične, v duchu trendov posledných rokov a napriek tomu jeho údržba nie je jednoduchá. Čo najväčšia obytná miestnosť, ktorá je väčšinou spojená s kuchyňou, jedálňou a orientovaná do záhrady alebo loggie tak, že od apríla do októbra sa môže tento priestor rozšíriť aj do exteriéru. Tu je možné použiť fínsky zasklievací systém. Miestnosti by nemali byť priveľké, ale ani stiesnené. Ideálne je mať byt o rozlohe 78 m<sup>2</sup>, pozostávajúci z obývacej miestnosti s kuchyňou, dve detské izby resp. spálňu, detskú izbu, kúpeľňu, WC a nejaký úložný priestor v podobe šatníka. Garáž, sklad, technická miestnosť, alebo sauna by mali byť riešené samostatne.

Každý z nás sníva o vlastnom byte či rodinnom dome. A každý z nás vie, že ide o finančne náročnú záležitosť. Bývanie je určite fenomén, ktorý trápi mladých aj starých, slobodných i manželov. Každý si chce predsa zabezpečiť vhodné bývanie pre seba a svoju rodinu.

Prečo sa zamýšľam nad tým, ako financovať bývanie?

Na základe mojich praktických skúseností musí investor odhadnúť potrebu štandardu bývania pre zvolenú kategóriu nových užívateľov. Ako som vo svojom príspevku už uviedol, začína to výberom užívateľov, lokalitou, štandardom použitých materiálov, poskytovanými doplnkovými službami, inžinierskymi sieťami a následne je možné hovoriť o financovaní stavby budúcej novej nehnuteľnosti ako aj o financovaní bývania budúcich užívateľov. Ako dobre vieme celková cena nového bývania musí obsahovať všetky náklady investora spojené s obstaraním diela ako aj jeho zisk. Práve v družstevnej forme podnikania máme možnosť vo väčšej miere zaangażovať nových užívateľov do projektu a to prostredníctvom poskytnutia členských podielov, pričom budúci užívatelia budú zastupovaní profesionálnymi odborníkmi.

Družstevná forma obstarania bývania bude určite postavená na bankami poskytnutých úveroch. Mať dlhy bola v minulosti poriadna záležitosť, avšak v súčasnosti nastupuje nový trend, život na dlh. Celý život sporiť a až potom si za ušetrené peniaze kúpiť stále drahší byt alebo dom, pripadá už mnohým ľuďom nezmyselné. Základnou filozofiou je nevyhnutné je nevyhnutné životné potreby **užívať** a nie ich vlastniť. Ľuďom na Slovensku však ešte nejaký čas potrvá, kým si takýto štýl života osvoja. Požičané peniaze umožňujú prežiť, motivujú k ďalšej činnosti a učia zodpovednosti. Napríklad mladí ľudia nemajú príliš veľa možností ako si zadovážiť dostatok prostriedkov na zabezpečenie vlastného bývania. Či chcú, alebo nie ak chcú riešiť bývanie, musia si na neho požičať a tak sa zadlžiť. Na tomto mieste by som rád upozornil budúcich užívateľov na potrebu poistenia nehnuteľnosti proti škodám prípadne na vhodnosť uzavretia životného poistenia alebo poistenia proti insolventnosti. I tieto náklady je potrebné zahrnúť do nákladov na bývanie.

Pre ekonomické hospodárenie v sústave bytových domov bude zaujímavé uplatniť Facility management (FM) čím je funkčnosť FM v objektoch výraznejšia a racionálnejšia, tým je vytvorený väčší predpoklad pre pohodu nových užívateľov, úsporu prevádzkových nákladov, energií a pod. Medzi hlavné úlohy FM sa zahŕňa komplexné financovanie objektov, schvaľovanie a zabezpečovanie vybavenosti budovy a interiérov zdravého prostredia, bezpečnosť prevádzka, ochrana človeka a majetku, meranie a riadenie kvality životného prostredia v objekte a jeho bezprostrednom okolí, určenie organizačných pravidiel správy

objektu a jeho údržby, hygienické potreby, upratovanie, deratizácia, pravidelné revízie technických zariadení, zabezpečovanie opráv a rekonštrukcií, celoročné využívanie, dodržiavanie zákonov, noriem a vyhlášok ako i komunikácia s miestnou správou a úradmi.

Pokiaľ je FM založený pred postavením objektu, môže zabezpečovať aj celú prípravnú, projekčnú, realizačnú a finančnú kooperáciu zúčastnených strán. Toto všetko je predpokladom na optimálne určovanie cien služieb, ich rozsahu, termínov a v rámci FM nevyhnutné záverečné uzatváranie zmlúv medzi odberateľom a firmami, ponúkajúcimi vyššie uvedené aktivity. FM môže pomôcť pri vybavovaní podporných finančných fondov a pri iných aktivitách smerujúcich k úspore nákladov v objektoch.

V súčasnej dobe sa pripravuje novela zákona, ktorá umožní financovať bývanie naozaj v plnom rozsahu pričom bude umožnené vyplácať štátnu prémie i pre spoločenstvá vlastníkov bytov.

Prvá stavebná sporiteľňa, a.s, poskytuje pre právnické osoby bezplatný energetický audit, na základe ktorého získajú klientom informácie o tom, ktoré opatrenia im prinesú najväčšie úspory a ktoré majú najlepšiu a najrýchlejšiu návratnosť.

Štátny fond rozvoja bývania poskytuje finančné prostriedky na zateplenie objektov pričom štát finančne podporuje investorov, ktorí montujú slnečné kolektory.

Byť členom družstva je zároveň aj dobrý dôchodkový systém, v ktorom máme uložené svoje financie na neskoršie obdobie života.

## **Abstract**

The aim of this report is to point out the necessity of creating best conditions for financing of cooperative housing construction from the start. We predominantly pay attention to clarifying future occupants' needs, that arise from optimal parameters: the standard of living and cost.

We must accept new life-style, that is life based on bank loans. Facility management is highly helpful when it comes to resolving efficiency and economy. Therefore facility management has its distinctive position in the latest conception of real estate construction and economy.

Housing financing

Cooperative housing construction

Credit based life

Expenses are the sum of items



# NEHNUTELNOSTI A DPH V SLOVENSKEJ REPUBLIKE REAL ESTATES AND VAT IN SLOVAK REPUBLIC

**Karin Bisová<sup>1</sup>**

KLÚČOVÉ SLOVÁ: TAX – TAX LIABILITY - VAT - REAL ESTATES - ESTATE - BUILDING ESTATE - CONSIGNMENT

## ABSTRAKT

In my subscription I deal with VAT issue by real estates transactions in Slovakia. I focus on and explain single dispositions of law Nr. 222/2004 col. about VAT relative to creation of tax liability by consignment of construction on estate of customer, by delivering of construction including building plot, on which the construction is staying, last but not least by consignment of estate, even if it is constructional or not.

Basic rules are: general redemption of sales and leasing of real estates, the compulsory assessment of building plot sales and new buildings, and the last from the basic rule is possibility to decide for assessment of sale either rental. The rules for VAT by transactions with real estates in Slovakia (for example right to decide to assert a tax) creates favourable background for tax planning and together with influence of positive changes in economic environment further subsidize on enhancement of attractiveness of Slovakia for contractors and foreign investors. In my thesis I deal with problems of chosen spheres of VAT. By that occasion I would like to also closely spread the field of renting and sales of real estates as a part of company sales or its parts.

## ÚVOD

Slovensko, podobne ako iné štáty Európskej Únie, má najvýznamnejší zdroj štátnych príjmov v dani z pridanej hodnoty („DPH“). Aj keď na Slovensku fungoval systém DPH už dlhší čas pred vstupom do EÚ, v dôsledku pristúpenia bolo nutné vykonať niektoré zmeny v zákone, ktorých účelom bolo zosúladienie slovenskej legislatívy ohľadom DPH so Šiestou Smernicou. Zmeny sa nevyhli ani zdaňovaniu nehnuteľností, aj keď práve v tejto sfére Smernica dáva členským štátom výraznú flexibilitu pri implementácii daňových pravidiel.

Cieľom môjho príspevku je priblížiť základné pravidlá v oblasti dane z pridanej hodnoty, ktoré dnes platia pri transakciách s nehnuteľnosťami na Slovensku so zameraním na dodanie stavby a prevod nehnuteľnosti.

Základnými pravidlami zdaňovania nehnuteľností podľa Smernice i zákona č. 222/2004 Z.z. o DPH je všeobecné oslobodenie predaja a prenájmu nehnuteľností, povinné zdanenie predaja stavebných pozemkov a nových budov a posledným základným pravidlom je možnosť rozhodnúť sa pre zdanenie tak predaja ako aj prenájmu.

V tejto súvislosti je zaujímavé, že iba štyria noví členovia EÚ – Estónsko, Litva, Slovensko a Slovinsko – implementovali vyššie uvedené prvky v plnej miere, zatiaľ čo iba jedna krajina zo „starých“ členov - Holandsko - urobilo to isté.

## DODANIE STAVBY NA POZEMKU ZÁKAZNÍKA

---

<sup>1</sup> Ing. Karin Bisová, stick@stick.sk

Podľa § 7 ods. 1 písm. b) zákona č. 222/2004 Z. z. o DPH sa za dodanie tovaru považuje aj dodanie stavby na základe zmluvy o dielo alebo inej obdobnej zmluvy.<sup>2</sup> Je to z toho dôvodu, že dodanie stavby obyčajne nie je spojené s prevodom, čo znamená, že ide o dodanie stavebného diela na pozemku zákazníka. Ak sa teda dodá stavba na základe zmluvy o dielo, je potrebné určiť deň vzniku daňovej povinnosti podľa § 19 ods. 1 zákona o DPH, ktorým je deň odovzdania stavby.

Pokiaľ by išlo o čiastkové plnenie dodania stavby, vzniká daňová povinnosť podľa § 19 ods. 3 zákona o DPH.<sup>3</sup> Čiastkové plnenie je definované ako dodanie tovaru alebo služby, ktoré predstavuje časť celkového plnenia, na ktoré je uzatvorená zmluva, pričom sa považuje za dodané najneskôr posledným dňom obdobia, na ktoré sa platba vzťahuje.

V praxi často dochádza napr. vďaka poveternostným vplyvom k časovému posunu odovzdania stavby, z čoho vyplýva, že k daňovej povinnosti by mohlo dôjsť skôr, ako bola časť stavby odovzdaná.

Situáciu, ktorá môže nastať lepšie ozrejím na príklade dodania stavby na základe zmluvy o dielo, ktoré je rozložené do etáp so stanoveným dňom dodania. Stavebná firma, platiteľ dane, podpísala so svojim zákazníkom zmluvu o dielo 1. januára 2007, pričom predmetom plnenia je postavenie prízemného rodinného domu. Cena diela bola určená v hodnote:

základ dane .....5 000 000,-  
DPH .....950 000,-  
cena za dielo spolu..... 5 950 000,-

Stavba bola rozložená do troch etáp:

1. etapa – základy vrátane suterénu – termín odovzdania 30. apríla 2007 (t.j. od 1. januára do 30. apríla 2007)
2. etapa – hrubá stavba vrátane zastrešenia – termín odovzdania 30. septembra 2007 (t.j. od 1. mája do 30. septembra 2007)
3. etapa – dokončovacie práce – termín odovzdania 31. decembra 2007 (t.j. od 1. októbra do 31. decembra 2007)

V platobných podmienkach zmluvy bolo dohodnuté, že zaplatené má byť vždy po odovzdaní čiastkového plnenia, napr. do 5 dní od ukončenia etapy. To znamená, že deň dodania čiastkového plnenia by bol najneskôr 30. apríl 2007, 30. september 2007 a 31. december 2007.

Avšak ako som vyššie spomínala v praxi často dochádza vďaka vplyvu počasia k časovému posunu odovzdania stavby. A ak stavebná firma, platiteľ dane, nemohol začať 1. etapu (výkopové práce na základy) 1. januára 2007, nakoľko jej to nedovolilo počasie a začala s prácami až v marci, čím sa jej samozrejme posunul termín odovzdania 1. etapy na 30. júla 2007 (zadávateľ jej zaplatil 5. augusta 2007), otázkou je, či aj napriek tejto skutočnosti je stavebná firma povinná odvieť daň k 30. aprílu 2007.

Vzhľadom na to, že sa jedná o čiastkové dodanie služieb pri dodaní stavby rozdelené do viacerých etáp, bude sa za deň dodania čiastkového plnenia považovať deň skutočného odovzdania jednotlivkej etapy výstavby. Je to z toho dôvodu, že ak sa časť stavebných prác neodovzdá v termíne dohodnutom v zmluve o dielo, nepovažuje sa takýto zmluvne dohodnutý termín, ktorý je presne uvedený v zmluve o dielo, za deň čiastkového dodania služieb. Ak je teda deň dodania 1. etapy posunutý na 30. júl 2007, týmto dňom vzniká stavebnej firme daňová povinnosť.

Ak by však nastala situácia, že stavebná firma prijme platbu predtým, ako odovzdá niektorú z etáp, vzniká jej daňová povinnosť dňom prijatia platby. To znamená, ak to otočím na spomínaný príklad, keď sa stavebnaj firme vplyvom počasia posunul začiatok

<sup>2</sup> Zákon č. 222/2004 Z. z. o DPH, § 7 ods. 1 písm. b)

<sup>3</sup> Zákon č. 222/2004 Z. z. o DPH, § 19 ods. 3

i ukončenie prvej etapy výstavby o tri mesiace neskôr od zmluvne dohodnutého termínu, ale stavebná firma sa dohodla so zákazníkom na zaplatení zálohy vo výške 500 000,- Sk po ukončení výkopových prác (nie základov), ktorá prišla na účet stavebnej firmy 4. apríla 2007, na základe toho je stavebná firma povinná vystaviť zákazníkovi zálohovú faktúru najneskôr do 19. apríla 2007 s dátumom daňovej povinnosti z prijatej zálohy zo dňa 4. apríla 2007. Suma 500 000,- Sk je vrátane dane, t. j. základ dane bude 420 168,10,- Sk a DPH bude 79 831,90,- Sk.

Po ukončení prvej etapy výstavby, 30. júla 2007, je hodnota časti diela v cene 1 500 000,- Sk (vrátane DPH). Keďže však platiteľ prijal zálohu vopred vo výške 500 000,- Sk, odvedie DPH len z rozdielu, t.j. hodnoty 1 000 000,- Sk, t.j. základ dane bude 840 336,10,- Sk a DPH bude 159 663,90,- Sk.

Z uvedeného vyplýva, že ak stavebná firma vyfakturuje cenu diela postupne v rámci jednotlivých etáp, potom jej odovzdaním celého diela nevznikne daňová povinnosť, nakoľko daňová povinnosť jej vznikala vždy dňom prijatia platby pri dodaní čiastkového plnenia.

Ak by stavebná firma, platiteľ DPH, vyfakturovala cenu diela až po ukončení stavby, vznikla by jej daňová povinnosť odovzdaním stavby do užívania napr. na základe preberacieho protokolu.

## **DODANIE STAVBY VRÁTANE STAVEBNÉHO POZEMKU, NA KTOROM STAVBA STOJÍ**

V predchádzajúcom príklade som uvažovala s prípadom dodania stavby, pričom nešlo o prevod stavby ako nehnuteľnosti vrátane pozemku, na ktorom stavba stojí, resp. bude stáť. Ak by sa jednalo o prevod stavby vrátane pozemku, na ktorom stavba stojí, postupuje sa v zmysle § 38 ods. 1 zákona č. 222/2004 Z. z. o DPH.<sup>4</sup>

V prvom kroku je teda potrebné posúdiť vznik dodania prevodu nehnuteľnosti (stavby) vrátane stavebného pozemku, na ktorom stavba stojí a v druhom kroku musíme posúdiť, či sa jedná o dodanie stavby, ktoré bude zdanené alebo oslobodené od dane.

To znamená, že takýto prevod je podľa § 19 ods. 1 dodaný dňom odovzdania nehnuteľnosti do užívania, ak je tento deň skorší ako deň zápisu vlastníckeho práva k nehnuteľnosti do katastra nehnuteľnosti.

Situácie, ktoré môžu nastať lepšie ozrejším na príkladoch.

Stavebná firma nakúpila stavebné pozemky a na týchto pozemkoch postavila bytový dom, ktorého kolaudácia prebehla napr. v decembri 2006. Následne začala stavebná firma byty odpredávať zákazníkovi v januári 2007 na základe kúpno-predajnej zmluvy, v ktorej je zakotvené povolenie užívať byt uhradením celej čiastky do 31. januára 2007. Do katastra nehnuteľnosti bude vlastnícke právo na jednotlivých zákazníkovi zapísané v marci 2007. Keďže sa jedná o dodanie stavby vrátane dodania stavebného pozemku, na ktorom stavba stojí, stavebná firma bude postupovať podľa § 38 ods. 1 zákona č. 222/2004 Z. z. o DPH. Dodanie stavby zdaní 19% sadzbou dane, nakoľko od kolaudácie neubehlo viac ako 5 rokov. Daňová povinnosť jej vznikne dňom odovzdania nehnuteľnosti do užívania, t.j. 31. januára 2007, kedy došlo k povoleniu na užívanie stavby.

Ak by sa jednalo o prevod staršej nehnuteľnosti, pri ktorej uplynulo 5 rokov od 1. kolaudácie, vzťahuje sa na tento prevod oslobodenie od dane v zmysle § 38 ods. 1 zákona č. 222/2004 Z. z. o DPH.

Ak by sme si kúpili staršiu nehnuteľnosť vrátane stavebného pozemku, u ktorej prebehla 1. kolaudácia pred viac ako piatimi rokmi a následne by sme na nej vykonali

<sup>4</sup> Zákon č. 222/2004 Z. z. o DPH, § 38 ods. 1 písm. b)

rekonštrukčné práce, pričom by sme si uplatnili odpočítanie dane za nákup materiálu, ktorý sme zabudovali vrámci rekonštrukčných prác, a po menej ako piatich rokoch by sme sa rozhodli túto nehnuteľnosť predať, tak takýto prevod by bol podľa § 38 ods. 1 zákona č. 222/2004 Z. z. o DPH oslobodený od dane. Tento prevod by bol oslobodený od dane aj keď rekonštrukčné práce by si vyžiadali ďalšiu kolaudáciu. Z uvedeného vyplýva, že pri rozhodnutí o zdanení alebo oslobodení od DPH pri prevode nehnuteľnosti rozhoduje doba, ktorá uplynie od prvej kolaudácie. Avšak je nutné podotnúť, že ak by firma, platiteľ DPH, chcela spomínanú nehnuteľnosť predať vrátane DPH, môže sa takto rozhodnúť v zmysle záverečnej vety ustanovenia § 38 ods. 1, a to bez ohľadu na to, či sa jedná o zákazníka platiteľa alebo neplatiteľa DPH.

## **DODANIE POZEMKU**

Stavebný pozemok je v zmysle § 38 ods. 1 zákona o DPH definovaný v súlade so Stavebným poriadkom podľa § 43 nasledovne<sup>5</sup>: „Stavebný pozemok je časť územia určená územným plánom zóny alebo územným rozhodnutím na zastavanie a pozemok zastavaný stavbou. Nezastavaný pozemok, ktorý je súčasťou poľnohospodárskeho pôdneho fondu alebo lesného pôdneho fondu, je možné v územnom pláne obce alebo územnom pláne zóny určiť za stavebný pozemok, ak sú splnené podmienky na jeho vyňatie z poľnohospodárskeho pôdneho fondu alebo z lesného fondu, ak je v zastavanom území.“ Z uvedenej citácie vyplýva, že stavebným pozemkom je pozemok, ktorý je napr. vyšším rozhodnutím určený na zastavanie.

Často dochádza k situácii, že pozemok, ktorý je plánovaný na zastavanie podľa rozhodnutia obce, je v katastri nehnuteľností stále vedený ako napr. orná pôda. V takomto prípade je dôležité, že bol vyšším rozhodnutím určený na zastavanie, a preto sa z hľadiska zákona o DPH považuje za stavebný pozemok. Rozhodujúce je teda kritérium, či v čase prevodu pozemku je na tento pozemok vydané napr. rozhodnutie obce o zastavaní. V takomto prípade sa jedná o stavebný pozemok.

Predaj pozemku nebol do 1. mája 2004 predmetom DPH. Avšak odo dňa vstupu do EÚ je už len predaj pozemkov iných ako stavebných oslobodený od DPH.<sup>6</sup> Stavebný pozemok je možné oslobodiť len vtedy, ak je dodaný spolu so stavbou, ktorá na ňom stojí, a ak jej predaj je oslobodený od DPH. Keďže zákon neumožňuje žiadne špeciálne úľavy, daň predstavuje dodatočný náklad vo výške 19% ku kúpnej cene stavebného pozemku pre fyzické osoby - nepodnikateľov (napr. v prípade bytov a bytových domov) alebo pre platiteľov s obmedzeným nárokom na odpočítanie dane (napr. pri obstaraní budovy do svojho vlastníctva).

Pre lepšiu interpretáciu ustanovenia zákona použijem príklad. Ako platiteľ dane si odkúpime od občanov pôdu, ktorá bola v čase kúpy v katastri nehnuteľností vedená ako orná pôda. Podľa rozhodnutia mesta bola táto orná pôda ešte pred jej kúpou určená územným plánom za stavebný pozemok. Z toho dôvodu sa nemôžeme spoliehať iba na výpis z katastra nehnuteľností, v ktorom je v čase jeho nadobudnutia pozemok vedený ako orná pôda, ale musíme si preveriť na príslušnom odbore mesta, prípadne na útvare hlavného architekta, či tento pozemok nie je už stavebným pozemkom. Pretože ak budeme následne pozemok predávať, pričom podľa územného plánu sa jedná o stavebný pozemok, sme povinní k cene uplatniť DPH.

Často dochádza k mylnej interpretácii pri prevode nehnuteľností v prípade, ak sa jedná o prevod nehnuteľností vrátane príľahlých parciel. Tým, že každá parcela má podľa výpisu z katastra nehnuteľností svoje číslo, mala by sa pri prevode nehnuteľnosti posudzovať

<sup>5</sup> Zákon č.50/1976 Zb. (v znení neskorších predpisov) o územnom plánovaní a stavebnom poriadku (Stavebný zákon)

<sup>6</sup> Zákon č. 222/2004 Z. z. o DPH, § 38 ods. 1, 2

samostatne, a to aj napriek tomu, že ide o protihodnotu vrámci jedného prevodu nehnuteľnosti.

Ustanovenie § 38 ods. 2 zákona č. 222/2004 Z. z. o DPH jednoznačne určuje, že pokiaľ ide o dodanie stavebného pozemku, ktorý sa dodáva spolu so stavbou, vzťahuje sa na neho § 38 ods. 1 zákona č. 222/2004 Z. z. o DPH. Z uvedeného vyplýva, že takéto plnenie je oslobodené od dane, ak je uskutočnené po uplynutí piatich rokov od 1. kolaudácie stavby.

Opäť použijem príklad. Platiteľ dane na základe zmluvy o prevode vlastníckeho práva k nehnuteľnosti (jednalo by sa prevažne o pozemky) fakturoval dodanie nehnuteľnosti v cene 10 mil. Sk ako oslobodené plnenie podľa § 38 ods. 1. Predmetom prevodu boli však viaceré parcely, z ktorých päť boli de facto stavebnými pozemkami bez stavby a zvyšné dve parcely boli stavebnými pozemkami spolu so staršími stavbami (hospodárske budovy, plot). Ďalej bolo v zmluve zakotvené, že kupujúci na vlastné náklady odstráni spomínané staré stavby. Otázkou je, či je možné považovať takýto prevod nehnuteľností za dodanie stavby vrátane stavebného pozemku, na ktorom stavba stojí a oslobodiť tento prevod od dane alebo či tento prevod nehnuteľnosti podlieha zdaneniu.

V takej to situácii je potrebné posúdiť podstatu prevodu nehnuteľnosti. Ak je touto podstatou v prevažnej miere prevod stavebného pozemku, treba tento prevod nehnuteľnosti posúdiť v globále ako prevod stavebného pozemku, a teda mal by byť zdanený.

Pokiaľ by sa jednalo o samostatné prevody jednotlivých nehnuteľností rozčlenených podľa parciel, t.j. na každú parcelu, resp. na identické parcely by bola samostatná zmluva o prevode nehnuteľnosti (stavby), potom je možné posudzovať každý prevod samostatne a podľa toho určiť, či ide o prevod nehnuteľnosti, ktorý môže byť oslobodený od dane podľa § 38 ods. 1 alebo ide o prevod stavebného pozemku, ktorý je potrebné zdaňovať podľa § 38 ods. 2 zákona o DPH.

Napríklad, platiteľ dane, realitná kancelária, kúpi od občana starší rodinný dom (40-ročný) s príhľadou záhradou a roľou v čiastke 985 000,- Sk. Každá parcela je v katastri nehnuteľností vedená samostatne, t.j. stavebný pozemok spolu s domom, záhrada a roľa. Roľa je na základe rozhodnutia obce považovaná za stavebný pozemok. Platiteľ dane, realitná kancelária, mieni túto nehnuteľnosť následne predať. Otázkou je, ako správne posúdiť tento prevod nehnuteľnosti, ak podľa znaleckého posudku je hodnota rodinného domu 900 000,- Sk, hodnota záhrady 70 000,- Sk a roľa je v hodnote 15 000,- Sk. Vychádzajúc zo zákona č. 222/2004 Z. z. o DPH je možné prevod rodinného domu spolu s príhľadou záhradou ako prevod stavby vrátane stavebného pozemku, na ktorom stavba stojí, t.j. môžeme tento prevod oslobodiť od dane podľa § 38 ods. 1 zákona, a to aj napriek tomu, že záhrada má vlastné parcelné číslo. Pretože záhrada sa v danom prípade považuje za pozemok, ktorý nie je stavebným pozemkom, a pokiaľ by sa predávala podľa parcely samostatne, tak jej prevod (v zmysle § 38 ods. 2) je rovnako oslobodený od dane. Vzhľadom na to že roľa je samostatným územím a podľa obce bola plánovaná na zastavanie, mala by byť samostatná zmluva o prevode stavebného pozemku a roľa by mala byť zdanená v zmysle § 38 ods. 2.

## **DODANIE STAVBY PRE ZÁKAZNÍKA Z INÉHO ČLENSKÉHO ŠTÁTU ALEBO Z TRETIEHO ŠTÁTU**

V prípade ak sa pri dodaní stavby obchoduje so zákazníkmi z iných členských štátov, resp. z tretích štátov, je potrebné mať na zreteli správne určenie miesta zdaniteľného obchodu. Keďže pri dodaní stavby ide o dodanie tovaru, bude sa miesto dodania posudzovať podľa § 13 ods. 1 písm. c) zákona č. 222/2004 Z. z. o DPH.<sup>7</sup> Miestom dodania pri tovare je miesto, kde sa tovar (stavba, nehnuteľnosť) nachádza v čase, keď sa dodanie uskutočňuje.

<sup>7</sup> Zákon č. 222/2004 Z. z. o DPH, § 13 ods. 1 písm. c)

Miesto dodania sa teda bude posudzovať podľa toho, kde sa nehnuteľnosť nachádza, a to bez ohľadu na to, voči komu smeruje jej dodanie.

Napríklad, ak česká firma identifikovaná pre daň v Českej republike požiadala slovenskú stavebnú firmu, platiteľa dane, o dodanie stavby na základe zmluvy o dielo, a to na pozemku v Slovenskej republike patriacom českej spoločnosti. V takomto prípade, keď miestom dodania stavby je tuzemsko, bude takéto dodanie stavby zdanené tuzemskou DPH. Dátumom dodania bude deň odovzdania stavby napr. na základe protokolu o prevzatí stavby. V danom prípade je tuzemská stavebná firma povinná vyhotoviť faktúru do 15 dní od odovzdania stavby so všetkými náležitosťami v zmysle § 71 ods. 2 zákona č. 222/2004 Z. z. o DPH. Pokiaľ by sa jednalo o dodanie stavby vrátane pozemku, na ktorom stavba stojí (prevod nehnuteľnosti), tento prevod by sa posudzoval v zmysle § 38 ods. 1 zákona č. 222/2004 Z. z. o DPH, t.j. bol by zdanený, nakoľko od 1. kolaudácie neubehlo obdobie dlhšie ako 5 rokov.

Ak by sme uvažovali obdobný prípad s jediným rozdielom, že majiteľom pozemku, na ktorom má slovenská firma postaviť stavbu pre českú firmu je slovenská firma, potom by sme v tomto prípade postupovali podľa § 38 ods. 1 a prevod nehnuteľnosti (s pozemkom) by sme museli zdaňovať. I v tomto prípade by platil dôvod, že od 1. kolaudácie neuplynulo viac ako 5 rokov. Dňom dodania by bol deň odovzdania nehnuteľnosti do užívania, ak by tento deň bol skorší ako deň zápisu v katastri nehnuteľností.

Existuje i ďalšia možná situácia, kedy dodanie stavby, resp. prevod nehnuteľnosti, môže byť platené v splátkach. Budeme znovu brať do úvahy prípad dodania stavby vrátane stavebného pozemku českej firme a slovenskej firmy. Ak si firmy v zmluve dohodnú platenie v splátkach, napr. 70% z kúpnej ceny bude uhradené po 1. kolaudácii a prevzatí stavby do užívania a zvyšných 30% bude uhradené do 5 dní od zápisu v katastri nehnuteľností. V takejto situácii pri prevode nehnuteľnosti je dňom dodania<sup>8</sup> (tzn. aj dňom vzniku daňovej povinnosti) v zmysle § 19 ods. 1 zákona o DPH deň odovzdania nehnuteľnosti do užívania, ak je tento deň skorší ako deň zápisu vlastníckeho práva k nehnuteľnosti. V danom prípade je deň dodania totožný s dňom odovzdania do užívania, a to bez ohľadu na to, že časť kúpnej ceny bude zaplatená až po zápise vlastníckeho práva k nehnuteľnosti v katastri nehnuteľností. Takýto istý princíp zdanenia pri prevode nehnuteľnosti sa taktiež vzťahuje aj na prevod nehnuteľnosti na tuzemského odberateľa.

## **ZÁVER**

Na záver môžem skonštatovať, že liberálny režim DPH pri transakciách s nehnuteľnosťami na Slovensku (napr. právo rozhodnúť sa uplatňovať daň) vytvára priaznivé prostredie pre daňové plánovanie. Pravidlá DPH, týkajúce sa nehnuteľností sú relatívne priamočiare, bez výrazných obmedzení a ešte neovplyvnené blokačnými legislatívnymi opatreniami, ktoré by blokovali bežné plánovacie techniky tak, ako to už stihla urobiť väčšina pôvodných členských štátov EÚ. Z tohto dôvodu môže vhodné štruktúrovanie transakcií znamenať významné úspory, počnúc akceleráciou cash-flow až po skutočné zníženie nákladov na DPH pre platiteľov a ich zákazníkov. Procesom pozitívnych zmien v daňovom a ekonomickom prostredí ďalej prispievajú k zvýšeniu atraktivity Slovenska a podnikateľov a zahraničných investorov.

## **POUŽITÁ LITERATÚRA**

Zákon č. 222/2004 Z. z. o DPH

Zákon č.50/1976 Zb. (v znení neskorších predpisov) o územnom plánovaní a stavebnom poriadku (Stavebný zákon)

---

<sup>8</sup> Zákon č. 222/2004 Z. z. o DPH, § 19 ods. 1

# PERSONÁLNY CONTROLLING AKO NÁSTROJ ZVYŠOVANIA EFEKTÍVNOSTI PERSONÁLNEHO MANAŽMENTU.

**Bernardína Borsíková**

---

PhDr. Bernardína Borsíková    borsikova@tasr.sk

## **Kľúčové slová:**

Personal management, personal controlling, personal standards, personal indicators, indicators of effectiveness, project of establishment of personal controlling, controlling implementation.

## **Abstract:**

Company management decide and is responsible for company and production. Controlling inspires, evaluates, analyzes, controls and gives recommendations.

Through the using of controlling tools for creating of prognosis and evolution company management analyses obtains supportive tool while creating operative and strategic plans as well, which allows combine company results and utilize exact statistical prognosis and experience and management points of views as well.

Personal controlling deals with concrete results of short-term and long-term targets of human resources management and evaluating of level of their reaching presents is an important component of personal management and contribute to its higher effectiveness.

Aim of controlling is also providing of transparency of personal processes and their approximation to personal activity „consumers“ needs (management staff and other employees).

## **ÚVOD**

Controlling, ako manažérska technika vznikla už pred vyše dvesto rokmi, ale popularita controllingu dorazila na Slovensko až v čase príchodu nadnárodných spoločností. Dobre aplikovaný prináša efektívnosť, zvyšuje zisk a šance na prežitie. Poskytuje totiž to najdôležitejšie pre rozhodovanie – **prehľadné a aktuálne informácie.**

## PERSONÁLNY CONTROLLING

### Začlenenie controllingu do personálnych procesov

Personálny controlling je:

- systém plánovania, kontroly a starostlivosti o informačné toky v oblasti práce s personálom,
- nástroj riadenia, ktorého cieľom je podpora schopnosti personálu neustále sa prispôbovať meniacim sa podmienkam
- priebežné sledovanie a identifikácia odchýlok od stanovených cieľov a vytváranie návrhov opatrení na znižovanie ich výskytu.
- analyzovanie ekonomických, ako aj sociálnych dôsledkov personálnych opatrení, ktoré v prvom rade ovplyvňujú výkon a motiváciu jednotlivých zamestnancov spoločnosti a následne celej organizácie..

### Úlohy personálneho controllingu v systéme riadenia ľudských zdrojov :

Oblasť personálneho manažmentu	Funkcia/úloha controllingu
Zisťovanie počtu zamestnancov	Vykonanie analýz týkajúcich sa počtu zamestnancov
Určenie potrieb zamestnancov	Určenie potrieb zamestnancov pomocou plánovania potrieb zamestnancov
Získavanie zamestnancov	Z hľadiska nákladov stanovenie najefektívnejšieho spôsobu získavania nových zamestnancov Príprava nástrojov pre objektívny výber.
Rozvoj zamestnancov	Kontrola vzdelávania. Kontrola rozvoja kariéry.
Prepúšťanie zamestnancov	Z hľadiska nákladov určenie najvhodnejšej formy uvoľňovania zamestnancov Sledovanie/dozor nad priebehom.
Obsadzovanie pracovných miest	Plánovanie obsadzovania miest uchádzačmi o prácu.
Manažment personálnych nákladov	Pomoc pri zostavovaní rozpočtu personálnych nákladov. Sledovanie skutočných personálnych nákladov. Analýza ukazovateľov. Analýza odchýlok



## **Aplikácia controllingu v personálnom manažmente**

Pre zavedenie systému personálneho controllingu je nevyhnutné splniť nasledovné predpoklady:

- **Pripravenosť personálu** – je nevyhnutné zabezpečiť dostatočné množstvo kvalifikovaných

ľudí, ktorí sa budú podieľať na zavádzaní controllingu a dopriať im dostatok času na riadnu prípravu.

- **Pripravenosť systémov** – ide v prvom rade o dostatočnú a správnu prípravu, komplexné poňatie personálneho controllingu a na prepájanie metodických činností a nástrojov s nástrojmi technickými.

- **Technická pripravenosť** – najdôležitejšou úlohou v tejto oblasti je zabezpečenie dostatočných hardwarových a softwarových prostriedkov.

- **Pripravenosť podnikovej kultúry** – od úrovne podnikovej kultúry závisí úroveň definície

cieľov, aktívne zapájanie manažmentu, akceptácia systému všetkými jeho aktívnymi a pasívnymi užívateľmi, priestor pre objektivnosť merateľnosti prínosov, reportingu a interpretácií informácií a na riadenie zmien. Jej význam je z určitého

pohľadu najväčší. Prvé tri oblasti je možné popísať alebo kvantifikovať, ale pri podnikovej kultúre je to značný problém.

## **Personálne štandardy ako nástroj personálneho controllingu**

**Štandardy personálneho controllingu** určujú ciele pre personálne ukazovatele a definujú ich hodnoty či intervalové pásma. Stanovenie týchto cieľov vychádza z podnikateľských zámerov firmy, napr. z cieľov v oblasti úspor, internej racionalizácie a optimalizácie a z porovnania s najlepšími podnikmi daného odvetvia doma i v zahraničí.

- **Personálne ukazovatele** sú súhrnné veličiny, ktoré väčšinou majú rovnako kvantitatívny a operatívny charakter. Vhodne stanovené personálne ukazovatele umožňujú porovnanie s inými podnikmi a môžu určiť rýchlu orientáciu v smere podnikového vývoja.

## **Efektívnosť personálnych procesov - ich využitie v personálnom controllingu**

Najkomplexnejšie posúdenie efektívnosti personálnych procesov poskytuje vykonanie personálneho auditu.

Audit riadenia ľudských zdrojov – môžeme ho nazvať aj ako širšia kontrola účinnosti a výsledkov personálneho manažmentu - môže prebiehať interne, ale aj s pomocou externých poradcov.

S cieľom zabrániť „podnikovej slepote“ sa odporúča aspoň v dlhších časových intervaloch využiť vonkajší audit. Audit riadenia ľudských zdrojov je vhodné rozdeliť do dvoch častí.

V prvej časti sa vykonáva hrubé posudzovanie účinnosti personálneho riadenia, ktoré sa potom v druhej časti, ak to bude potrebné, zameria na vybrané kritické body.

## **Ukazovatele personálneho controllingu**

Čo sa týka výkonnosti organizácií, zo strategického hľadiska je účinnejšie ju monitorovať a riadiť nielen prostredníctvom tzv. oneskorených indikátorov výkonnosti (finančné ukazovatele, ukazovatele zo zákaznickeho portfólia), ale zamerať sa predovšetkým na tzv. predstihové indikátory výkonnosti (vnútorné procesy, potenciál), ktoré ukazujú výkonnosť organizácie smerom do budúcnosti. Týmto spôsobom je každá organizácia schopná pravidelne vyhodnocovať stav plnenia jej strategických cieľov a v prípade nepriaznivého vývoja navrhovať opatrenia na zlepšenie existujúceho stavu.

Pri rozhodovaní o výbere ukazovateľov je potrebné sústrediť sa najmä na:

- voľbu správnych vecí, ktoré chceme merať
- merať ich správnym spôsobom
- zabudovať zvolené ukazovatele merania do procesu zlepšovania výkonnosti
- vytvoriť firemnú kultúru a systém firemných hodnôt podporujúcich podnikovú výkonnosť a jej neustále zlepšovanie

**- Kvantitatívne ukazovatele** – merateľné v oblasti využitia fondu pracovného času, pridaná hodnota na jedného zamestnanca, produktivita práce.

*Vývoj controllingu dnes smeruje od riadenia a kontroly k samoriadeniu a k samokontrolle. Cieľom controllingu nie je riadenie manažérov, ale podpora pri ich samostatnom rozhodovaní.*

*Tento trend je veľmi dôležitý pre malé a stredné podniky.*

Využitie kvantitatívnych ukazovateľov v controllingu predpokladá **znalosť procesov** preto, aby neprimeranosť v hodnotení podľa jednotlivých ukazovateľov nepriniesla namiesto zisku straty.

**- Kvalitatívne – „mäkké zložky“ riadenia, ich prevedenie na merateľné položky formou indexov a štandardov**

Controlling sa v tomto prípade nezaobrá konkrétnymi výkonmi, ale dôslednosťou v nastavení požiadaviek na jednotlivé pracovné miesta a ich pravidelný redesign súvisiaci so zmenou pracovných procesov.

Kompetenčné modely a výkonové štandardy sú základom pre objektívnosť merania výkonov a predpokladom pre ich zvyšovanie.

Týmto prístupom sa odstraňujú problémy s „meraním“ takých komponentov výkonnosti ako je talent, schopnosť pracovať v časovom strese, komunikatívnosť, tímovosť, orientácia na

zákazníka, iniciatívnosť, zodpovednosť, ... čo sú nevyhnutné predpoklady pre vysoké výkony, ale exaktne nemerateľné.

## **Projekt zavedenia personálneho controllingu**

Jednotlivé fázy pri zavádzaní personálneho controllingu môžu mať nasledovnú postupnosť:

- **Fáza definície projektu** – je najdôležitejšou fázou, pretože nastavuje smerovanie celého priebehu projektu. Určia sa zdroje (financie, personál, príp. externí poradcovia) a dajú sa k dispozícii projektu.

- **Vývoj adekvátneho systému personálneho controllingu** – v tejto fáze sa najskôr skúma existujúci stav na začiatku projektu. Zisťujú sa možnosti jeho zavedenia v konkrétnych podmienkach, navrhne sa rozdelenie úloh a kompetencií, stanovia sa požiadavky, ktoré by mal personálny controlling plniť a v akej podobe, určia sa nástroje, zhodnotí sa potreba zdrojov, vytýči sa postupnosť krokov pri zavádzaní a pod.. Dôležité je, aby sa predložené požiadavky porovnali so súčasnou situáciou.

### **- Implementácia systému personálneho controllingu**

Zavedenie systému personálneho controllingu je rovnako náročné ako jeho vývoj. Dôležitou časťou tejto fázy je priebežná modifikácia pôvodne plánovaného modelu. Je výhodou, ak sa zavádzaný systém zdokumentuje do prehľadnej príručky.

Aby sa pri implementácii predišlo problémom, ktoré môžu vyvolať nespokojnosť zo strany užívateľov, je nevyhnutné klásť vysoký dôraz na intenzívnu komunikáciu.

### **- Fáza ukončenia projektu**

V tejto fáze je už projekt systematicky ukončený.

Je dôležité, aby bol výsledok porovnaný s pôvodne definovanými cieľmi a požiadavkami na funkčnosť, termíny a náklady, čím sa zhodnotí jeho úspech.

Tým je poskytnutá zároveň aj spätná väzba projektovému tímu.

## **Záver.**

Súčasné vysoké nároky na človeka v pracovnom procese vyžadujú výrazné zmeny v procese riadenia ľudských zdrojov.

Mnohé personálne činnosti doteraz vôbec neexistovali a musíme sa s nimi postupne zoznamovať a aplikovať ich v každodennej praxi (výkonové riadenie, kompetenčné modely, nový prístup k celoživotnému vzdelávaniu, aplikácia personálneho marketingu, ...).

Personálny controlling má byť podpornou metódou pre zvýšenie efektívnosti personálneho manažmentu a tým aj pre zvýšenie jeho akceptácie ako súčasť strategického riadenia.

## **Použitá literatúra:**

- ESCHENBACH, R.: Controlling. ASPI Publishing, s. r. o., Praha, 2004  
HOMOLKA, P.: Personální controlling. Moderní řízení, č. 9/1998  
URBAN, J.: Praktický personální controlling. Moderní řízení, č. 5/1998  
MANAŽMENT V TEÓRII A PRAXI, roč. 1, 2005, č. 3 ISSN 1336-7137

# ZDOKONALENIE SYSTÉMU REPORTINGU APLIKÁCIOU VIZUALIZAČNEJ TECHNIKY „TRAFFIC LIGHTING“

## IMPROVEMENT OF REPORTING SYSTEM BY „TRAFFIC LIGHTING“ VISUALISATION METHOD

Michal Budinský<sup>1</sup>

**KEY WORDS:** reporting, controlling, report, Traffic Lighting, Management Cocpits, Excel, Business Intelligence, information, chart, visualisation method, PKIs

**ABSTRACT:** This paper focuses on improvement of currently used table format of reports used in the most Slovak companies to present attained business results. The aim is to persuade readers that it is possible to use the most common software system (Excel) to progress on higher level of information presentation. For a limited scope of this article, it deals just with one of visualisation methods that belongs to Business Intelligence platform. It is called „Traffic Lighting“ because it takes advantage of traffic-lightning colours to consider a value of some PKIs. After reading this paper, you will be able to make traffic-lightning charts in your company, too. Following know-how of foreign companies, this method makes the orientation in information quantity easier and improves the decision making.

### ÚVOD

Pojem reporting v zmysle podnikového výkazníctva a spravodajstva sa v slovenských podnikoch udomáčňoval až po roku 1990. Po vecnej stránke však nejde ani u nás o úplne novú záležitosť. „Za predchodcu reportingu v dnešnom poňatí môžeme v období centrálne-direktívneho plánovania považovať výkazy a hlásenia o plnení plánu rôznym štátnym a spoločenským orgánom i širokej verejnosti. So zánikom centrálného štátneho plánovania došlo v mnohých našich podnikoch k zrušeniu alebo obmedzeniu či zdeformovaniu podnikové plánovanie a s ním i príslušných výkazov a správ o činnosti podniku.“<sup>2</sup> Reporting sa v podnikovej praxi opäť objavuje až v období transformácie hospodárstva na trhovú ekonomiku, s rastúcim počtom zahraničných dcérskych spoločností.

Oneskorené zavádzanie podnikového výkazníctva v porovnaní s vývojom v ostatných európskych a amerických podnikoch spomalilo aj osvojovanie si trendov v zobrazovaní informácií v reportingu. Užívateľsky zrozumiteľná interpretácie dosiahnutých výsledkov je pritom dôležitým predpokladom pochopenia obsahovej náplne správ. Môžeme hovoriť o nasledovných vývojových stupňoch zobrazenia informácií:<sup>3</sup>

1. Tabuľková forma interpretácie.
2. Grafická interpretácia výsledkov, zobrazenie trendov.
3. Objektové zobrazenie (trendy, grafy, čísla, body).
4. Rozhodovacie modely formou výstupných správ a odporúčaní.
5. Hlasová interpretácia výsledkov a komentárov k výsledkom.
6. Dynamický reporting (informácie Just-in-time priamo na stôl v danom čase).

---

<sup>1</sup> Ing. Michal Budinský, e-mail: budinsky.michal@gmail.com

<sup>2</sup> <http://casopis.systemonline.cz/5-reporting-jako-soucast-informacniho-systemu-podniku.htm>, 23.1.2007.

<sup>3</sup> Gallo, P.: Controllingový reporting – dôležitý nástroj podpory manažérskeho rozhodovania. Controlling, 2006, roč. 2006, č. 3, s. 5.

Väčšina slovenských podnikov využíva na prezentáciu informácií obsiahnutých v reportoch výlučne tabuľkovú formu, aj keď mnohé softvérové spoločnosti ponúkajú produkty nachádzajúce sa na úrovni objektového zobrazenia, ktoré sa objavuje najmä vďaka metodike Balanced Scorecard. Za hlavný dôvod uvedenej situácie možno považovať nedostatok prostriedkov na nákup nových softvérových produktov, resp. presvedčenie vlastníkov a manažérov o neopodstatnenosti grafického znázornenia informácií. Podstatou tohto príspevku je presvedčiť čitateľa, že aj použitím rovnakého softvérového vybavenia je možné prejsť na vyššiu úroveň interpretáciu výsledkov a zobrazenia trendov.

## NÄSTROJE BUSINESS INTELLIGENCE PODPORUJÚCE TVORBU REPORTOV

Ešte predtým, ako sa budem venovať návodu aplikácie vizualizačnej techniky „Traffic Lighting“, oboznámim čitateľa s pojmom Business Intelligence (BIT) a nástrojmi, ktoré ponúka pre potreby grafickej prezentácie informácií. Business Intelligence sa v modernej terminológii označuje „odbor, ktorý sa zaoberá extrakciou dát z transakčných systémov a ich transformáciou na hodnotné informácie“<sup>4</sup>. Ide o pravidelné získavanie tlačených zostáv a možnosť interaktívnej práce s ich dátami, t. j. ľubovoľnej zmeny rozsahu zobrazovaných informácií, hĺbky pohľadu, tvorby tabuliek, grafov a výpočtov. Nástroje, ktoré tieto činnosti umožňujú, spoločne označované ako platforma Business Intelligence, nachádzajú využitie takmer vo všetkých procesoch podnikového reportingu, t. j. zber, transformácia a analýza dát; vytváranie a zostavovanie reportov; distribúcia, prezentácia a následná správa reportov.

Nás budú prednostne zaujímať vizualizačné techniky a nástroje, ktoré BIT ponúka v procese vytvárania a zostavovania reportov pre prehľadnejšie znázornenie a jednoduchšie vyhodnotenie informácií, ktoré tvoria ich obsah. Dr. Lessweng<sup>5</sup> v článku *Využití nástrojů Business Intelligence (BIT) v podnikovém reportingu* spomína nasledovné:

- ✦ **Management Cockpits** predstavujú „dynamicky modifikovateľné, prehľadné nástroje na sledovanie kľúčových ukazovateľov výkonnosti podniku“<sup>6</sup> na tachografoch, ktoré sú podobné tým, ktoré sú využívané v kokpite lietadla.
- ✦ **Funkcia prepojenia tabuliek a grafov** aktualizuje vzhľad grafu, ktorý je prepojený na tabuľku, ktorej obsah bol pozmenený a obrátený.
- ✦ **„Traffic Lighting“** (technika semafora) vychádza zo stanovenia hraničných hodnôt jednotlivých ukazovateľov. Intervalom čísel, ktoré vznikli definovaním hraničných hodnôt, sa priradia farby dopravného semafora – zelená, oranžová a červená. Podľa dosiahnutej hodnoty ukazovateľa nás príslušná farba informuje o úspešných, resp. problematických výrobkoch, divíziách, lokalitách a pod.
- ✦ **Geografické mapy** sú prehľadnou formou zobrazenia predajných miest, resp. výrobných závodov, v prípade že podnik využíva v rámci AIS dimenziu obsahujúcu geografické údaje. Vysoká vypovedacia schopnosť sa dosiahne prepojením geografických máp s technikou semafora.
- ✦ **Wizards** (sprievodcovia pre vytváranie reportov) sprevádzajú užívateľa krok za krokom procesom tvorby a zostavovania reportov.
- ✦ **Automatická aktualizácia reportov** realizovaná buď k určitému dátumu, za stanovené obdobie, alebo pri vopred definovaných udalostiach (napr. pri aktualizácii obsahu dátového skladu) a pod.

<sup>4</sup> <http://casopis.systemonline.cz/124-moderni-pristup-k-firemnimu-reportingu-a-analyzam.htm>, 22.1.2007.

<sup>5</sup> Lessweng, H.-P.: Využití nástrojů Business Intelligence (BIT) v podnikovém reportingu. Controlling, 2005, roč. 2005, č. 2-3, s. 58-59.

<sup>6</sup> <http://casopis.systemonline.cz/124-moderni-pristup-k-firemnimu-reportingu-a-analyzam.htm>, 22.1.2007.

Spomedzi opisovaných techník sa v nasledujúcom texte detailnejšie venujem aplikácii metódy „Traffic Lighting“ (technika semafora). Ako už bolo spomínané, pracuje s farbami semafora, ktoré prezentujú jednotlivé úrovne plnenia plánu. Pri postupe tvorby grafov uvedenou metódou som čerpal zo skúsenosti zahraničných spoločností (napr. Dow Jones & Company, Inc., The McGraw-Hill Companies, Inc., Microsoft Corporation, Starbucks Corporation) a internetovej príručky s názvom „Dashboard Reporting With Excel“ autora Charley Kyda. Podstatou návrhu bolo použitím stále najčastejšie používanej softvérovej aplikácie, t. j. Excelu, prejsť na grafickú, resp. objektovú interpretáciu výsledkov a zobrazenia trendov. Inak povedané, využiť Excel ako systém Business Intelligence a vynaložiť na to minimálne, resp. žiadne náklady.

## POSTUP ZHOTOVENIA GRAFOV TECHNIKOU „TRAFFIC LIGHTING“

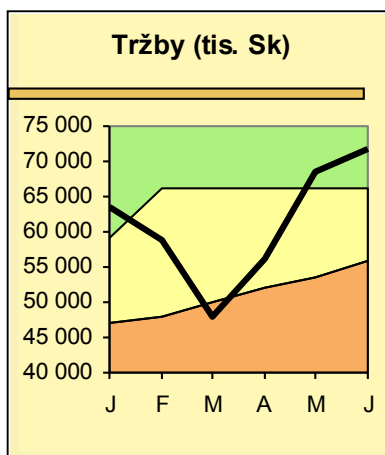
V Exceli je možné graficky znázorniť dve podoby „techniky semafora“. Prvá verzia umožňuje zachytiť vývoj ukazovateľa v čase, druhá reflektuje hodnotu ukazovateľa k danému momentu. Hodnoty, ktoré som použil na zostavenie grafu sú fiktívne, nejde o údaje získané zo žiadneho reálneho podniku.

**Prvý typ grafu** s využitím techniky „Traffic Lighting“ podáva informácie o trende, resp. smere, akým sa ukazovateľ vyvíja. Hodnota tržieb (obrázok č. 1) by v sledovanom roku v marci bola označená ako výrazne negatívna, je súčasťou červenej zóny. Pozitívny trend vývoja ukazovateľa od marca do júna však rozširuje vypovedaciu schopnosť a v globále zmierňuje negatívne hodnotenie. V tomto prípade som použil hodnoty dosiahnuté v konkrétnom mesiaci, čo umožňuje ich vzájomné porovnanie. Graf zostavený na báze kumulovaných hodnôt zase umožní označiť mesiace, v ktorých dovtedy dosiahnutá hodnota sledovaného meradla prechádza napríklad z prijateľnej oblasti hodnôt do negatívnej oblasti alebo naopak, ako to môžeme sledovať aj na obrázku č. 2, ktorý zachytáva vývoj osobných nákladov v období od januára do júna.

Obr. č. 1

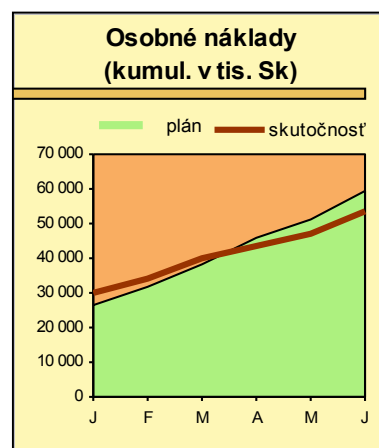
Obr. č. 2

Vývoj tržieb zobrazený pomocou techniky „Traffic Lighting“



Zdroj: fiktívne údaje, vlastný návrh

Vývoj osobných nákladov zobrazený pomocou techniky „Traffic Lighting“



Zdroj: fiktívne údaje, vlastný návrh

Postup zhotovenia uvedených grafov využíva kombináciu spojnicového a plošného grafu. Návod na vyhotovenie grafu na obrázku č. 1 je nasledovný:

1. Zostavím spojnicový graf s tromi čiarami: aktuálny výkon, výkon na rozhraní červeného a žltého poľa a prírastok výkonu na rozhraní žltého a zeleného poľa oproti výkonu na rozhraní červeného a žltého poľa. Výkony musia byť uvádzané v tabuľke v tomto poradí.

2. Zvolím zelené pozadie zobrazovanej oblasti grafu.
3. Označím čiaru znázorňujúcu výkon na rozhraní červeného a žltého poľa, zmením typ grafu zo spojnicového na plošný a vyplním ho červenou farbou. Podobne postupujem pri čiare predstavujúcej prírastok výkonu k rozhraniu červeného a žltého poľa, ale ako výplň použijem žltú farbu.

Komplikovanejší je postup zostavenia **druhého typu grafu** využívajúceho techniku „Traffic Lighting“. Tieto grafy prezentujú buď individuálne hodnoty dosiahnuté v konkrétnom mesiaci, alebo kumulované výsledky ku koncu určitého mesiaca. Nezobrazujú teda trend, ale stav k danému okamihu. Metodológiu tvorby týchto grafov vysvetlím na konštrukcii „semafora“ pre tržby za produkt X. Pozostáva z nasledujúcich krokov:

### 1. Príprava údajov pre tvorbu grafu

Východiskom pre tvorbu grafu je vypracovanie tabuľky podľa návodu uvedeného v schéme č. 1. Na úvod je nevyhnutné zadefinovať najvyššiu neuspokojivú hodnotu (MaxPoor), najvyššiu priemernú hodnotu (MaxOK), aktuálny výkon (Actual) a cieľový výkon (Target). Tabuľka č. 1 obsahuje už konkrétne hodnoty pre tvorbu grafu znázorňujúceho hodnotu tržieb za produkt A a jej zaradenie vo farebnom intervale.

Schéma č. 1

#### Návod na vyplnenie tabuľky pre potreby konštrukcie „semaforu“

	A	B	C	D
1	vždy nulová hodnota	MaxPoor	ak je rozdiel najvyššej priemernej a najvyššej neuspokojivej hodnoty (MaxOK – MaxPoor) vyšší ako nula, obsahuje táto bunka vzniknutý rozdiel, v opačnom prípade vpíšem do políčka nulu	rozdiel cieľového výkonu a sumy v bunkách B1 a C1, v prípade zápornej hodnoty vpíšem do políčka nulu
2	aktuálny výkon	ak je aktuálna hodnota vyššia ako neuspokojivá hodnota, vpíšem do políčka nulu, v opačnom prípade vpíšem do políčka rozdiel MaxPoor - Actual	nižšia hodnota spomedzi dvoch rozdielov: MaxOK - MaxPoor a Actual - MaxOK, v prípade, že je táto hodnota záporná, vpíšem do políčka nulu	vždy nulová hodnota
3	hodnota uvedená v A1	hodnota uvedená v B1	hodnota uvedená v C1	hodnota uvedená v D1
4				
5			cieľový výkon	2

Zdroj: <http://www.exceluser.com/explore/bullet.htm>



**Tabuľka použitá k tvorbe „semaforového grafu“ pre tržby za produkt X (v tis. Sk)**

MaxPoor	110 000				
MaxOK	140 000				
Actual	161 883				
Target	170 000				

Gradations	0	110 000	30 000	30 000
Actual	161 883	0	21 883	0
Gradations	0	110 000	30 000	30 000
Target		170 000	2	

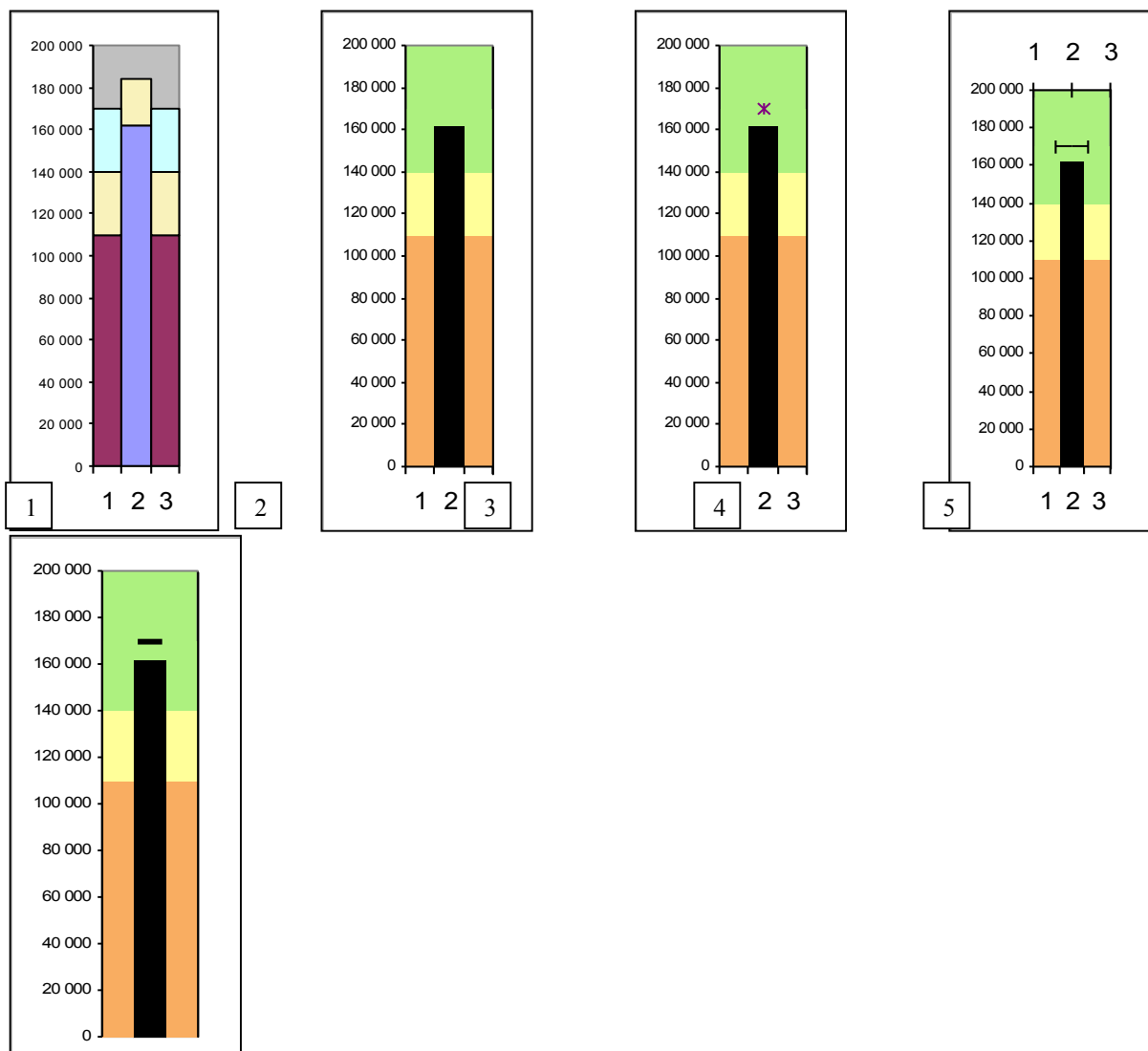
Zdroj: Fiktívne údaje, vlastný návrh

## 2. Vytvorenie stĺpcového grafu

V tabuľke vyznačím plochu A1:D3 a kliknem na ikonu *Průvodce grafem*. V rámci kategórie *Sloupcový graf* zvolím podkategóriu *Skládaný sloupcový graf*. V tabuľke *Zdrojová data grafu*, v časti *Oblast dat* špecifikujem, že rady tvoria stĺpce, nie riadky. V časti *Mřížky* v tabuľke *Možnosti grafu* zvolím nezobrazovanie mriežok, podobne v časti *Legenda* zvolím nezobrazovanie legendy a graf dám dokončiť. Po zobrazení grafu kliknem na jeden zo stĺpcov a cez *Formát* v hlavnom menu zobrazím *Formát datovej řady*. V časti *Možnosti* zminimalizujem šírku medzery medzi grafmi na nulu. Pri aktívnej ploche grafu zvolím *Formát*, *Formát oblasti grafu*, *Písmo* a deaktivujem *Automatické měřítko*. Napokon graf zúžim, aby vyzeral ako ten na schéme č. 2 (1).

Schéma č. 2

## Postupný vývoj podôb grafu pri aplikácii metódy „Traffic Lighting“ (v tis. Sk)



Zdroj: Fiktívne údaje, vlastný návrh.

### 3. Formátovanie stĺpcového grafu

Jednotlivé stĺpce takto zostrojeného grafu upravím cez *Formát, Formát datové rady*. Zvolím vhodnú farbu a odstránim ohraničenie. Graf by mal následne vyzeráť ako ten na schéme č. 2 (2).

### 4. Doplnenie značky cieľového výkonu do grafu

Najjednoduchším spôsobom doplnenia značky cieľového výkonu do grafu je použitie hlavného menu. Po označení grafu zvolím *Graf, Zdrojová data*. V časti *Řada* kliknem na *Přidat*. Radu 5 nazvem Target, ako oblasť hodnot zvolím bunku C5 a stlačím OK. V grafe sa objaví nový stĺpec, ktorý zaberá značné miesto. Po jeho označení teda zmením typ grafu na XY bodový. V ďalšom kroku, teraz už bod, opäť označím a v riadku vzorcov zmením pôvodnú vstupnú bunku =SADA(;'tržby za produkt X'!\$C\$5;5) nasledovne: =SADA(;'tržby za produkt X'!\$D\$5;'tržby za produkt X'!\$C\$5;5). Názov listu nemusí byť pritom totožný s mojím, závisí od toho, ako si ho sami pomenujete. Výsledok dokumentuje schéma č. 2 (3).

Aby značka cieľového výkonu mala podobu čiary, nie hviezdčky, je najprv potrebné doplniť do grafu druhú X-ovú os. Po označení grafu volím *Graf, Možnosti grafu, Osy* a v časti *Vedlejší osa* zaškrtnem Osa X (hodnoty). Potvrďím OK. Novú os označím a cez *Formát, Formát osy* zmením v časti *Měřítko* Minimum na 1, Maximum na 3 a Hlavnú jednotku na 1.

Teraz už môžem pristúpiť k samotnej zmene formy značky. Označím hviezdičku, stlačím *Formát, Formát datové rady* a v časti *Vzorky* zaškrtnem, že nechcem žiadnu značku. Na liste *Chybové úsečky X* volím zobrazit' *Obojí* a v rámci *Typ chybové hodnoty* zmením veľkosť pevnej na 0,4. Po stlačení OK sa v grafe objaví chybová úsečka (schéma č. 2 (4)). V poslednom kroku už len zmením jej formát. Úsečku označím a opäť cez *Formát, Formát chybových úseček* v časti *Vzorky* volím druhý typ značky a maximálnu šírku. Potvrdením tlačidlom OK a odstránením hlavnej aj vedľajšej osi X dostávam graf ako je znázornený na schéme č. 2 (5).

V zahraničných spoločnostiach je výkaz tvorený obdobnými „semaforovými“ grafmi pre kľúčové ukazovatele výkonnosti súčasťou mesačných reportov predkladaných vrcholovému vedeniu. Oblúbené sa stali najmä pre názornosť a ľahkú orientáciu.

## ZÁVER

Novovznikajúce trendy v oblasti IS/IT nachádzajú čoraz väčšie uplatnenie aj v procese zdokonaľovania controllingového reportingu. Nie vždy je ale nutné bezúčelovo nakupovať nový softvér, ak účinok dosiahnutý jeho inštaláciou nebude vyšší, ako by sme dosiahli s používanou aplikáciou. V nadväznosti na uvedené zistenie uvádzam v príspevku detailný postup zostavenia grafov v programe Excel, založených na technike „Traffic Lighting“, ktorý v slovenskej literatúre doteraz nebol spracovaný.

Ďalším dôvodom k uverejneniu príspevku je tabuľková forma výkazov, ktorá sa takmer výlučne používa na interpretáciu dosiahnutých výsledkov v slovenských podnikoch. Použitím aspoň jednej z vizualizačných techník zo širokého spektra platformy BIT prechádzajú podniky na vyššiu úroveň prezentácie informácií, čo umožňuje rýchlejšie pochopiť obsah správy, reagovať na prípadné problémy, alebo využiť vzniknuté úzke miesto.

## POUŽITÁ LITERATÚRA

1. GALLO, P.: Controllingový reporting – dôležitý nástroj podpory manažérskeho rozhodovania. *Controlling*, 2006, roč. 2006, č. 3, s. 3-8
2. NOVOTNÝ, O. a kol.: *Business Intelligence: Jak využit' bohatství ve vašich datech*. 1. vydanie, Praha: Grada Publishing, 2005. 254 s. ISBN 80-247-1094-3
3. LESSWENG, H.-P.: Využití nástrojů Business Intelligence (BIT) v podnikovém reportingu. *Controlling*, 2005, roč. 2005, č. 2-3, s. 55-61
4. <http://casopis.systemonline.cz/124-moderni-pristup-k-firemnimu-reportingu-a-analyzám.htm>, 22.1.2007
5. <http://casopis.systemonline.cz/5-reporting-jako-soucast-informacniho-systemu-podniku.htm>, 23.1.2007
6. <http://www.exceluser.com/explore/bullet.htm>, 16.4.2007

# PERFORMANCE AUDIT CONCEPT

Dalia Daujotaitė<sup>1</sup>

**KEYWORDS:** economy, efficiency, effectiveness, performance audit, government, inputs, outputs, results, impact, quantity, quality

## ABSTRACT

In this article is analyzing the impact of the performance audit on public sector. Performance auditing has been a long-standing component of accountability in public administration. Traditionally, public sector auditors explore the legality of government operations and the correctness of financial statement. Since the 1970s in public sector is however a broad international trend to performance auditing or value for money (VFM) auditing. Performance auditors examine the economy, efficiency, effectiveness of government operations. They try to find out whether the right conditions are in place for the government to operate in a economical, efficient and effective way and some cases they also examine whether the government has delivered the expected outputs and achieved the intended outcomes. Performance audit is expected to improved government operations and enhanced accountability of the executive branch to legislative branch.

The causal relation between management's reforms and the developments in performance auditing may theoretically go in two directions: reform causes new audit practices or new audit practices cause reform. Empirically, the relationship is mainly one directional: management reforms trigger an adoption of audit practices (Pollitt, 2003). At the audit side, new public management has influenced the exceptions towards auditors. The evolutions performance reporting has mandated Supreme Audit Institutions to develop methods to performance auditing. Then at the audit supply side, the audit offices are becoming more professional and present oneself as guardians of best practice.

Scientific research on the impact of performance auditing is rather scarce. There is need in – depth empirical research that goes beyond the perception of impact.

This article discuss at conceptual element of performance audit, and at performance indicators recommended by the International Organization of Supreme Audit Institutions and Europeans Audit Court.

## INTRODUCTION

The previous studies (e.g., Porter, 1981, McCrae and Vada, 1997, Funnel and Cooper, 1998, Guthrie and Parker, 1999, Wanna, et al., 2001) relating to the development of performance auditing have been used the time frame as the development of performance auditing in International practice.

Recently, the traditional scope of government auditing has undergone a change. The need for change has been felt for following reasons:

- The scope of government activities has expanded manifold. From simple function of law and order and administration of justice, most of the governments are now committed to play an active role in socio-economic development. This has greatly increased the size of public expenditure.
- There are competing claims for resource allocation. The scarcity of resources demands a more rational and informed decision-making in public expenditure. There is an 'urge for' receiving full value from the money being spent.
- Because of the development of democratic institutions, the consciousness of the public and its representatives has also increased. There is a growing demand for the accountability of those who manage public resources.

In response to the expectations of the public representatives the Supreme Audit Institutions of a number of countries have expanded the scope of their examinations. The expansion in the scope has been differently termed in different countries. But the most common term is performance auditing.

---

<sup>1</sup> Dalia Daujotaitė, doctorate, Department of Finance and tax, Faculty of Economics and Finance Management, Mykolas Romeris University, Ateities str. 20, LT-08303 Vilnius, Lithuania. Tel. +370 5 271 4521; mob. tel. +370 68030491, E-mail: [dalidauj@takas.lt](mailto:dalidauj@takas.lt)

The **scientific problem** of the article is efficiency relate to economy and effectiveness. The **scientific goal** is to define the conceptual element of performance audit, and the main performance indicators. To reach the purpose were used scientific literature and Standards and guidelines for performance auditing based on INTOSAI's Auditing Standards and practical experience analysis **methods**.

## **SCOPE OF THE PERFORMANCE AUDIT**

Governments are not operated on a profit or loss basis. There is no direct relationship between the revenues received by a government and the various outputs and outcomes achieved by the government organization. Thus, there is no direct relationship between the input of resources by the government and the results of the government's operations as there is in the private sector. This phenomenon was recognized in the early 1970s when the US government developed Government Audit Standards (The Yellow Book) and the governmental work group that generated these standards believed to expedient to substitute certain other relationship to replace the traditional profit and loss approach and to expand the scope of the usual audit process.

These expanded measures were believed necessary to determine the quality of government operations, namely efficiency, economy and effectiveness (or program results). Thus, the performance audit examined these aspects and reported to government management, legislatures and to the people the conditions under which their governments were operating.

Descriptive material from the US Government Audit Standards (Dittenhofer, 2002) relative to this audit activity follows:

Economy and efficiency audits include determining (1) whether the entity is acquiring, protecting and using its recourse (such as personnel, property, and space) economically and efficiency, (2) the causes of inefficiencies or uneconomical practices, and (3) whether the entity has complied with laws and regulations on matters of economy and efficiency.

Performance audits include determining (1) the extent to which the desired results or benefits established by the legislature or other authorizing body are being achieved, (2) the effectiveness of organizations, programs, activities, or functions, and (3) whether the entity has complied with significant laws and regulations applicable to program.

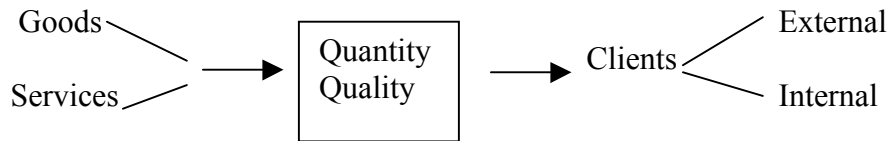
These aspects of auditing also can be applied to organizations in the private sector. However, they are more diagnostic and indicative of problem areas. The above includes a unique area of coverage. That is the attention by the auditor to compliance with statutes, laws, and regulations. The government may do only the things that it is authorized to do, and in many cases using the methods that are prescribed. Thus the compliance audit assumes a major part of the governmental audit activity, not necessarily replicated to the same degree in the private sector. The compliance audit also applies to determining compliance with contracts, grants and other instruments both direct and indirect.

An area of performance audit activity that is replicated from private sector auditing is the review of internal controls. This review may be even more important in government because of the predominance of statutes and regulations that are descriptive of the expected results but that are not explicit as to the methods to be used to achieve them and especially as to the internal controls that should protect the government. There are several other internal control elements that are important to the government operation: Lack of a system of authority and responsibility; Lack of a clearly defined organizational structure; Absence of an internal audit operation.

## **PERFORMANCE AUDITING: EFFICIENCY CONCEPTS**

In essence, efficiency indicates how well an organization uses its resources to produce goods and services. Thus, it focuses on resources (inputs), goods and services (outputs), and the rate (productivity) at which inputs is used to produce or deliver the outputs. Output dimensions include quantity and quality. Outputs are delivered to external or internal clients within parameters relating to level of service (see Figure 1). Quantity refers to the amount, volume, or number of outputs produced. Quality refers to various attributes and characteristics of outputs such as reliability, accuracy, timeliness, service courtesy, safety, and comfort.

**Figure 1. Output**

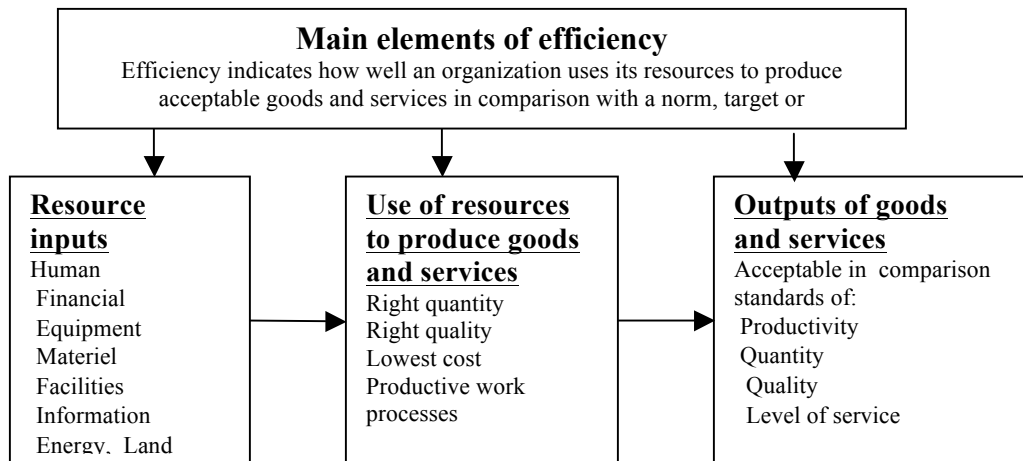


Productivity is the ratio of the amount of **acceptable** goods and services produced (outputs) to the amount of resources (inputs) used to produce them. Productivity is expressed in the form of a ratio such as cost or time per unit of output.

Level of service refers to the “richness” of service in terms of such characteristics as accessibility, options, frequency, and response time. Level-of-service standards are sometimes defined by statute, regulations, or policies. Such standards may influence quality as well as the cost of service.

Efficiency is a relative concept. It is measured by comparing achieved productivity with a desired norm, target, or standard. Output quantity and quality achieved and the level of service provided are also compared to targets or standards to determine to what extent they may have caused changes in efficiency. Efficiency is improved when more outputs of a given quality are produced with the same or fewer resource inputs, or when the same amount of output is produced with fewer resources. These relationships are illustrated in Figure 2.

**Figure 2. Elements of efficiency**



How does efficiency relate to economy and effectiveness?

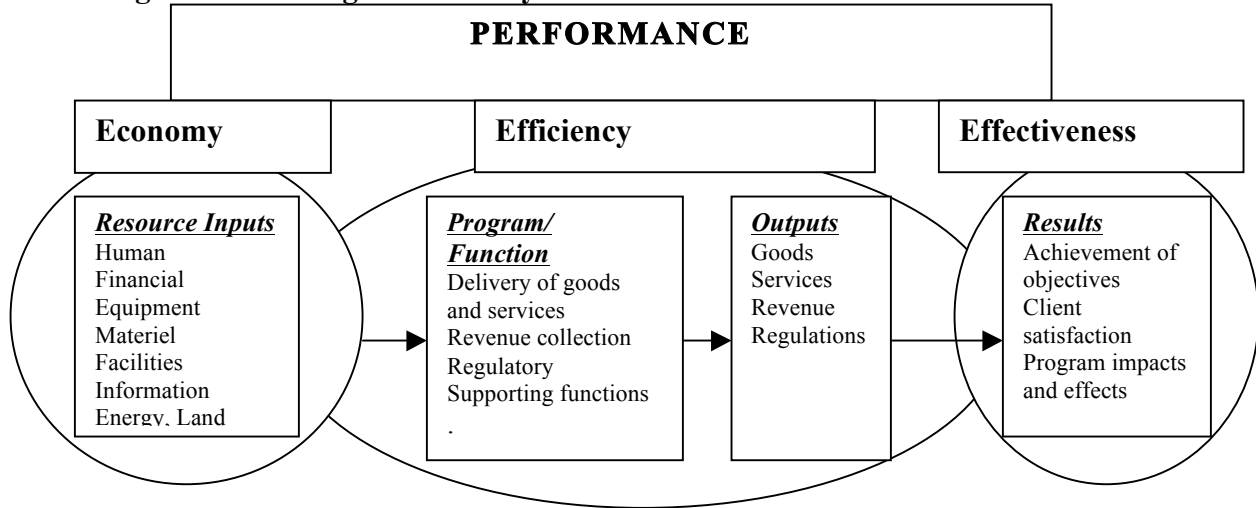
Efficiency is only one dimension of the performance of a government program or operation. Auditors should be equally aware of other dimensions of performance, including economy and effectiveness. Due regard to economy requires that resources of appropriate quantity and quality be obtained at least cost. Because efficiency derives from the relationship between resource inputs and

outputs, the concepts of efficiency and economy are inextricably linked. Economic acquisition of resources contributes to efficiency by minimizing the cost of inputs used.

Effectiveness questions overlap with and extend beyond efficiency into program effects and impacts (outcomes). Efficiency is closely linked to effectiveness because it is an important factor in determining the least-cost method of achieving desired outcomes.

How economy, efficiency, and effectiveness are interrelated is displayed in Figure 3.

**Figure 3. Auditing of Efficiency**



There are the number of various methods of the auditing but for the recent moment much more attention is given to the monitoring of the reached results more than the action of control and process. That enables to evaluate the auditing results from the point of economy, efficiency, effectiveness.

Direct performance and control system methods maybe combined together at the same particular case of audit. The underscore of one or other method depends on the specific audit characteristics (see Figure 4).

**Figure 4. Performance audit methods**

Methods	Description
Direct performance auditing	Inputs, outputs, results, impacts
Control systems auditing	Adequacy of the policy and procedures used by the supervisors to valuate the motivation and activity results.

Direct performance auditing evaluates the reached results and the main aim of this performance is oriented to valuate inputs, outputs, results, impacts. Direct performance audit enables to apply from the point that the risk that problems which were solved by proceeding and organized control system, or direct implement are law effected. Such kind of auditing enables to monitor if the main purposes by that kind of the auditing were reached and that the taken solutions had no unwished finance and economic results.

Direct valuation maybe amplified when there is applicable number of criterions which allows evaluates inputs, outputs, results, impacts coverage of quality and price. In the case that the reached results are insufficient were must be examined control systems with the purpose to identify determined cause.

Control systems auditing. In performance audits, a deficiency in internal control exists when the design or operation of a control does not allow management or employees, in the normal course of performing their assigned functions, to prevent, detect, or correct (1) impairments of effectiveness or efficiency of operations, (2) misstatements in financial or performance

information, or (3) violations of laws and regulations, on a timely basis. A deficiency in design exists when (a) a control necessary to meet the control objective is missing or (b) an existing control is not properly designed so that, even if the control operates as designed, the control objective is not met. A deficiency in operation exists when a properly designed control does not operate as designed, or when the person performing the control does not possess the necessary authority or qualifications to perform the control effectively.

Internal auditing is an important part of overall governance, accountability, and internal control. A key role of many internal audit organizations is to provide assurance that internal controls are in place to adequately mitigate risks and achieve program goals and objectives. When an assessment of internal control is needed, the auditor may use the work of the internal auditors in assessing whether internal controls are effectively designed and operating effectively, and to prevent duplication of effort.

### **PERFORMANCE ASSESSMENT SYSTEM: UNIVERSALLY INDICATORS**

In all countries, public resources management, accountability and superior auditing are essential elements of the political debate. Exploring external references on performance assessment is a natural option for SAIs. Therefore, it is essential for SAIs to count on key elements in order to carry out performance audits. INTOSAI provides to all its members the reference framework for the development of a Performance Assessment System. INTOSAI has undertaken significant institutional efforts in order to define, with its members' collaboration, the criteria and regulatory framework to carry out performance audits. This kind of proceedings requires a governmental performance indicator system. A key indicator system is an essential tool for supreme audit institutions to help to identify vulnerable national areas, as well as defining a policy design to meet national needs, as well as attaining the best public resources allocation. In face of all the existing information that can potentially support and found this system, a first approach should identify which information is of quantitative or qualitative nature. Both categories of information are complementary to one another and should be accurately weighted within the system's context.

The adequate weighting of these elements within a key indicator system would allow: Public policies design; Measurement and improvement of governmental performance; Assurance of accountability and good government; Assessment of the current situation and its future trends; 5. Detection of risk areas and improvement opportunities; Implementation of corrective and preventive measures to ensure attainment of the foreseen goals and objectives.

European Union system, indicators are organized within six key areas: economy, employment, research, economic reform, social issues and environment. The system's main objective is to assess the progress of countries and to identify improvement areas. Within the context of SAIs, the key indicator system for measuring governmental performance must take into account, besides the efficacy, efficiency and economy assessment.

Building a Performance Assessment System based on universally accepted key indicators should take into account the following premises:

- Every public policy design should include an indicator system for measuring the attainment of both short- and long-term goals and objectives;
- The indicator system should allow comparisons between similar public policies, in order to identify best practices, the existing gaps between several executors of policies, and improvement opportunities.
- Best practices are defined as those practices which attain their goals and objectives, reporting a maximum outcome yielding at a minimum cost, measured using efficiency and efficacy indicators. At all times, best practices focus on outcomes attainment.



In order to do so, it is necessary to arrange -in an orderly fashion- the universally accepted key indicators set, taking into consideration the overall relationships and interactions existing within societal environment, and conventionally divided into three main segments: political-administrative, economic and social. Each segment offers several options in terms of valid indicators for performance assessment.

Many indicators do not exclusively describe one segment; instead they are inter-related to one another. Within the political-administrative segment, indicators should reflect the main objective of the institutions in charge of these duties: to exercise political power within a sound regulatory framework, so as to ensure civic liberties and generate governmental capacity and governance underlying social participation in public endeavors. Key indicators related to these tasks could include, among others, public order, legal assurance, governmental capacity and governance.

Regarding the economic segment, essential economic elements should create a desired life-quality by means of an efficient resources allocation and the use of technological progress, according to each country's circumstances; as well as employment assurance, individual participation upon the socially produced goods, and environment preservation.

In this case, proposed key indicators include GDP, Per Capita Income, Public Debt, Investment, Public Expenditure and indicators linked to life-quality, competitiveness, technological progress, macroeconomic stability, employment, markets performance, trade, natural resources, among others. Finally, regarding the social segment, societal performance must allow citizenry and families access to education, health and housing services, according to defined standards. The objective is to prevent any citizen from falling under the poverty line, and allowing citizenry its fair share of the cultural goods produced within the system.

Key indicators that could universally be included are: illiteracy and scholarship degree, healthy life years, uprooting of infectious diseases, ensured housing services for every family, daily nutrimental intake, access to information, and sharing cultural patrimony such as books, magazines, radio, television, cinema, telephone, to mention just a few.

In the building of a universally accepted key indicator system, numerous international organizations are already involved in gathering and systematizing this kind of indicators: the Organization for Economic Co-operation and Development, the United Nations, the World Trade Organization, the World Health Organization, the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), the World Bank, the International Monetary Fund, International Transparency, rating agencies, several development non-governmental agencies, as well as many domestic ones.

## **CONCLUSIONS**

Performance audits include determining (1) the extent to which the desired results or benefits established by the legislature or other authorizing body are being achieved, (2) the effectiveness of organizations, programs, activities, or functions, and (3) whether the entity has complied with significant laws and regulations applicable to program.

These aspects of auditing also can be applied to organizations in the private sector. However, they are more diagnostic and indicative of problem areas. The above includes a unique area of coverage. That is the attention by the auditor to compliance with statutes, laws, and regulations

A universally accepted key indicator system allows for SAIs to participate in public policies design, identifies risk areas that require special attention, makes efficiency improvement in public management possible, provides critical and reasonable views on outcomes, as well as elements for a rational and orderly allocation of public resources and, finally, fosters transparency and accountability among society's governmental performance assessment. Accountability must be public, because utilized resources are public as well, and belong to the whole society. Accountability is not a gracious

concession from the government, but an unavoidable obligation to society to whom we have the privilege to serve. Accountability is a legal, ethical and moral duty that nobody can elude.

## REFERENCES

1. Arens A. A., Loebbecke J. K. Auditing: an integrated approach. 7th ed. Upper Sand Rivers: Prentice Hall, 1997.
2. Auditing Standards. Issued by the Auditing Standards Committee International Organization of Supreme Audit Institutions. June 1992.
3. Auditing Standards Update. Issued by Auditing Standards Committee International Organization of Supreme Audit Institutions. October 1995.
4. Brignall, S. and .Modell S. An Institutional Perspective on Performance Measurement and Management in the "New Public Sector". // Management Accounting Research, 2000, Vol. 11, pp. 281–306.
5. Code of Ethics and Auditing Standards. INTOSAI Auditing Standards Committee, 2001.
6. Coombs H. M., Jenkins D. E. Public Sector Financial Management – 3 rd Edition. London: Thomson, 2002.
7. Internal Journal of Government auditing// [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3662](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3662)
8. Gray I., Manson S. The Process Principles, Practice and Cases. London: Thomson Learning, 2001
9. Guidelines on Performance Audit, 2007 - <http://eca.europa.eu/portal/page/portal/portal/page/portal/audit>
10. Government Auditing Standards (the "Yellow Book") July 2007 revision - <http://www.gao.gov/govaud/.htm>
11. Hogwood B.W., Gunn L.A. Policy Analysis for the Real World. Oxford University Press, 1984.
12. Handbook in Performance Auditing: Theory and Practice. The Swedish National Audit Office, 1999.
13. Lapsley I. and Pong C.K.M. Modernization versus problematization: value-for-money audit in public services. // The European Accounting Review, 2000, Vol. 9, No. 4, pp. 541 – 567.
14. Llewellyn S. Pushing Budgets Down the Line: Ascribing Financial Responsibility in the UK Social Practices.// Accounting, Auditing & Accountability Journal, 1998, Vol. 11, pp. 292–308.
15. Nyland, K. and I.J.Pettersen. The Control Gap: The Role of Budgets, Accounting Information and (Non-) Decisions in Hospital Settings.// Financial Accountability & Management, 2004, Vol. 20, No. 1, pp. 77–102.
16. Rossi P.H.,Freeman H.E, "Evaluation: A Systematic Approach, Newbury Park etc. 1993.
17. Pollitt C. Performance audit and public management in five countries and Public management reform: a comparative analysis. Oxford University Press, 1999.
18. Standards and guidelines for performance auditing based on INTOSAI's Auditing Standards and practical experience. Stockholm, July 2004.

# MONOPOLY, OPTIMÁLNY VÝSTUP A CENOVÁ DISKRIMINÁCIA

## MONOPOLY, OPTIMAL OUTPUT AND PRICE DISKRIMINATION

STANISLAVA DEÁKOVÁ<sup>1</sup>

### KLÚČOVÉ SLOVÁ

monopoly, market structure, optimal output, price discrimination, market price, profit, monopoly equilibrium

### ABSTRAKT

Monopoly represents the opposite of perfect competition. Monopoly has the power to influence market price as well as the size of output which will maximize its total profit. As a consequence, it can modify conditions of the market equilibrium.

Price set by monopoly producer is not constant. It depends on production amount.

The specific power to influence conditions gives monopoly the possibility to use several degrees of price discrimination in price strategy.

### ÚVOD

Nedokonalá konkurencia predstavuje všeobecne situáciu, kedy je na trhu aspoň jeden predávajúci alebo kupujúci, ktorý môže ovplyvniť trhovú cenu.

V tejto práci sa zameriam na preskúmanie trhovej štruktúry, ktorá sa, ak ju porovnáme s ostatnými, dokonalej konkurencii podobá najmenej. Ide o monopol, ktorý predstavuje opačný extrém voči trhu dokonalej konkurencie. To znamená, že sa na trhu nachádza len jedna firma, ktorá s veľkou pravdepodobnosťou nebude považovať trhovú cenu za niečo pevne dané. Namiesto toho si bude monopol uvedomovať svoj vplyv na trhovú cenu a bude voliť takú úroveň ceny a objemu produkcie, ktoré budú maximalizovať jeho celkové zisky.

Napriek tomu, že v reálnom ekonomickom prostredí nenachádzame čisté extrémne trhové štruktúry môžu nám slúžiť ako modely a východiská potrebné na analýzu konkrétnych situácií. Model monopolu môže byť aplikovateľný všade tam, kde producenti predávajú diferencovaný výrobok a majú dôvody sa domnievať, že do istej miery ovládajú trhovú cenu.

### NEDOKONALÁ KONKURENCIA

Ak vychádzame z jednotlivého trhu, zo správania sa kupujúcich a predávajúcich vyplýva špecifická rovnováha a obyčajne aj, ak je produkt homogénny, jednotná cena. Táto trhovú cenu determinuje teda uskutočnené transakcie a zisky, ktoré z nich plynú jednotlivým aktérom trhu. V podmienkach čistej a dokonalej konkurencie nie je žiaden ekonomický subjekt natoľko silný, aby mohol významnejším spôsobom ovplyvniť rovnovážnu cenu. Práve preto môžeme túto cenu považovať za „danú“, keďže napríklad, predať drahšie by znamenalo prísť o zákazníka a predať lacnejšie by neumožnilo pokračovať v predávaní.

Nedokonalá konkurencia sa týka takých trhov, na ktorých niektorí účastníci môžu podstatným spôsobom modifikovať podmienky rovnováhy. Uvedomujú si to a snažia sa teda čím viac z toho získať.

---

<sup>1</sup> Ing. Stanislava Deáková, odborná asistentka, EU v Bratislave, FPM, Katedra podnikovohospodárska, e-mail: sdeakova@euba.sk

**Monopol** predstavuje protipól dokonalej konkurencie. Zatiaľ čo v prostredí dokonalej konkurencie sú predávajúci vo vysokom počte a s malým trhovým podielom, takže sa prakticky nemusia brať navzájom do úvahy a môžu považovať trhovú prostredie za dané, tak monopol na strane druhej, je opačným extrémom, keďže pôsobí na trhu sám a nemá žiadnych konkurentov.

V modely dokonalej konkurencie vyrába veľký počet firiem celkom identické produkty, naopak model monopolu predpokladá jedinú firmu vyrábajúcu produkt, ku ktorému neexistujú blízke substitúty.

Na rozdiel od dokonale konkurenčnej firmy, ktorej rozhodovanie je v dôsledku jej postavenie na trhu obmedzené len na voľbu výstupu, pri ktorom bude maximalizovať zisk, je rozhodovanie monopolu obsiahlejšie: voľbou výstupu súčasne volí aj výšku ceny. Zatiaľ čo je dokonale konkurenčná firma cenovým príjemcom, monopol je cenovým tvorcom.

Ak si chce firma udržať pozíciu monopolu v dlhom časovom horizonte, tak musia existovať reálne fungujúce faktory, ktoré bránia vstupu iných firiem na trh.

## PRÍČINY VZNIKU MONOPOLOV

Nemožnosť príchodu na daný trh je spojená s tzv. prekážkami (bariérami) vstupu do odvetvia, ktoré sa stáva zdrojom monopolnej sily. Medzi hlavné prekážky vstupu do odvetvia patria nasledovné dôvody:

- Skutočnosť, kedy trhovú dopyt môže uspokojovať svojou produkciou jedna firma s nižšími priemernými nákladmi, ako keby bolo v odvetví viac menších firiem, predstavuje **prírodný monopol**. Výrobná technológia, používaná relatívne veľkými firmami im umožňuje vyrábať s relatívne nízkymi nákladmi. Krivka priemerných nákladov dosahuje svoje minimum pri väčšom výstupe ako je trhovú dopyt.
- Jedna firma ovláda rozhodujúci výrobný zdroj.
- Monopol ako firma zabezpečujúca celý trhovú dopyt môže vzniknúť aj umelo v dôsledku mimotrhových okolností, najčastejšie v dôsledku zásahov štátu do ekonomiky. Štát môže dať určitej firme výsadné právo vyrábať daný produkt, resp. dodávať ho do určitej oblasti. Cenou, ktorú firma za toto výsadné postavenie väčšinou platí, býva jej súhlas s regulačnými opatreniami štátu týkajúcimi sa jej správania.
- Firma vlastní licenciu alebo ochranné práva na výrobu výrobku alebo na technológiu.

## VOĽBA OPTIMÁLNEHO VÝSTUPU MONOPOLU

### KRÁTKODOBÁ OPTIMALIZÁCIA CENY A MNOŽSTVA

Monopol – tvorca ceny, ovláda celú trhovú krivku dopytu. Vyberá takú úroveň ceny alebo výstupu, ktorá maximalizuje jeho zisk. Nemôže rozhodovať o cene a množstve súčasne. Monopol sa snaží využiť svoje výsadné postavenie na trhu a presadiť takú trhovú cenu, ktorá spolu s optimálnym objemom ponuky produkcie zabezpečí maximálny zisk.

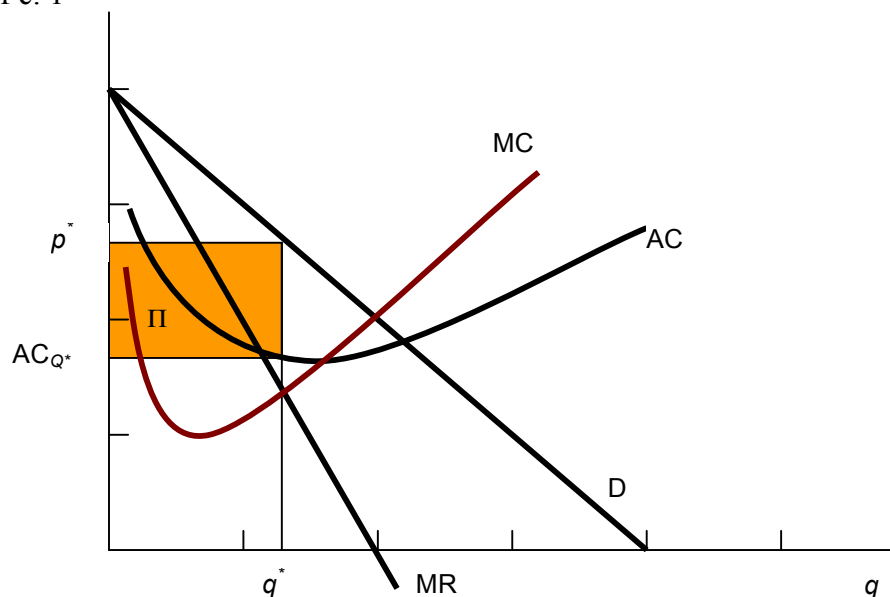
Je však dôležité si uvedomiť, môže na jednej strane definovať svoju individuálnu optimálnu kombináciu ceny a objemu ponuky, lebo v odvetví na relevantnom trhu pôsobí ako jediný subjekt ponuky, a bariéry vstupu na trh mu to garantujú, a nie je bezprostredne ohrozený vstupom subjektu ponúkajúceho substitučný tovar za konkurenčnú cenu, na druhej strane však musí rešpektovať spotrebiteľom akceptované kombinácie ceny a ponuky definované funkciou dopytu. Cena monopolného výrobcu nie je konštantná, s množstvom sa mení. Monopolná firma však nemôže ovplyvňovať ceny vstupov – výrobných faktorov.

V dokonalej konkurencii bola cena konštantná, preto boli výnosy lineárne.

Pri rozhodovaní o veľkosti výstupu, tak aby maximalizoval zisk, platí aj pre monopol zlaté pravidlo maximalizácie zisku  $MR = MC$

Ak je monopolný výrobca jediným, kto vyrába určitý výrobok a tým ovláda celú trhovú krivku dopytu – tvorí celkovú ponuku daného odvetvia. Voľbou výstupu volí súčasne aj cenu – je tvorcom ceny. Úroveň výšky ceny je však ovplyvnená ochotou kupujúcich túto cenu zaplatiť – úroveň dopytu. Z grafu č. 1 vidíme, že cena  $p^*$  je rovnovážna cena a  $q^*$  je rovnovážne množstvo.  $P^*$  je vyššia ako  $MR$  a  $MC$ . Krivka  $MR$  má v porovnaní s krivkou dopytu dvojnásobnú smernicu. Optimálny výstup  $q^*$  nie je v monopole väčšinou vyrobený pri čo najnižších nákladoch, lebo minimum krivky priemerných nákladov leží vpravo od  $q^*$ .

Graf č. 1



Dôsledky monopolu:

1. Monopol má vždy vyššiu cenu, ako dokonalá konkurencia.
2. Nevyrába a nepredáva taký objem produkcie/výroby, ako požaduje dopyt.
3. Nevyrába pri najnižších možných nákladoch – je málo efektívny.

### DLHODOBÁ OPTIMALIZÁCIA CENY A MNOŽSTVA

V dokonale konkurenčných odvetviach sa v dlhom období prejavuje tendencia k zanikaniu ekonomických ziskov. Táto tendencia sa občas prejaví aj pri monopoloch. Tlak na pokles zisku monopolu sa v dlhom období v miere ktorá je priamo úmerná narušením faktorov vedúcich k vzniku monopolného postavenia firmy. Firmy v podmienkach dokonalej konkurencie napríklad môžu vyvinúť substitúty dôležitých vstupov, ktoré boli doposiaľ pod kontrolou firmy v monopolnom postavení. Alebo v prípade patentových výrobkov môžu konkurenti vyvinúť blízke substitúty, ktoré neporušia platnosť patentov, odhliadnuc od toho, že všetky patenty sú tak či onak len dočasné.

V iných prípadoch však monopolné zisky môžu pretrvávajúť dokonca aj v dlhom období. Ak firma i naďalej ťaží so svojej výhody, pri takýchto prirodzených monopoloch môžu byť ich ekonomické zisky v čase stabilné. To isté platí aj pre firmu, ktorej monopol vyplýva z toho, že vlastní vládnu licenciu.

### CENOVÁ DISKRIMINÁCIA

Skutočnosť, že monopol disponuje určitou monopolnou silou, mu umožňuje používať v cenovej stratégii tzv. cenovú diskrimináciu. Cieľom cenovej diskriminácie je získanie prebytku spotrebiteľa a jeho premena na dodatočný zisk firmy. Podstatou cenovej diskriminácie je stanovenie rozdielnych cien rovnakých výrobkov, ktoré nie sú zapríčinené nákladovými dôvodmi. Pre cenovú diskrimináciu je teda podstatné, že ide o stanovenie:

- a) odlišných cien za jednotku tovaru pri rôznej úrovni nákupu výrobku alebo služby. Pri splnení určitej podmienky na objem nákupu monopol uplatní nižšiu cenu tovaru.
- b) odlišných cien pre rôzne skupiny spotrebiteľov. Monopol v tomto prípade cenovo zvýhodňuje určitú skupinu klientov, ktorej poskytuje svoj tovar za nižšiu cenu. Predpokladom úspešnej realizácie tohto typu cenovej diskriminácie je jednoduchá identifikácia príslušnosti klienta do definovanej cenovo zvýhodnenej skupiny spotrebiteľov.

Podľa toho či monopol uplatní obidve schémy súčasne, alebo ich uplatňuje jednotlivo, hovoríme o cenovej diskriminácii prvého, druhého a tretieho stupňa.

### **CENOVÁ DISKRIMINÁCIA PRVÉHO STUPŇA**

Cenová diskriminácia prvého stupňa predstavuje viac menej teoretickú situáciu diskriminácie podľa spotrebiteľov, kedy monopol stanoví každému spotrebiteľovi maximálnu cenu, ktorú je ochotný zaplatiť za každú kúpenú jednotku. Cena za jednotku produkcie je rôzna pre jednotlivých zákazníkov. Tým získava monopol pre seba celý prebytok spotrebiteľa. Spotrebiteľ platí maximum, ktoré by bol ochotný za každú jednotku zaplatiť, preto žiadny prebytok nezíska.

Medzi firmou v monopolnom postavení, ktorá môže dokonale diskriminovať, a medzi firmou v monopolnom postavení, ktorá diskriminovať nemôže, existujú dva výrazné rozdiely. Predovšetkým, dokonale diskriminujúca firma produkuje vyššiu úroveň výstupu, pretože si nemusí robiť starosti s následkami znižovania cien na príjmy z doposiaľ produkovaného výstupu. Ľuďom, ktorí by inak nekupovali, cenu zníži a zákazníkom, ktorí sú ochotní zaplatiť, účtuje vyššiu cenu.

Druhým dôležitým rozdielom je fakt, že v prípade monopolnej firmy, ktorá nediskriminuje, všeobecne vzniká kladný spotrebiteľský prebytok, zatiaľ čo ho dokonale diskriminujúca firma odčerpáva. Pretože nediskriminujúca firma musí stanovovať rovnakú cenu pre všetkých kupujúcich, pôsobí na ňu tlak, ktorý ju núti, aby cenu svojej produkcie nestanovila príliš vysoko. Keby nediskriminujúca firma stanovila cenu na úrovni, ktorú by boli ochotní zaplatiť len zákazníci s najnižšou elasticitou dopytu, všetkých ostatných by stratila. Preto monopolná nediskriminujúca firma stanovuje cenu nižšie, takže zákazníci s najnižšou elasticitou dopytu nakoniec platia menej, ako by boli ochotní zaplatiť v krajnom prípade, a získavajú tak spotrebiteľský prebytok.

V praxi ostáva cenová diskriminácia prvého stupňa len abstrakciou a to hlavne z dvoch dôvodov:

- firma väčšinou nepozná maximálnu cenu, ktorú je každý zo spotrebiteľov ochotný zaplatiť za jednotku tovaru,
- aj keby sa firma pýtala každého spotrebiteľa, nezískala by pravdepodobne pravdivú odpoveď, pretože záujem spotrebiteľov je, aby cena bola čo najnižšia.

Niekedy môže monopol pristúpiť k tzv. nedokonalej cenovej diskriminácii prvého stupňa založenej na odhadoch maximálnych cien, ktoré sú jeho spotrebiteľia ochotní platiť. Napr. daňový poradca, ktorý pozná finančnú situáciu svojich klientov, môže odhadnúť, koľko bude jeho klient schopný zaplatiť za jeho služby.

## **CENOVÁ DISKRIMINÁCIA DRUHÉHO STUPŇA**

Cenová diskriminácia druhého stupňa spočíva v stanovení rôznych cien za rôzne kumulované množstvá daného statku. Ide o diskrimináciu založenú na závislosti od predaného množstva. Pretože sú jednému spotrebiteľovi v závislosti na rôznych blokoch kupovaného množstva stanovené monopolom rozdielne ceny, označujú niektorí autori cenovú diskrimináciu druhého stupňa ako „Multi-Part Pricing“. Cenovou diskrimináciou druhého stupňa môže monopol získať len časť prebytku spotrebiteľa nie však prebytok celý ako to bolo pri dokonalej cenovej diskriminácii prvého stupňa. S touto diskrimináciou sa môžeme stretnúť napr. pri elektrickej energii, kedy cenová politika vychádza z toho, že každá domácnosť minimálne spotrebuje určité nutné množstvo elektriny. Za toto nutné množstvo stanoví elektrárenskú spoločnosť, ktorá je v postavení prirodzeného monopolu, cenu P1, za druhý blok spotrebovanej energie stanoví cenu P2 a za tretí blok cenu P3

## **CENOVÁ DISKRIMINÁCIA TRETIEHO STUPŇA**

Cenová diskriminácia tretieho stupňa je podobná cenovej diskriminácii prvého stupňa tým, že predstavuje diskrimináciu podľa spotrebiteľov. Jej podstatou je rozdelenie spotrebiteľov na dve alebo viac skupín, z ktorých každá má svoju vlastnú dopytovú krivku. V praxi sa táto forma používa najčastejšie. Pre jej realizáciu sú nutné nasledovné podmienky:

- Musí existovať kritérium rozdelenia spotrebiteľov do rôznych segmentov trhu. Týmto kritériom sú výrazné rozdiely v cenovej elasticite dopytu po danom produkte.
- Nie je možný vzájomný predaj medzi spotrebiteľmi, pretože potom by niekto zo skupiny s nízkou cenou mohol predávať produkt niekomu zo skupiny s vyššou cenou, čo by viedlo k stieraniu rozdielov medzi cenami.

Uvedené podmienky ovplyvňujú mieru, do akej môže monopol využiť svoju monopolnú silu k stanoveniu rôznych cien rôznym spotrebiteľom. Tento typ cenovej diskriminácie využívajú napríklad letecké spoločnosti, ktoré cenovou politikou rôznych zliav odlišujú relatívne elastický dopyt ľudí cestujúcich menej od relatívne neelastického dopytu podnikateľov.

Za cenovú diskrimináciu tretieho stupňa môžeme považovať aj napr. veľmi rozšírený spôsob povzbudenia predaja prostredníctvom kupónov v novinách. Kto si kupón vystrihne a príde s ním nakúpiť, dostane zľavu. Štúdie ukazujú, že iba 20-30% spotrebiteľov využijú túto možnosť zľavy – môžeme teda povedať, že ich dopyt je elastickejší než dopyt tých spotrebiteľov, ktorí kupóny nepoužijú. Týmto spôsobom sú rozdelení do dvoch skupín a de facto sú im stanovené rozdielne ceny.

## **NIEKTORÉ ĎALŠIE FORMY CENOVEJ DISKRIMINÁCIE**

Značne rozšírenou formou cenovej diskriminácie, veľmi blízkou cenovej diskriminácie tretieho stupňa, je diskriminácia v čase. Ide v nej o to, že v rôznom čase sú spotrebiteľom, rozdeleným do rôznych skupín v závislosti na elasticite ich dopytu, stanovené rôzne ceny. S touto cenovou stratégiou sa môžeme stretnúť napr. pri predaji CD nosičov. Prvú skupinu spotrebiteľov predstavujú nadšenci a profesionáli, ktorí sú ochotní kúpiť novú technológiu aj za vysokú cenu len aby ju mali čo najskôr. Druhá a podstatne väčšia skupina počká aj keď oceňuje jeho kvalitu ale nie je ochotná ho za vysokú cenu kúpiť. Preto bude monopol najprv uspokojovať pomerne neelastický dopyt prvej skupiny spotrebiteľov pri vyššej cene a po nasýtení prvej skupiny zníži cenu pre druhú skupinu spotrebiteľov.

Špecifickou formou cenovej diskriminácie v čase je stanovenie cien v špičkách. V tejto cenovej diskriminácii dochádza z dôsledku kapacitných obmedzení v období zvýšenej spotreby k rastu hraničných nákladov. Preto sú v špičkách zvyšované ceny. Príkladom

uplatňovania tejto cenovej stratégie je rozdielnosť cien telefónneho hovoru počas dňa alebo cien elektrickej energie, tzv. nočný prúd.

## **ZÁVER**

Základnými protipólmi trhových štruktúr sú trh dokonalej konkurencie a monopolu.

Hoci by sme v praxi ťažko hľadali tieto extrémne prípady trhových štruktúr ich analýza a objasňovanie zákonitostí, ktoré v nich platia nám pomáhajú definovať, chápať a orientovať sa pri štúdiu teórie trhov.

Význam mikroekonomickej analýzy týchto extrémnych prípadov spočíva v tom, že v reálnom ekonomickom prostredí existujú trhové štruktúry, ktorých prvky vyhovujú z viacerých hľadísk jednému alebo druhému z týchto extrémnych prípadov. Následne na základe podobnosti skúmaných trhových štruktúr a mikroekonomických modelov môžeme odpovedať na otázky fungovania reálnych trhových štruktúr.

Monopolné správanie výrobcov môžeme pozorovať v odvetviach akými sú telekomunikačné služby, dodávky elektrickej energie, plynu.

Model monopolu môže byť teda aplikovaný všade tam, kde producenti predávajú diferencovaný výrobok a do istej miery ovládajú trhovú cenu.

## **POUŽITÁ LITERATÚRA**

Etner, F.: Mikroekonómia. ELITA, Bratislava 1993.

Fendeková, E.: Oligopoly v odvetví. Vydavateľstvo Ekonóm, Bratislava 2005.

Frank, R. H.: Mikroekonomie a chování. Nakladatelství Svoboda, Praha 1995.

Soukupová, J. – Hořejší, B. – Macáková, L. – Soukup, J.: Mikroekonomie. Management Press, Ringier ČR, a.s., 1996.

Varian, H. R.: Mikroekonomie Moderní přístup. Victoria publishing, a.s., Praha 1 1995.



# CONTROLLINGOVÉ INFORMAČNÉ SYSTÉMY

## IT SYSTEMS FOR MANAGERIAL ACCOUNTING PURPOSES

Gabriela Dubcová<sup>1</sup>

**Kľúčové slová:** Managerial accounting, IT systems, SAP modules, IT hierarchy, IT Integration

### Abstrakt:

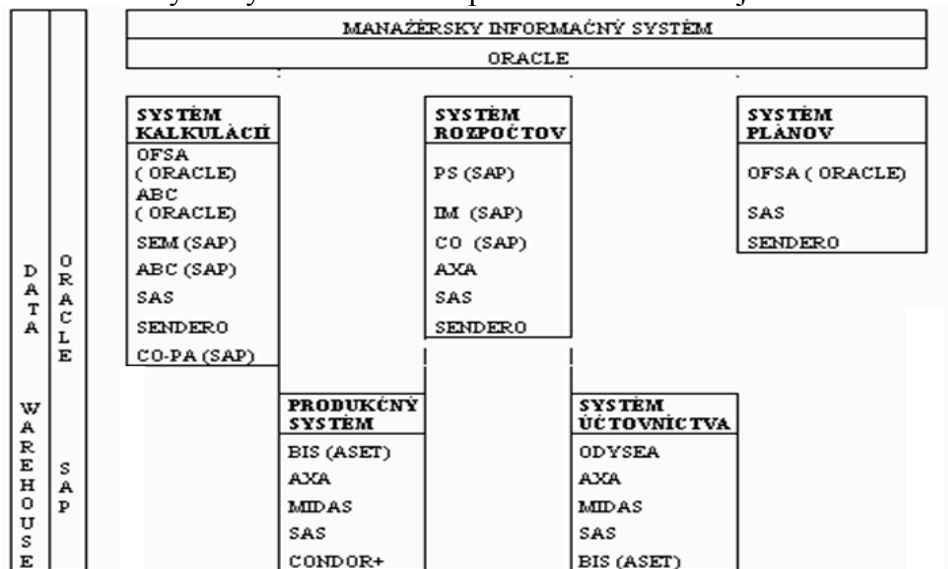
IT systems for managerial accounting purposes. Software solutions for companies in the Slovak Republic. Example of IT hierarchy in banc company. Researches of GARTNER GROUP about IT application in the Slovak Republic. My SAP implementation in companies as tool for management. Economic modules of SAP. Logistic modules of SAP. Basic principles of SAP modules.

### Úvod

Súčasný rozvoj informačnej techniky a informačnej technológií vedie k vzniku rôznych integrovaných systémov na podporu rozhodovania v controllingu. Vytvorenie vhodného informačného systému pre potreby controllingu vyžaduje vysoké investičné náklady. Na trhu sa v súčasnosti nachádza veľké množstvo rôznych aplikačných systémov.<sup>2</sup> Svoju pozornosť v tomto príspevku venujem integrovaným informačným systémom (IS).

### 1. Softvérové riešenia v SR v oblasti ekonomiky

Informačné systémy sú rôzne skoncipované – závisí to najmä od :



Obr. č.1: Informačný systém v bankovom prostredí

Prameň: Vlastný návrh

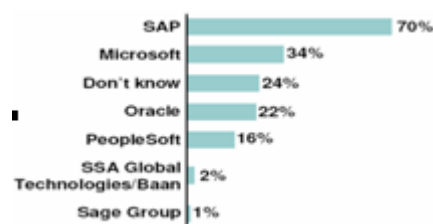
- štruktúry a objemu dát, s ktorým musí pracovať
- od veľkosti a náročnosti procesu,
- od rýchlosti spätnej väzby resp. úrovne aktuálnosti požadovaných dát a ich prepojení.

<sup>1</sup> Ing, Mgr. Gabriela Dubcová, PhD., FPM EU v Bratislave, Dolnozemska cesta 1, Bratislava, e-mail: gdubcova@euba.sk

<sup>2</sup> Čarnický, Š.: Strategická úloha informačných systémov. In: Acta oeconomica Cassoviensia, Nr.5, Košice: PHF EU, 2001, s.83

Obrázok č. 1 obsahuje príklady využitia rôznych druhov informačných systémov a to v bankovej sfére, pretože sa nazdávam, že je to jeden z najnáročnejších sektorov, čo sa týka požiadaviek na spracovanie dát, ich kombináciu, aktuálnosť a zálohovanie. Ako vidieť z obrázka, **Manažerský informačný systém** zastrešuje celý rad podsystémov, ktorý čerpajú zo skladu údajov – t.j. z Datawarehouseu, ktorý môže byť na báze SAP aplikácií, resp. ORACLE apod. Uvedený systém je pre náročnosť údajov porovnateľný s inými informačnými technológiami (IT) vo veľkých podnikoch.

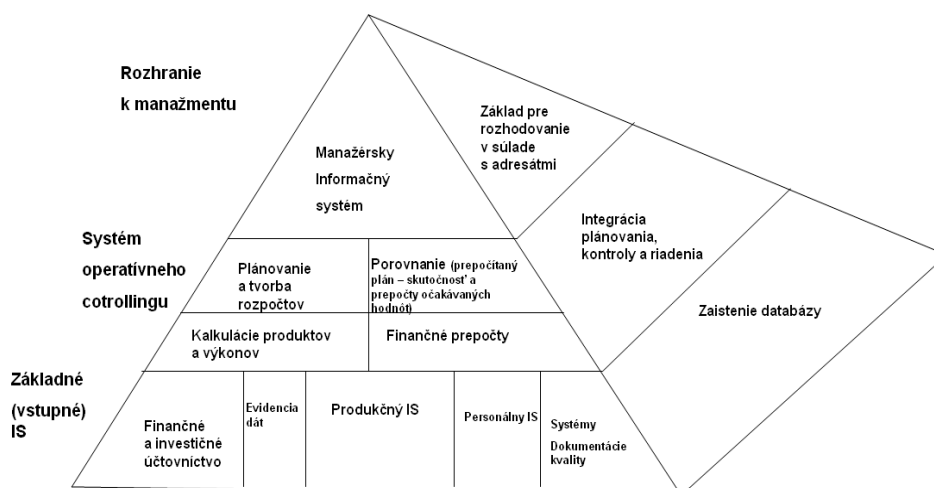
Na základe analýz renomovanej agentúry GARTNER GROUP patrí SAP medzi najrenomovanejšiu IT spoločnosť v oblasti ERP (Enterprise Resource Systems – resp. komplexných informačných systémov), controlling nevynímajúc. Na otázku „ktorí zákazníci majú **najjasnejšiu stratégiu pre budúce podnikové IT aplikácie**“ odpovedalo 82% Európskych IT managerov a 70% z nich dalo na prvé miesto SAP. Na ďalších miestach zaujali postavenia spoločnosti Microsoft, Oracle, PeopleSoft, Baan, atď. (Obr. č.2):



**Obr. č.2: Analýza spoločnosti GARTNER GROUP.**

Prameň: Analýza spoločnosti GARTNER GROUP

Informačné systémy predstavujú neodmysliteľnú úlohu v controllingu, pretože údaje musia byť **užívateľovi k dispozícii „on-line“**, na požiadanie, na princípe kompatibility. **Predstavuje základ pre rozhodovanie manažmentu, príklad architektúry IS:**



**Obr. č.3: Manažerský informačný systém**

Prameň: Vlastný návrh

V súčasnosti sa v podnikoch uplatňuje finančné riadenie, preto bol vypracovaný pre užívateľov SAP nový modul, ktorý je syntézou controllingu a MRP II (Manufacturing Resource Planning – plánovanie výrobných zásob).<sup>3</sup> Je to z dôvodu, aby bol detailizovaný manažment výroby – tak životne dôležitý práve vo výrobných podnikoch. Označuje sa

<sup>3</sup> Standard MRP II obsahuje nasledovné funkcie: plánovanie predaja a výroby, riadenie dopytu, plánovanie materiálových zásob, transakcie, riadenie dielenskej výroby, nákup, plánovanie a distribúcia zásob, simulácia a meranie výsledkov

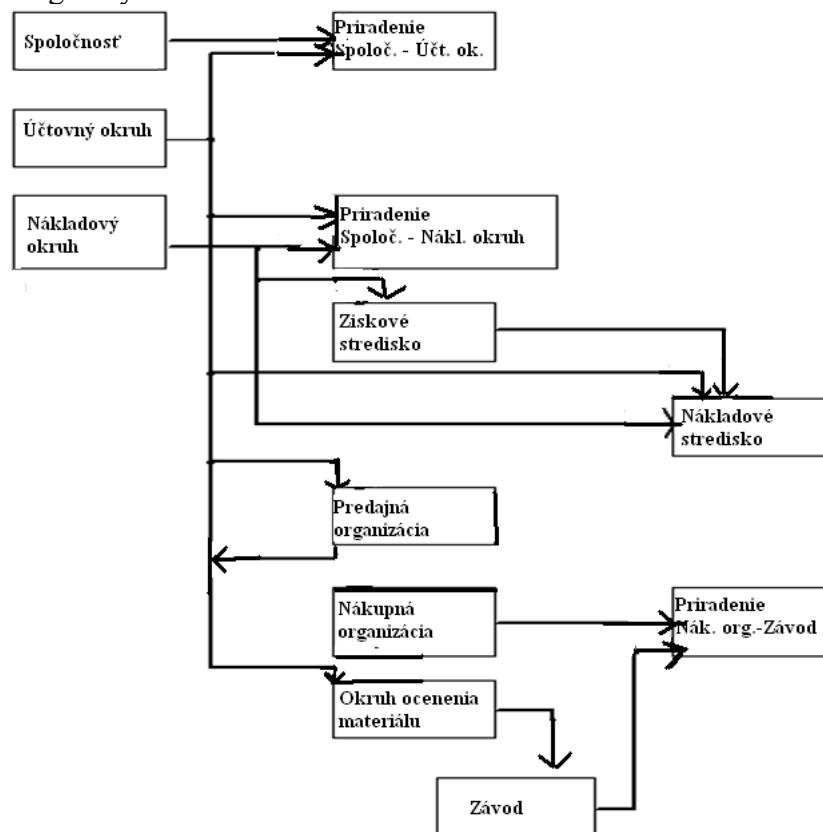
skratkou ERP alebo ERP III. Integrovaný systém riadenia ERP využíva nemecký podnik SAP GmbH (System Analysis and Program Development). Vytvorila aplikácie My SAP pre veľké podniky s množstvom modulov, čím sa umožňuje ich funkčná voľba pre potreby podniku.

Práve modul Controlling patrí medzi najprepracovanejšie moduly systému SAP. Jeho účelová štruktúra, s popisom základných atribútov a súvisiacich väzieb integrujúcich modulov a s popisom zadenovania Organizačnej štruktúry, Organizačných jednotiek, potrebných priradení Účtovného okruhu, Účtovnej osnovy a potrebných kmeňových dát, sú popísané v nasledujúcej kapitole.

## 2. Základné princípy fungovania modulov SAP

Jednotlivé aplikácie systému SAP sú úplne integrované. Všetky dáta, ktoré majú byť použité spoločne, sa zakladajú na úrovni klienta (spoločnosť). Tak sa napr. časti kmeňových dát odberateľov alebo dodávateľov zakladajú centrálnne a sú použité pri aplikácii finančníctva a odbytu alebo materiálového hospodárstva.

Nasledujúci obrázok a tabuľka vysvetľuje organizačnú štruktúru v previazanosti na jednotlivé organizačné jednotky spoločnosti cez organizačné jednotky finančného účtovníctva, controllingu a logistiky.



Obr. č.4: Detailný popis Organizačných jednotiek a základných nastavení v SAP

<b>Klient (Spoločnosť)</b>	- najvyššia hierarchická úroveň v systéme SAP. Dáta, ktoré sú vkladané na tejto úrovni, platia pre všetky účtovné okruhy, tiež pre všetky ostatné organizačné štruktúry, ako napr. pre predajnú a nákupnú organizáciu. Centrálna údržba týchto údajov zaručuje jednotný stav dát.
<b>Závod</b>	- je definovaný buď pre účely výroby a plánovanie materiálových potrieb, alebo môže predstavovať umiestnenie jedného alebo viacerých skladov. Je priradený účtovnému okruhu.
<b>Expedičné stredisko/ miesto</b>	- miesto, kde sa spracovávajú dodávky. Môže to byť miesto fyzické (napr. sklad alebo skupina nakladacích rámp) alebo logické zoskupenie (napr. skupina osôb, ktorá zodpovedá za expedičnú činnosť). Dodávka je spracovaná vždy len na jednom expedičnom stredisku.

<b>prevzatia</b>	
<b>Sklad</b>	- miesto, na ktorom je materiál uložený. V rámci závodu môže existovať jeden alebo niekoľko skladov.
<b>Predajná organizácia</b>	- základná organizačná jednotka, ktorá je zodpovedná za odbyt určitých výrobkov alebo služieb a predstavuje predajnú jednotku v právnom zmysle.
<b>Cesta odbytu</b>	- organizačná úroveň, ktorou sa materiál alebo služba dostanú k zákazníkovi. Napr.: veľkoobchod, maloobchod alebo priamy predaj, export.
<b>Kategórie</b>	- umožňuje zoskupovanie materiálov, produktov a služieb. Na základe kategórie zistí systém oblasti odbytu, ku ktorým je materiál, produkt alebo služba priradená.
<b>Oblasť odbytu</b>	- nadradená organizačná jednotka odbytu, slúžiaca ako platforma pre realizáciu odbytu. Použitím oblasti odbytu sa môže určiť, ktorý výrobok je predaný ktorou cestou odbytu.
<b>Nákupná organizácia</b>	- organizačná jednotka, v rámci ktorej sa zabezpečuje nákup materiálu, investičného majetku a služieb v rámci závodu a ktorá dojednáva s dodávateľmi všeobecné nákupné podmienky.
<b>Okruh ocenenia</b>	- organizačná úroveň, na ktorej sa hodnotovo vedú materiálové zásoby
<b>Skupina nákupu</b>	- reprezentuje nákupcu alebo nákupcov, zodpovedných za obstaranie daného materiálu, investičného majetku alebo služieb

**Obr. č.5: Jednotky organizačnej štruktúry**

Prameň: Vlastné spracovanie

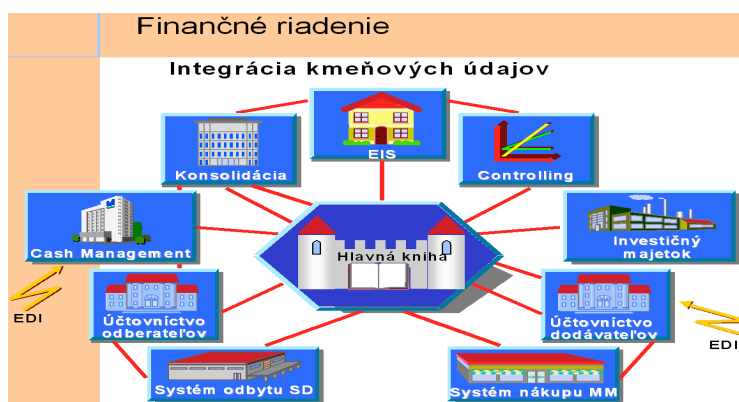
Ďalšie jednotky organizačnej štruktúry sú definované v jednotlivých moduloch logistiky a controllingu. Po nastavení organizačnej štruktúry pre účely finančného účtovníctva, controllingu, logistiky a ďalších modulov, je potrebné definovať kmeňové dáta a **funkcionality hlavných ekonomických funkčných blokov** a logistických funkčných blokov systému SAP.

### 3. Ekonomické funkčné moduly

Integrovaný štandardný systém SAP realizuje ekonomickú časť podnikových IS prostredníctvom nasledovných nosných ekonomicky orientovaných modulov:

- \* **Externé (finančné) účtovníctvo (FI)**
- \* **Controlling (CO)**
- \* **Správa majetku (FI AA)**
- \* **Systém riadenia projektov (PS)**
- \* **Riadenie ľudských zdrojov (HR)**

Systém jednotnosti nastavených štruktúr v ekonomicky orientovaných modulov znázorňuje výstižne obrázok 6. Účtovníctvo systému SAP spĺňa všeobecne uznávané účtovné postupy súboru prijatých účtovných zásad - GAAP alebo IFRS.



**Obr. č.6: Integrácia kmeňových údajov finančného riadenia**

Prameň: podklady spoločnosti Siemens IT Solutions and Services, s.r.o.

Prehľad ekonomických modulov, so stručným popisom procesov a potrebných kmeňových dát, je popísaný nižšie:

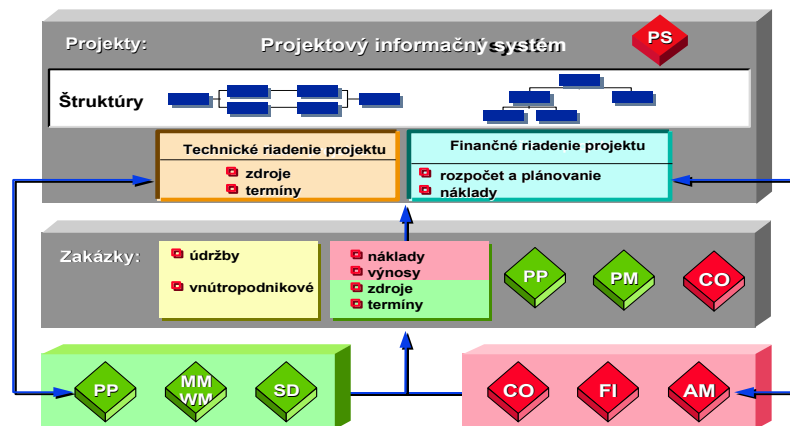
## EKONOMICKÉ FUNKČNÉ MODULY

NÁZOV	POPIS	PROCESY	KMEŇOVÉ DÁTA	
			NÁZOV	POPIS
<b>FI</b>  <b>FINANČNÉ ÚČTOVNÍCTVO</b>	<b>Zabezpečenie účtovných postupov, výkazníctvo vo forme súvahy, výkazu ziskov a strát</b>	<b>Spracovanie hlavnej knihy:</b> účtovanie hlavnej knihy, spracovanie dokladov, prevody, závierkové práce  <b>Spracovanie dodávateľov:</b> racovanie faktúr dodávateľa, dobropisov, storná, zálohy, platobný styk  <b>Spracovanie odberateľov:</b> spracovanie ako u dodávateľov  <b>Bankové účtovníctvo:</b> Bankové výpisy, elektronické spracovanie, atď...	<b>Hlavná kniha</b>	Účty hlavnej knihy: o založené a nastavené podľa schválenej účtovnej osnovy o rozdelené do dvoch základných skupín: - Súvahové účty - Výsledkové účty
			<b>Dodávateľa</b>	Kmeňový záznam vedľajšej knihy dodávateľa - rozčlenený do troch segmentov: o na úrovni všeobecných dát o na úrovni dát účtovného okruhu o na úrovni nákupnej organizácie
			<b>Odberateľa</b>	Kmeňový záznam vedľajšej knihy odberateľa - členený do troch segmentov: o na úrovni všeobecných dát o na úrovni dát účtovného okruhu o na úrovni dát odbytu
			<b>Banky</b>	o Identifikačné údaje banky o kód banky o adresa o SWIFT kód, atď...
<b>CO</b>  <b>CONTROLLING</b>	<b>Plánovanie a účtovanie výrobných, prevádzkových a režijných nákladov na výsledkových účtoch a na definovaných nákladových objektoch.</b>	<b>Plánovanie režijných nákladov</b>  <b>Sledovanie obliga</b>  <b>Sledovanie rozpočtu</b> Kontrola rozpočtu  <b>Účtovanie skutočných nákladov</b>  <b>Uzávierkové operácie</b> Rozvrhnutia -rozdeľujú sumárnu čiastku pomocou primár. nákladového druhu.  <b>Rozúčtovanie</b> rozdeľujú sumár nákladov na rôznych nákladových druhoch sekundárneho nákladového druhu.  <b>Účtovanie profit centier</b> Tržby a výnosy Výrobné náklady Režijné náklady	<b>Nákladové druhy</b>	Položka účtovnej osnovy pre sledovanie nákladov. Existujú: o <b>primárne nákladové druhy a druhy výnosov</b> - integračnú väzbu medzi externým účtovníctvom a controllingom o <b>sekundárne nákladové druhy</b> – ocenenie vnútropodnikových operácií
			<b>Nákladové stredisko</b>	Najnižšia organizačná jednotka modulu Controlling - vymedzená: - oblasťou pôsobnosti - zodpovednosti - priestorovými ohraničeniami - technikou účtovania. Skupiny nákladových stredísk bývajú použité pre: - potreby plánovania - prerozdelenia - zúčtovania - overenia a vykazovania
			<b>Druhy výkonov</b>	Interný výkon v SAP = vnútropodniková služba poskytovaná nákladovým strediskom ostatným strediskám / zákazkám
			<b>Štatistické ukazovatele</b>	Umožňujú záznam rôznych štatistických údajov na rôzne prerozdelenia nákladov
			<b>Vnútropodnikové zákazky</b>	-Slúžia na sledovanie nákladov vynaložených na konkrétny účel, -Zákazky - trvalý charakter alebo sú založené jednorázovo na relatívne krátke obdobie.
			<b>Profit centrá</b>	-Samostatne hospodáriace organizačné jednotky- pre riadiace účely interného controllingu. -Profit centrá - zriadené podľa produktov, produktovej línie, geografického členenia alebo predajných kancelárií

<b>AA</b> <b>MAJETOK</b>	Zabezpečuje evidencie, odpisovania a vyhodnotenia stavu hmotného a nehmotného majetku, zabezpečenie účtovných a daňových postupov	Údržba majetku Pohyby účtovného majetku – prírastky, úbytky Operácie investičného majetku: zaradenie, aktivácia, vyradenie....	Karta investičného majetku	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kmeňový záznam poskytuje požadovaný rozsah údajov pre zaznamenanie obecných parametrov, hodnôt majetku, parametrov pre odpisovanie, záznamy o umiestnení, poistenie a priradení zodpovedným osobám za majetok.</li> </ul>
			Triedy investičného majetku	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Majetok je zoskupovaný podľa výrazných charakteristických vlastností a spôsobov zaúčtovania do tried. Na základe stanovenia tried majetku je realizované prepojenie medzi účtami hlavnej knihy finančného účtovníctva a kmeňovými záznamami majetku.</li> </ul>
<b>HR</b> <b>RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV</b>	Riadenie ľudských zdrojov, personalistik a, výpočet miezd	Administrácia personálu Nábor pracovníkov Organizačný management Personálny rozvoj Zamestnanecké výhody Riadenie odmeňovania	Personálny kmeňový záznam	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kmeňový záznam o pracovníkovi, s popisom všetkých jeho osobných údajov, osobný spis, atď.</li> </ul>
			Kmeňový súbor uchádzačov	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Osobné dáta, organizačné priradenie, žiadanie o miesto v skupine , atď</li> </ul>
			Personálny vývoj	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Profil pracovníka, posudok pracovníka,</li> </ul>
			Organizácia	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Údržba dát organizácie, priradenia platobných skupín, skupín kariéry, atď..</li> </ul>
			Karta zamestnaca	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kmeňové údaje zamestnanca v rámci riadenia organizácie a riadenia finkcií</li> </ul>

Obr. č.7: Ekonomické funkčné moduly  
Prameň: vlastné spracovanie

Modul **Projekt systém (PS)**, ktorý môže byť súčasťou **ekonomických funkčných modulov** je využívaný väčšinou ako fakultatívny modul (Obr. Č.8) Modul svojimi funkciami plánovania a riadenia projektov a integrácie na ostatné oblasti podnikových činností, umožňuje daný projekt spravovať, riadiť, sledovať a vyhodnocovať z rôznych pohľadov ako projektová analýza, štruktúra projektu, koordinácia, nákladovosť, ľudské zdroje, termíny.



Obr. č. 8: Popis modulu Riadenie projektov Project System (PS)

Prameň: Interné dokumenty spoločnosti Siemens IT Solutions and Services, s.r.o

Hlavné logistické funkčné bloky systému My SAP :

\*Predaj a distribúcia (SD)

\*Materiálové hospodárstvo (MM)

\*Plánovanie výroby (PP)

\*Riadenie akosti (QM)

\*Riadenie údržby (PM)



# Podstata rizikového kapitálu

## The face of venture capital

Ladislav Dudáš<sup>1</sup>

### KLÚČOVÉ SLOVÁ

Rizikový kapitál, financovanie MSP, Venture kapitál, investovanie, racionalita podnikateľa

### ABSTRAKT

Although far smaller than the banking and insurance industry, the risk capital market is critically important to our community. This article provides a foundation for an understanding of the dynamics of venture capital from the entrepreneur's point of view. An important aspect of this understanding involves the right insight into background of investing process, including the rationality of project initiator. Before that it is important to look back in historical context of this theme. Investor often serves as a mentor, friend, and confidant to the entrepreneur. Despite that fact, investment recipient is often behaving irrationally. This is the most important exploring area.

### ÚVOD

Štatistický prehľad objemu plánovaných a realizovaných investícií vo forme „rizikového kapitálu“, počet realizovaných obchodov „venture kapitálu“, porovnanie krajín vyspelého trhového sveta, novodobých výkonnostných extrémistov juhovýchodnej Ázie a ostatných krajín staronovej kapitalistickej tendencie v centre Európy. V prípade slovenských autorov prílišná dávka sebareflexie, kritický pohľad na spomenuté ukazovatele, dehonestácia verejných aktivít na zlepšenie podnikateľského prostredia aj s využitím alternatívnych foriem financovania, a to dopúšťaním sa základu alebo alternatívnych foriem omylu „ceteris paribus“. Jedine tieto úvahy o inštitúte „rizikového kapitálu“ sú dostupné pre akéhokoľvek príjemcu informácií – laika, investora, podnikateľa, odborníka a podobne.

Autori mnohých výstupov v predmetnej oblasti akoby nezaznamenali výrazné odchýlky od predstáv Václava Klauza, ktorý proklamoval neodolateľnú túžbu experimentu vo forme „trhového šoku“ – okamžitého vpadnutia do kapitalistickej reality s motívom samoregujúceho sa trhu. Myšlienka zaujímavá, dynamická. Otázkou však je dĺžka trvania náprav realizovaných samotným trhom, exaktnejšie národným hospodárstvom, a ešte presnejšie spoločnosťou. Zrezať jablňu, na ostávajúci peň zaštepíť hrušku a v najbližších sezónach kritizovať jej neschopnosť vyrovať sa produkciou krásnych objemných plodov zo susedovej záhrady, to je normálny<sup>2</sup> jav v spoločnosti. A ak nie v ovocinárstve, tak určite vo všeobecnej ekonomicko-politickej realite.

Rizikový kapitál v dnešnom vyjadrení nepresne predstavuje stotožnenú investíciu s identitou kolektívneho (resp. podporného) financovania malých a stredných podnikov. Nasledujúci výrok sa stotožňuje s týmto zovšeobecnením: „Rizikový kapitál sú zdroje poskytované profesionálmi, ktorí investujú spolu s manažmentom do mladých, rýchlo rastúcich spoločností, ktoré majú potenciál rozvinúť sa do významných ekonomických subjektov. Rizikový kapitál je dôležitým zdrojom vlastného kapitálu pri zakladaní spoločnosti“<sup>3</sup>. V mnohých prípadoch, síce ojedinelých, ale s veľkým multiplikatívnym

<sup>1</sup> Ing. Ladislav Dudáš, ldudas@euba.sk

<sup>2</sup> Pozn.: v štatistickej teórii je subjekt náchylný považovať jav za „normálny“ vtedy, keď sa vyskytuje často.

<sup>3</sup> HEČKOVÁ, J. – HRABOVSKÁ, Z.: Trh rizikového kapitálu v Slovenskej republike In: Biatic.



efektom, predstavuje mylné vysvetlenie slova „rizikový“<sup>4</sup>. Tieto veľmi kontrastné situácie, stojace proti sebe je však nutné z hľadiska vyššie uvedených indikátorov ošetriť pôvodom, resp. najdôležitejším aspektom financovania rizikovým kapitálom – a to dopadom na iniciátora projektu (zakladateľ MSP, pôvodný vlastník alebo manažér MSP, nositeľ myšlienky alebo biznis idej), jeho záujmom o túto formu podpory a nakoniec i vplyvom fenoménu rizikového kapitálu na rozvoj zdravého podnikateľského prostredia.

Malé a stredné podniky predstavujú v krajinách s kontinuálnym vývojom trhového hospodárstva (bez defektov centrálného plánovania) bezkonkurenčne najväčší indikátor rastu ekonomiky, avšak oproti veľkým, a často rigidným národným a nadnárodným korporáciám aj inovácií, vedecko-technického pokroku a obsadzovania trhových medzier najmä v operatívnej oblasti. Slovenská legislatíva, nadväzujúc na politiku európskeho spoločenstva obsahuje ustanovenia na podporu aktivít malých a stredných podnikov (napr. Národná agentúra pre podporu a rozvoj malého a stredného podnikania a jej dcérske spoločnosti – Fond fondov, s.r.o., predtým Seed Capital Company, spol. s r.o. a podobne). Otázkou však je vnímanie tejto príležitosti samotnými adresátmi prípadnej formy financovania – iniciátormi.

Základným atribútom tohto príspevku je popísať iniciátora myšlienky najmä z pohľadu subjektu nevyhnutne vyžadujúceho dodatočné zdroje. A to nie len finančné. Preskúmať možnosti rozhodovania a zvažovania variantov financovania pri dostupnosti alternatívnych foriem. Je odpoveďou na nespočetné množstvo rýdzo teoretických, štatistických a publicistických článkov, ktoré neposkytnú potenciálnym záujemcom základnú filozofickú štruktúru poňatia rizikového kapitálu.

Predkladaný cieľ vyžaduje sofistikovaný prístup nielen k finančným, ale i mikroekonomickým a sociologicko-psychologickým poznatkom. Získané závery budú reflektovať základný význam tohto príspevku – načrtnú rôzne oblasti výskumu rizikového kapitálu. Teda formy financovania nielen „cez peniaze“.

## MODERNÁ DEFINÍCIA RIZIKOVÉHO KAPITÁLU

Súčasný stav ponímania venture kapitálu, približujúci sa k jeho podstate definujú rôzne varianty. Rizikový kapitál ako<sup>5</sup>: akciový kapitál, poskytovaný profesionálnymi firmami, investujú ho do firiem prejavujúcich značný potenciál rastu a súčasne sa podieľajúce na ich riadení; kapitál, investovaný do vedeckého a technického rozvoja, pričom ide o ekonomický nástroj na financovanie činnosti, rozvoja, ovládnutie, či odkúpenie firmy investorom pri reštrukturalizácii vlastníctva; všeobecný pojem, označujúci celé spektrum investícií do podnikov, ktorých akcie sa neobchodujú na burze; dlhodobý rizikový kapitál do nových a rýchlo rastúcich firiem s cieľom získania veľkého zisku po registrácii firiem na burze; kapitál, poskytovaný firmami, ktoré investujú a súčasne riadia mladé firmy, ktoré nie sú kótované na burze; pre nové podniky, ale i existujúce pre ich rozšírenie a modernizáciu; zvláštny zdroj, ktorý predstavuje jednotu finančného a ľudského kapitálu, ktorý má synergický efekt pri rozvoji inovačnej a investičnej činnosti.

Národná agentúra pre podporu a rozvoj malého a stredného podnikania definuje rizikové financovanie ako štátnu podporu podnikateľov, využívajúc však inštitút reštrukturalizácie vlastníctva pri včasnom a presnom definovaní práv a povinností z neho vyplývajúcich. Zdôrazňuje spoluúčasť investora (teda jedného zo spravovaných fondov) na vlastnom imaní spoločnosti a zvýrazňuje dlhodobosť celého procesu. Taktiež neabstrahuje od obligatórneho výroku investovania do takých spoločností, ktoré nie sú kótované na burze. Defenzívnu pozíciu zvýrazňuje zdôraznenie minoritného podielu investora, avšak rešpektujú

<sup>4</sup> Napr.: revolučné vyjadrenia predsedu vlády R. Fica o snahe dôchodkových správcovských spoločností investovať do rizikového kapitálu, z čoho pramenilo zneistenie najmä laickej verejnosti.

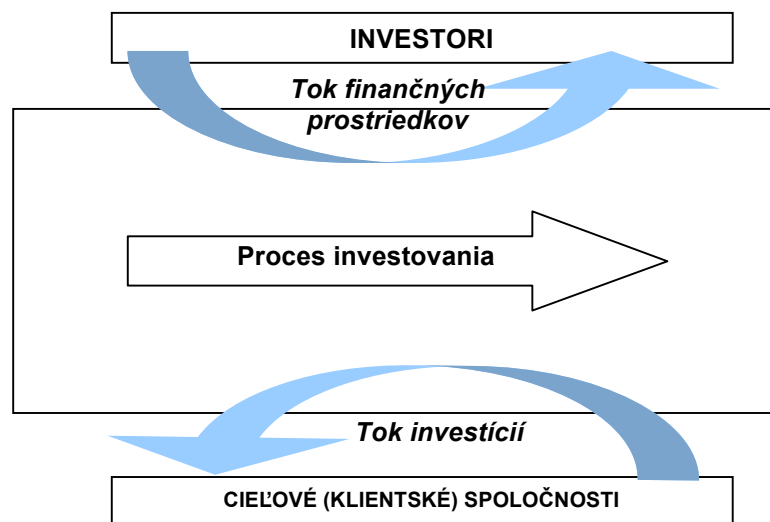
<sup>5</sup> KRÁĽOVÍČ, P.: Rizikový kapitál je hybridný financovaním. In: *Financie*, 9/2007

zásadu prijímania závažných rozhodnutí len za podmienky bezpodmienečného súhlasu zástupcu fondu. Dôležitým faktorom nadviazania dôvery je exaktné vyjadrenie podielového znášania akýchkoľvek ziskov, ale taktiež strát. Klasifikovaním životného cyklu podniku, stotožňujúc ho so vstupom rizikového investora do podniku (projektu) završuje proces ozrejmenia podstaty.

Na účely oboznámenia cieľovej skupiny s oblasťou rizikového kapitálu sa zdôrazňuje najmä efekt správneho výberu financovania potrieb podniku (a to či už z hľadiska investovania do dlhodobého alebo krátkodobého majetku). V ponímaní tohto cieľa je predstavovaný ako hybridný zdroj externého vlastného kapitálu s prvkami úverového krytia kapitálových potrieb podniku. Dôležitým aspektom je zdôraznenie rizikového kapitálu ako formy podpory rozvoja malých a stredných podnikov. Výstižne je definovaný ako „kapitál, vstupujúci do malých a stredných podnikov s cieľom získať vlastnícky podiel v podniku realizujúcom perspektívny, aj keď rizikový projekt“<sup>6</sup>. Exaktné, stručne a vyčerpávajúco definuje jeho podstatu s presným vyjadrením pôvodu slova „rizikový“ ako možnosti dosiahnutia výsledkov s istou variabilitou od plánovaných, resp. želaných (rozhodne nie ako výsledku špekulatívnych zámerov).

Všetky javy a efekty ekonomickej vedy sú najpresnejšie a najvýstižnejšie definované cez procesy, v ktorých pôsobia, ktoré v nich prebiehajú, prípadne ktoré spôsobujú. Proces financovania podniku rizikovým kapitálom je znázornený na nasledujúcej schéme:

Obr. 1: Najdôležitejšie procesy pre charakteristiku investovania rizikového kapitálu<sup>7</sup>



Sub-proces v jadre schémy predstavuje postupnosť krokov investičného procesu, začínajúc od vyhľadávania investičných príležitostí investora, cez výber a realizáciu investícií, samotnou tvorbou pridanej hodnoty podniku až cez konečnú fázu, typickú pre rizikový kapitál, dezinvestovanie a opustenie investície. Tento systém však predstavuje pohľad investora, abstrahuje od aktivít a požiadaviek prijímajúceho subjektu – podnikateľa. Jediným atribútom dotýkajúcim sa predmetnej skutočnosti je tok investícií do cieľových spoločností (podnikateľom) prostredníctvom realizácie investičného procesu.

<sup>6</sup> FETISOVOVÁ, E., VLACHYNSKÝ, K., SIROTKA, V.: *Financie malých a stredných podnikov*. s.100

<sup>7</sup> DVOŘÁK, I. – PROCHÁZKA, P.: *Rizikový a rozvojový kapitál*. Management Press. Praha : 1998, s. 19

## GENÉZA RIZIKOVÉHO FINANCOVANIA

Od zavedenia systému del'by práce, a to v rôznych podobách (nielen výrobných) prinieslo so sebou zvýšené kapitálové nároky. Tie sa prejavovali v nedostatku základných zdrojov jednotlivca. Už v staroveku v časoch antiky a egyptskej civilizácie kooperovali obchodníci a bádatelia v účelových združeniach s cieľom optimalizovať nevyhnutný objem vstupov pre svoju činnosť. Vojnové konflikty ako jeden zo základných nástrojov získania prístupu k ďalším možnostiam prosperity vyžadovali spojenectvo medzi viacerými štátnymi, resp. aj individuálnymi útvarmi. Vzájomná kooperácia spočívala v spojenectve pre dosiahnutie výhod prislúchajúcich všetkým zúčastneným stranám aliancie. Proces poskytnutia zdrojov na predmetné aktivity nebol realizovaný prostredníctvom hodnotnej výpomoci, ale priamym a bezprostredným spoločným realizovaním myšlienky. Každý realizovateľný zámer však vyžadoval svoje objavenie – nájsť vhodnú príležitosť, čoho nositeľom len jeden subjekt – iniciátor.

Koncom etapy stredoveku, pri rozsiahlom rozvoji obchodných aktivít boli realizované objavné expedície za účelom nájdenia nových odbytísk, ale i oblastí zvýšeného výskytu nerastného bohatstva a iných zdrojov. Najvýraznejším z nich bol zámer dospieť k výhodnejšej dopravnej trase do orientálnych krajín, ktorého nositeľom bol moreplavec Kolombus - iniciátor. Na svoju expedíciu však vyžadoval náročné vybavenie, pracovnú silu a podporu. Do tohto **rizikového** projektu nakoniec vstúpil portugalský kráľovský dvor. Neposkytol podporu za účelom spätného splatenia a úroku, ale za účelom spoločného zdieľania výhod z expedície plynúcich. V 15. až 16. storočí začali byť rizikové projekty sprevádzané zmluvnou dokumentáciou a relatívnym stanovením podielu na všetkých potenciálnych výnosoch, ale i rizikách. Rizikový kapitál teda predstavuje v dnešnom prístupe nový nástroj. Avšak z pohľadu jeho podstatných prvkov je zrejmé, že ide o systém dávno využívaný. Napokon spočiatku anonymné, neadresné združovanie subjektov s prebytkom úspor a ochotou investovať s relatívne vysokým sklonom k riziku nastalo až v druhej polovici 20. storočia. Až založenie prvého známeho fondu rizikového kapitálu, General Dorio v USA začiatkom 50-tych rokov bolo impulzom pre moderné, dnešné chápanie rizikového kapitálu.

Masívnejší výskyt fondov zaznamenala investičná komunita v roku 1976 keď „v USA došlo k významným zmenám v daňovej oblasti, najmä u daní z kapitálových výnosov“<sup>8</sup>. Tento rok sa označuje ako začiatok novodobej histórie financovania rizikovým a rozvojovým kapitálom. Avšak koncom deväťdesiatych rokov nastal významný zvrät, keď klasické motívy investovania do nových technologických a inovatívnych projektov vystriedala snaha manažmentu spoločnosti o vlastnenie riadených subjektov (manažérske výkupy s významným „leverage“ efektom).

## RIZIKOVÝ KAPITÁL INAK – OD SVOJEJ PODSTATY

Integrovanie zdrojov na účely ich efektívneho využitia s cieľom nadštandardného zhodnotenia sprevádza podnikateľské aktivity v oblastiach, kde sa očakáva maximálne využitie synergie všetkých vstupov, a to nielen finančných. Základom spoločného úsilia rôznych subjektov v rámci jedného podniku (v širšom zmysle slova) je vklad množiny faktorov, ktorých neoddeliteľnú súčasť tvoria myšlienky, nápady, teda know-how. Výnimočnosťou nie je ani zvýšenie hodnoty celého podniku prostredníctvom účasti renomovaného subjektu v ňom. Základným a nevyhnutným atribútom na prognózovanie vývoja investícií v predmetnom podniku je existencia pôvodnej myšlienky – podnikateľského zámeru, teda ideí. S ňou prichádza na centra pozornosti jej nositeľ – podnikateľ, iniciátor. Na základe legislatívnej

---

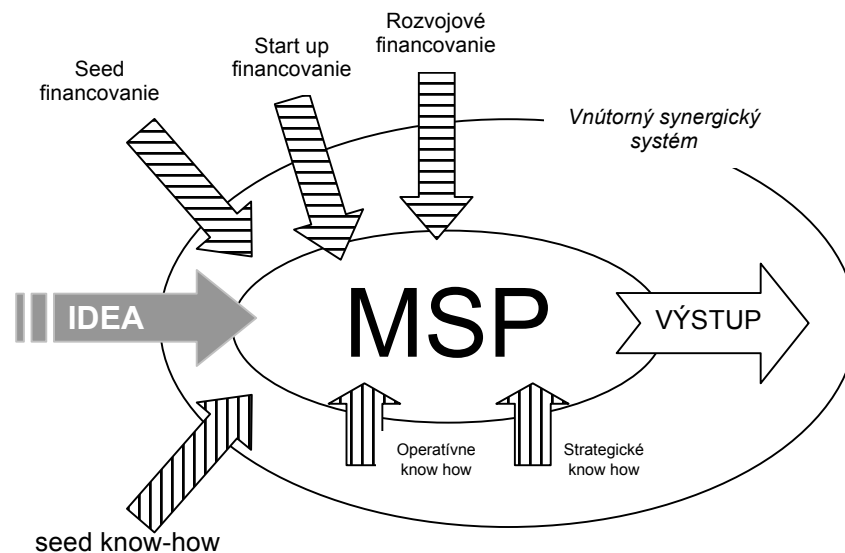
<sup>8</sup> DVOŘÁK, I. – PROCHÁZKA, P.: Rizikový a rozvojový kapitál. Management Press. Praha : 1998, s. 45

úpravy v našom geografickom priestore je nutnosťou jej realizácie vstup do vymedzenej právnej formy podnikania. Metodicky ide o malý, resp. stredný podnik (ďalej len MSP).

Najcennejším vstupom sa stáva idea, či už ide o objavenie malej trhovej niky, jedinečnosť zručností a skúseností iniciátora alebo odkrytie nového segmentu na trhu. Samotný iniciátor však nedisponuje dostatočným obnosom hmotných a finančných zdrojov, ktoré by mu umožnili plánovať a zrealizovať nevyhnutné kroky pre úspešnú aktiváciu ideí. Vstupuje tak z vonkajšieho prostredia do vnútorného systému procesu tvorby podniku ako takého. Pri nevyhnutnosti nájdenia zdrojov krytia začiatkových kapitálových potrieb vzniká často otázka, ako tieto kombinovať, alokovať a účelne a hospodárne využiť na optimálny začiatok účinkovania podniku v hospodárskom prostredí. Na ňu odpovedá seed know how, teda kompetencia úspešne zvládnuť realizáciu zakladania podniku, predtým však nevyhnutný prieskum potenciálneho vonkajšieho prostredia, marketingových súvislostí a trhových anomálií. V procese začiatkovej tvorby hospodárskeho vplyvu podniku na svoje vnútorné a vonkajšie prostredie vzniká množstvo požiadaviek na dodatočné financovanie aktivít, avšak s nimi aj požiadavky na tzv. start-up know how – kompetencie v oblasti stimulácie predmetu podnikania a jeho orientáciu, prispôbenú momentálnym trhovým potrebám a možnostiam (príležitostiam).

Individualita každého organického subjektu v národnom hospodárstve vyžaduje za účelom plnenia vytýčených cieľov, rešpektujúc smer k dosiahnutiu stanovenej vízie strategické riadenie podniku ako celku. Malý podnik vo svojom potenciáli abstrahuje od klasických modelov strategického manažmentu, avšak na úspešné zvládnutie energického potenciálu je nevyhnutná správna kooperácia v rámci vnútorného synergického systému, a to tak, aby v súčinnosti s rozvojom podniku boli jasne definované výstupy projektu, jeho príjemcovia a smer ich plynutia. Nasledujúca schéma vyjadruje základné zdrojové toky, či už finančné alebo know how (vedomosti, zručnosti, skúsenosti) v rámci vnútorného synergického systému:

Obr. 2: Podstata rizikového podniku<sup>9</sup>



Vysvetlivky:

IDEA – myšlienka, podnikateľský nápad, objavenie trhovej niky

MSP – malý, stredný podnik

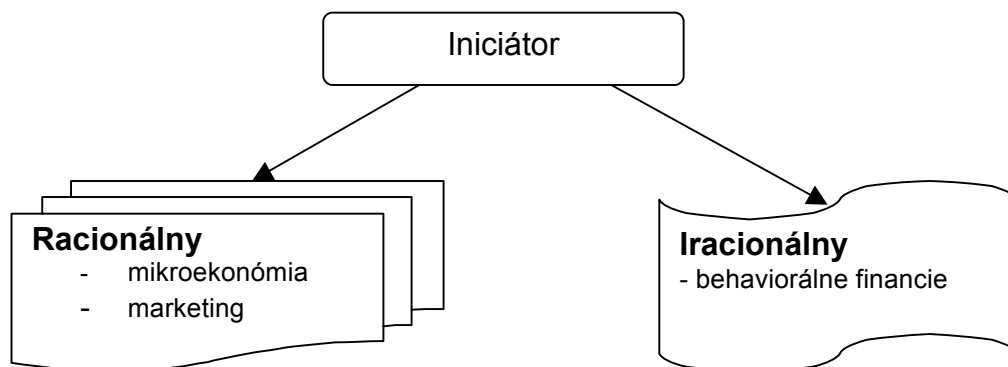
Seed – počiatkové (financovanie, know-how)

Start up – štartovné financovanie

<sup>9</sup> vlastná metodika autora

Pre optimalizáciu tokov a dosiahnutie výsledného synergického efektu je potrebné, aby iniciátor projektu (zakladateľ MSP) definoval všetky možnosti financovania, a to s prihliadnutím na ostatné, nemenej významné zdroje know how. Ten však môže vykazovať znaky racionality alebo iracionálneho konania (Obr. 3). „Ľudské konanie determinuje veľmi veľa činiteľov, ktoré sa v čase a priestore sústavne menia, niektoré pôsobia paralelne, niektoré protikladne a rozhodnúť, ako vplývajú na konečný výsledok, na konkrétne konanie a rozhodnutie jednotlivca (iniciátora projektu), nie je možné“<sup>10</sup>.

Obr. 3: Racionalita iniciátora



Správanie iniciátora je dôležitým objektom skúmania v oblasti financovania podniku. Samotná tvorba a korekcia kapitálovej štruktúry je nereálna pri rešpektovaní pôvodnej axiómy, že „človek je tvor racionálny“ (mikroekonómia, marketing). Práve optimalizácia kapitálovej štruktúry je nevyhnutným predpokladom pre zvyšovanie hodnoty podniku ako základného, strategického cieľa. Otázkou však je, či iniciátor malého podniku akceptuje sofistikovaný pohľad na štruktúru zdrojov financovania. V prípade prizvania investora rizikového kapitálu, teda investora do vlastného imania je optimalizovanie štruktúry dôležitou podmienkou pre úspešnosť jeho investície. Totiž pri dezinvestovaní, opustení investície je najdôležitejším parametrom merania efektívnosti kapitálový výnos z predaja podielu (či už pôvodnému iniciátorovi projektu, alebo na kapitálovom trhu v prípade, ak podnik emitoval obchodovateľné kapitálové cenné papiere).

## ZÁVER

Proces formovania vhodnej štruktúry zdrojov na realizáciu podnikateľskej myšlienky je systémom s mnohými aspektmi ekonomickej, psychologickkej a sociologickej vedy. V prípade financovania potrieb formou vstupu rizikového investora ide o mnohé faktory, ktoré vplývajú na rozhodnutie nielen poskytovateľa finančných a know how zdrojov, ale najmä iniciátora projektu – podnikateľa. Jeho postoj k riziku, sociologicko-psychologické charakteristiky a kvalita poznania predmetnej problematiky sú základnými atribútmi otvorenosti voči alternatívnym foriem financovania projektov malých a stredných podnikov, a to najmä pri obmedzených možnostiach získania cudzích zdrojov.

## POUŽITÁ LITERATÚRA

- DVOŘÁK, I. – PROCHÁZKA, P.: *Rizikový a rozvojový kapitál*. Management Press. Praha : 1998.  
 FETISOVOVÁ, E., VLACHYNSKÝ, K., SIROTKA, V.: *Financie malých a stredných podnikov*.  
 HEČKOVÁ, J. – HRABOVSKÁ, Z.: *Trh rizikového kapitálu v Slovenskej republike*. In: *Biatec*. ISSN 1335-0900.  
 KRÁĽOVIČ, P.: *Rizikový kapitál je hybridný financovaním*. In: *Financie*, 9/2007, ISSN 1337-0146.  
 LISÝ, J., MUCHOVÁ, E.: *Ekonomía ako vášeň života*. In: *Financie*, 10/2007. ISSN 1337-0146.

<sup>10</sup> LISÝ, J., MUCHOVÁ, E.: *Ekonomía ako vášeň života*. In: *Financie*, 10/2007, s. 42

# OPTIMALIZÁCIA NÁKLADOV POMOCOU EFEKTÍVNEJ LOGISTIKE SKLADOVANIA V PODNIKU

## THE OPTIMALIZATION OF COSTS WITH EFFECTIVE STORE LOGISTICS IN COMPANY

SLAVOMÍR DUDEK<sup>1</sup>

### Key words

Store logistics, warehousing activities, store and manufacture, store and shipping, kinds of warehouses

### ABSTRACT

In the present we can see the aspirations about minimalization of costs and maximalization of the effectiveness in each enterprise process. The important instrument to more improvability of enterprise processes is logistics. In the present its introduction in operating management shows how inevitable it is, because the establishment logistics affects in definitive way the optimalization of materials and information flow in enterprise. We can say, that even storing logistics is the element of to rationalizing efforts, through which it is possible to lower expend resources. The store logistics covers all the aspects of supplying, production and shipping. In the centre of consideration it builds a store and answers on following questions: Is the store in inevitable? What activities are necessary to ensure in store logistic? Is the storing system optimally chosen?

### ÚVOD

Moderné technológie, globalizácia a životný štýl 21. storočia so sebou prinášajú nutné zmeny zaužívaných činností a procesov. Logistika je odbor, kde možno všetky tieto aspekty sledovať vo vzájomne prepojených väzbách. Aplikácia logistických princípov a vytváranie komplexných logistických riešení vynucuje prehĺbenie integrácie logistiky a s ňou spojených technických systémov v súlade s potrebami výrobcov a ich preorientovaním sa na výrobu spĺňajúcu požiadavku trhu. Najžiadanejšie je to najmä pri diskretných výrobných procesoch vzhľadom na súčasné turbulentné prostredie, v ktorom si musia zachovať konkurencieschopnosť a zvyšovať úroveň poskytovaných služieb. V podmienkach prísneho sledovania nákladov treba neustále overovať možnosti a danosti výrobných a nevýrobných činiteľov a hľadať úspešné riešenia. V dôsledku toho dochádza k čoraz väčšej previazanosti a závislosti jednotlivých činností výroby a jej podporných zložiek.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Ing. Slavomír Dudek, interný doktorand, Katedra manažmentu výroby a logistiky, e-mail: slavomirdudek@gmail.com.

<sup>2</sup> Valenčík, Š.: Logistika, technika materiáloveho toku a integrácia vo výrobných sústavách. AT&P Journal, č.9/2004

## SKLADOVÉ HOSPODÁRSTVO

Skladové hospodárstvo v podniku plní dôležitú úlohu regulujúceho medzičlánku medzi výrobou a spotrebou. Funkciou skladového hospodárstva je zabezpečiť synchronizáciu transformačného procesu v podniku, a to od vstupov do výroby až po predaj hotových výrobkov. Môžeme konštatovať, že funkciou skladového hospodárstva je tiež zabezpečiť plynulý prísun materiálu do výroby, vhodne uskladňovať rozpracovanú výrobu v medziskladoch a zabezpečiť ochranu hotových výrobkov. Zavedenie logistického systému je významnou zmenou v podnikovom manažmente, ktorá sa musí prejavíť aj v organizačnom usporiadaní podniku. Jednoducho, nemôže ísť iba o včlenenie logistiky do existujúcej organizačnej štruktúry.<sup>3</sup>

Podľa spôsobu skladovania rozlišujeme:

- a) nekryté sklady (na voľných priestranstvách)
- b) polokryté sklady ( pod prístreškom)
- c) kryté sklady ( v budovách)

Podľa druhu zásob rozlišujeme:

- sklady zásob materiálu a surovín,
- sklady rozpracovanej výroby,
- sklady hotových výrobkov,
- sklady náradia a výrobných pomôcok,
- sklady odpadu,
- sklady obalov.

Proces skladovania ( to znamená prebierku materiálu do skladu, jeho uloženie, úpravu, prípravu a výdaj zo skladu) možno rozličným spôsobom organizovať a riadiť.

Závisí to od druhu skladovaného materiálu, od jeho množstva a sortimentu, aj od priestorovej dispozície areálu podniku. Rozlišujeme dva krajné organizačné systémy, t. j. centralizovaný a decentralizovaný.

Centralizovaný typ organizácie skladového hospodárstva je charakteristický tým, že okrem plánovania, obstarávania a iného riadenia z jedného miesta zahŕňa aj centrálnu skladovanie.

Decentralizovaný typ organizácie skladového hospodárstva je charakteristický tým, že skladové zásoby, ale i samotné riadenie je rozložené po celom podniku.

Podľa druhu skladovacích činností rozoznávame:

- komoditné sklady – určené na skladovanie a manipuláciu iba niektorých druhov tovaru ( sklady mäsa, kávy a pod.),
- sklady tekutých materiálov – napr. ropy, chemikálií, olejov,
- sklady spotrebného tovaru – špecializujúce sa na niektoré druhy tovarov ( nábytok, potraviny a pod.),

---

<sup>3</sup> Dupal',A.: Organizačné aspekty logistického systému podniku. Ekonomické rozhl'ady, roč.XXII, č. 2/2003, str. 215

- sklady zmiešaného tovaru,
- mraziarne a chladiarne – sú určené na dlhodobjšie skladovanie napr. mäsa, hydiny, rýb a pod.

Pri teritoriálnom rozmiestnení rozoznávame v podstate tri typy skladov:

1. Výrobne orientované
2. Spotrebne orientované
3. Medziľahlé sklady

1. Sklady výrobne orientované volíme najmä vtedy, keď je výroba materiálovo náročná na suroviny, polotovary, energiu, ale tiež pri výrobe sezónnych výrobkov.
2. Spotrebne (spotrebiteľsky) orientované sklady sú budované v mieste spotreby výrobkov (tovarov). Skladovanie v blízkosti odbytiska umožňuje udržiavať nízke zásoby, minimalizujú sa dopravné náklady, sú významným dynamickým činiteľom medzi výrobou a spotrebou.
3. Medziľahlé sklady sa budujú najmä v prípade, keď sa obsluhujú veľké, rozsiahle územia alebo ide o rozsiahle trhy.

Pri rozhodovaní o skladovaní je nutné brať do úvahy nasledujúce kritériá:

- potreba investícií na budovy a zariadenia,
- stupeň závislosti,
- prevádzkové náklady,
- potrebu personálu a odborníkov know – how,
- skladovateľnosť výrobkov, množstvo skladovaných výrobkov,
- sprievodné služby,
- stupeň paletizácie a kontajnerizácie,
- manipulačné prostriedky pri vnútrokladovej manipulácii,
- druh dopravných prostriedkov na prepravu,
- stupeň zaťaženia a kapacitné služby.

Sklad je miestom vzniku a kumulácie informácií, a preto je dôležitým článkom informačného toku v oblasti obehu a spracovania informácií pri výrobnom procese.

Rozoznávame dva základné typy skladov rozpracovanej výroby:

## **MEDZISKLADY**

Sklady medzi jednotlivými výrobnými fázami ( sklady polovýrobov, vlastnej výroby, predmontáže – kompletačné sklady a pod.) Pri existencii medziskladu možno zjednodušiť organizáciu hmotného toku vo výrobnom systéme (napr. menší počet paliet) a zároveň sú menšie kapacitné nároky na skladovacie zariadenia vo výrobnom systéme, t.j. nie je potrebné mať zásobu materiálu pred prvou operáciou a tiež po vykonaní poslednej operácie sa môže takisto hneď realizovať do medziskladu.



## MEDZIOPERAČNÉ SKLADY

Vo výrobnom procese pozostávajúcom z viacstupňových činností (komponent, podzostava, zostava) je vždy medzioperačný sklad súčasne kompletačným skladom. Napríklad výroba výrobnjej dávky zostavy sa zadá až vtedy, ak sú k dispozícii všetky potrebné komponenty a podzostavy.

Ďalšie hľadisko, podľa ktorého môžeme charakterizovať skladovanie vo výrobnom systéme je stupeň jeho centralizácie. Môžu sa vyskytnúť prípady skladovania:

- centralizované (len v medzioperačnom sklade),
- decentralizované (len na pracoviskách),
- kombinované.

Centralizované skladovanie sa môže riešiť vo väzbe na pracoviská:

- s priamym napojením pracovísk,
- s nepriamou väzbou,
- ako kombinované prepojenie.

## SKLADOVANIE A VÝROBA

Krátke výrobné série minimalizujú objem zásob, ktoré je potrebné udržiavať v rámci logistického systému podniku, a zaisťujú výrobu takého množstva, ktoré sa blíži veľkosti bežnej požiadavky. Prinášajú však so sebou zvýšené náklady na prestavovanie a zmeny výrobných liniek. Tieto náklady môžu byť rôzne v závislosti na technológii, ktorá sa používa vo výrobnom procese. Novšie, modernejšie výrobné linky je možné meniť z výroby jedného výrobku na druhý s pomerne krátkymi výpadkami výroby a to pri veľmi nízkych nákladoch.

Skladovanie bolo tradične potrebné k tomu, aby podnik mohol realizovať výhody z množstevných zliav pri nákupe surovín a ďalších vstupných produktov. Výsledkom zliav nie je len zníženie cien na jednotku produktu. Ak podnik platí dopravné, tak pri nákupe veľkých objemov dosiahne aj úspory prepravných nákladov. Podobné úspory môžu realizovať výrobcovia, maloobchodné a veľkoobchodné firmy. Znovu je potrebné zdôrazniť, že tieto úspory je potrebné porovnávať s dodatočnými nákladmi na udržiavanie zásob, ktoré podniku vzniknú v dôsledku vyššieho objemu tovaru na sklade.

## SKLADOVANIE A PREPRAVA

Výkonné dopravné systémy sú známkou vyspelých priemyselných spoločností. Veľkú časť logistických nákladov tvoria práve náklady na dopravu a pri niektorých výrobkoch predstavujú výrazný podiel na predajnej cene. Je to u výrobkov s nízkou hodnotou v prepočte na hmotnostnú jednotku, napr. základné suroviny ako sú piesok, uhlie. Naopak pri takých výrobkoch ako sú počítače, kancelárske stroje, atď. budú náklady na prepravu predstavovať iba malé percento predajnej ceny. Všeobecne platí, že čím vyšší má vstupná a výstupná preprava podiel na nákladoch výrobku, tým je pre podnik dôležitejšie efektívne riadenie prepravy.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Lambert, D.M., Stock, J.R., Ellram, L.M.: Logistika. Praha: Computer Press, 2000, s. 216

Úspory prepravných nákladov sa môžu dosiahnuť tak na úseku zásobovania podniku, ako aj na úseku distribúcie jeho tovaru. Napr. v prípade zásobovania sa malé objednávky od mnohých dodávateľov môžu zhromažďovať v konsolidačnom sklade v blízkosti zdrojov dodávok; pre následné dodávky do výrobného závodu, ktorý je zvyčajne umiestnený v podstatne väčšej vzdialenosti od skladu (a zdroja dodávok), výrobca potom môže použiť celokamiónovú zásielku. Taktiež nemožno opomenúť možnosti outsourcingu v logistike, ktoré by do úvahy mali brať strategickí manažéri. V okamžiku, keď spoločnosť nie je schopná zaistiť všetky potrebné logistické funkcie sama, je potrebné zvážiť outsourcing logistiky. Medzi menšími firmami panuje predstava, že je výhodnejšie a lacnejšie zabezpečiť logistiku vlastnými silami. Firmy však často pri svojich kalkuláciách chybné do logistických nákladov zahrňujú iba čisté náklady na dopravu, a neberú do úvahy ďalšie nepriame náklady typu energie, prenájmy, mzdy a pod..<sup>5</sup>

## ZÁVER

Logistika je veľmi široký obor, ktorý v mnohých ohľadoch a vo veľkej miere ovplyvňuje životnú úroveň spoločnosti. V modernej vyspelej spoločnosti sme si zvykli na to, že logistické služby fungujú bezvadne a máme tendenciu všimnúť si logistiku až v okamihu, kedy nastane nejaký problém. Pod logistikou je treba vidieť celý súbor činností. Zahŕňa proces plánovania, realizácie a riadenia efektívneho, výkonného toku a skladovania tovaru, služieb a súvisiacich informácií z miesta vzniku do miesta spotreby.

Významnú časť logistiky tvorí logistika skladovania. Možno povedať, že práve logistika skladovania je zložkou racionalizačného úsilia, pomocou ktorej pri efektívnom využití je možné podstatne znížiť vynakladané prostriedky. Skladová logistika pokrýva všetky aspekty zásobovania, výroby a dopravy. Do centra úvah stavia sklad a odpovedá na nasledujúce otázky: Je sklad nevyhnutný? Aké činnosti treba zabezpečiť v skladovej logistike? Je optimálne zvolený systém skladovania?

## POUŽITÁ LITERATÚRA:

Dupaľ, A.: Organizačné aspekty logistického systému podniku. Ekonomické rozhlady, roč. XXII, č. 2/2003, str. 215

Lambert, D.M., Stock, J.R., Ellram, L.M.: Logistika. Praha: Computer Press, 2000, s. 216

Valenčík, Š.: Logistika, technika materiáloveho toku a integrácia vo výrobných sústavách. AT&P Journal, č. 9/2004

Završnik, B.: Evidence of Outsourcing in Logistics. Journal of economics, č. 9/2005, str. 914

---

<sup>5</sup> Završnik, B.: Evidence of Outsourcing in Logistics. Journal of economics, č. 9/2005, str. 914

# **KOMPARÁCIA PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA SLOVENSKEJ REPUBLIKY A SPOJENÝCH ŠTÁTOV NA ZÁKLADE MATERIÁLU SVETOVEJ BANKY**

## **BUSINESS ENVIRONMENT COMPARISON OF SLOVAK REPUBLIC AND THE UNITED STATES UPON WORLD BANK MATERIAL**

**TOMÁŠ ĎURIŠ-Mária hricová Hudáková<sup>1</sup>**

### **KEY WORDS**

Business environment, enterprise, Doing Business, Economic barriers, Taxes, United States of America

### **ABSTRACT**

A supportive business environment is a preliminary condition for a healthy economic development. A noticeable improvement of business conditions in Slovakia is reflected in the increased trust from other countries and an influx of foreign investors to Slovakia. The main features that make Slovakia attractive are: the elimination of administrative barriers which presented a hurdle for establishing and starting new companies, increased flexibility of labour market relations, a streamlined tax system, decrease of direct taxes, and investment incentives which gave investors the opportunity to create new jobs.

### **ÚVOD**

Základom úspechu trhovej ekonomiky je iniciatíva súkromných vlastníkov, ktorí sa sami rozhodujú ako naložia s vlastným majetkom, a za akých podmienok vstúpia do zmluvných vzťahov. Priaznivé podnikateľské prostredie by sme mohli charakterizovať ako to, ktoré rozširuje slobodu podnikania, skvalitňuje vzťahy v podnikateľskom prostredí a zjednodušuje v ňom pôsobenie ako takom

Slovenské hospodárstvo prešlo od roku 1989 z centrálne plánovanej ekonomiky na trhovú. Jedným zo znakov väčšiny odvetví bola zmena podnikov z veľkých štátnych v prospech malých a stredných súkromných podnikov. Touto zmenou sa naša ekonomika priblížila rozloženiu štruktúr podnikateľských subjektov k európskemu priemeru, kde majú významné zastúpenie práve mikropodniky<sup>2</sup>. Kým však vo vyspelých ekonomikách tento sektor vznikal

---

<sup>1</sup> Ing. Tomáš Ďuriš-Ing. Mária Hricová Hudáková, email: [tomas.duris@gmail.com](mailto:tomas.duris@gmail.com), [mh.hricova@gmail.com](mailto:mh.hricova@gmail.com)

<sup>2</sup> Slovník štátnej pomoci ministerstva financií. Prameň : <http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=3714>

postupne v priebehu dlhšieho obdobia, u nás bol spôsobený prudkým nárastom v procese transformácie, čo vyvolalo aj rad problémov. Spočiatku to boli predovšetkým právne a organizačné problémy založenia a vzniku nových podnikov, dnes to najmä otázka ich riadenia a hľadania možností ďalšieho rozvoja, prispôsobovania sa podmienkam jednotného európskeho trhu a zvyšovanie ich globálnej konkurencieschopnosti, teda trhového úspechu.

V posledných rokoch vláda SR výrazne zlepšila podnikateľské prostredie<sup>3</sup>, vďaka čomu dnes na Slovensku neexistujú závažné bariéry v podnikaní. Svetová banka ohodnotila v roku 2004 Slovenskú republiku ako najreformnejšiu krajinu na svete v zlepšovaní investičného prostredia. Ako uviedol Roger Grave<sup>4</sup>, riaditeľ Svetovej banky pre strednú a východnú Európu: "Slovensko sa zaradilo medzi popredných 20 vedúcich ekonomík sveta, ktoré vytvárajú najpriaznivejšie podmienky pre podnikanie." Je to predpoklad, že rast bude reflektovať v nasledujúcich rokoch relatívne vysoké čísla.

## PODNIKANIE A PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE

Ak sa chceme zaoberať otázkami podnikania musíme sa zamyslieť nad otázkou prečo vlastne podnikanie existuje. Bez toho, aby si ľudia uvedomovali existenciu podnikov a potreby podnikania stretávajú sa s nimi v každodennom živote.

**Podnikateľskou činnosťou** (podnikaním) sa realizujú podnikateľské ciele (nápad). Nejde o nejaký jednorazový čin, ale o dlhodobé uskutočňovanie výroby alebo obchodu, o poskytovanie služieb a prác alebo o vykonávanie inej činnosti, ktorej účelom je získať trvalý zdroj peňažných príjmov<sup>5</sup>. Podnikanie je spojené s podnikateľským rizikom. Osobu alebo spoločnosť, ktorá podniká, nazývame podnikateľom.

**Podnikaním podľa Obchodného zákonníka**<sup>6</sup> sa rozumie sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku“.

**Pojem podnikanie**<sup>7</sup> sa bežne spája s pojmom zisk.... Treba si však uvedomiť, že podnikanie nie je činnosť, ktorú výlučne vykonávajú subjekty zamerané na tvorbu zisku... Základný rozdiel medzi ziskovo a neziskovo orientovanými subjektmi je v **použití zisku**.“ Podnikateľský subjekt ziskovo orientovaný môže dosiahnutý zisk rozdeliť na svoj ďalší rozvoj (prípadne pre majiteľa), ale nezisková organizácia musí zisk využiť výlučne na svoju ďalšiu činnosť.

Stručne povedané, kvalitné podnikateľské prostredie znamená optimálne podmienky pre slobodné podnikanie.

Základom úspechu trhovej ekonomiky je iniciatíva súkromných vlastníkov, ktorí sa sami rozhodujú, ako naložia s vlastným majetkom, prípadne či a za akých podmienok dobrovoľne vstúpia do zmluvných vzťahov s inými.

---

<sup>3</sup> Botev, A. - Jakubec, V. - Solík, J. - Urvová, J. : Podnikateľské prostredie v Slovenskej republike. Brezno: Stredoeurópsky vzdelávací inštitút, 2006. ISBN 80-969534-0-0

<sup>4</sup> Tlačová konferencia o hodnotiacej správe Svetovej banky, [http://www.vlada.gov.sk/aktuality\\_start.php?id\\_ele=4820](http://www.vlada.gov.sk/aktuality_start.php?id_ele=4820)

<sup>5</sup> Šlosár, R. – Šlosárová, A. - Majtán, Š.: Výkladový slovník ekonomických pojmov, Bratislava, SPN, 1992, s. 181.

<sup>6</sup> Obchodný zákonník č. 513/1991 Zb. v § 2, ods. 1, v znení neskorších predpisov

<sup>7</sup> Majdúchová, H. – Neumannová, A: Podnik a podnikanie. Bratislava, Sprint vfa, 2004, s. 18

Efektívna realizácia ekonomickej aktivity je vždy a všade založená na nespochybniteľnej akceptácii troch základných inštitúcií práva: **vlastníctvo, zmluva a postih za nedodržanie zmluvy.**

Medzi základné parametre podnikateľského prostredia teda patria:

- existencia súkromného vlastníctva a jeho ochrana,
- ochrana práv vlastníkov nakladať podľa vlastného uváženia s ich majetkom, vrátane práva na výnosy, resp. zodpovednosti za straty, ktoré plynú z vlastníctva alebo podnikateľskej činnosti,
- ochrana slobody podnikania, vrátane slobody vstupovať do zmluvných vzťahov s inými bez obmedzujúcich zásahov zo strany štátu,
- účinná a rýchla vynútiteľnosť dodržiavania zmluvných záväzkov v prípade ich neplnenia niektorou zo zmluvných strán.

## **HODNOTENIE PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA V SR**

V ostatných rokoch vláda SR nepochybne zlepšila fungovanie podnikateľského prostredia v mnohých oblastiach ovplyvňujúcich podnikanie. Medzi skutočne progresívne kroky jednoznačne patria:

- (i) daňová reforma, ktorá priniesla zosúladenie sadzby dane z príjmu fyzických a právnických osôb – a začatie zdaňovania rovnakých činností jednotnou sadzbou dane bez ohľadu na právnu formu podnikania - a súčasne jej markantné zníženie (fyzické osoby z úrovne 38 % na 19 %);
- (ii) uľahčenie registrácie podnikateľov v zmysle prístupu do obchodného registra, t. j. Skrátenie doby zápisu do obchodného registra a zavedenie exaktnej lehoty zápisu (5 pracovných dní, doteraz lehota pre registrové súdy nebola stanovená);
- (iii) zavedenie flexibilnej pracovno-právnej legislatívy.

Nadalej však samozrejme existujú bariéry podnikania - napríklad dlhodobo realizované vysoké odvodové zaťaženie (napr. v roku 2002 sa podarilo znížiť odvody z celkových 50,8 na 47,8% z vymeriavacieho základu), relatívne vysoký počet procedúr potrebných pre začatie podnikania (r. 2003 - 10 procedúr), s tým spojený problém individuálnych (separátnych) štátnych registrov uchovávajúcich údaje o podnikateľoch, relatívne vysoký minimálny objem kapitálu potrebného pre začatie podnikania, dlhoročný problém komplikovanej a rýchlo sa meniacej legislatívy, absencia hodnotenia dopadov regulácií na podnikateľské prostredie, nefunkčnosť súdov, či korupcia (index vnímania korupcie 4,7; 49. miesto spomedzi 133 štátov v roku 2006)<sup>8</sup>. Všetky vymenované negatíva zbytočne zaťažujú výkon podnikania ako takého a deformujú slobodu podnikania. Na druhej strane je treba povedať, že bariéry podnikania nie sú len špecifikum Slovenska, a veľmi podobné problémy musia riešiť takmer všetky krajiny Európskej únie či Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD).

Svetová banka (World Bank) označila Slovensko v r. 2005 za lídra spomedzi **10 najreformnejších krajín** vo vzťahu ku tvorbe vhodného podnikateľského prostredia – vzhľadom na zavedenie flexibilného pracovného času, uľahčenie prijímania zamestnancov do prvého zamestnania, skrátenie času potrebného na začatie podnikania atď.. Tento úspech sa podarilo

---

<sup>8</sup> [http://www.transparency.sk/prieskumy/061124\\_corru.pdf](http://www.transparency.sk/prieskumy/061124_corru.pdf)

dosiahnuť všeobecne z dôvodu **redukcie a regulácie bariér** a uľahčeniu podmienok pre podnikanie v oblastiach:

1. začatie podnikania
2. zamestnávanie a rozviazanie pracovného pomeru,
3. vymáhateľnosť zmlúv
4. získavanie úveru.

V roku 2008 Svetová banka vo svojej výročnej analýze o podmienkach podnikania **Doing Business 2008** Slovensko v spoločnosti najsnaživejších štátov nespomína.<sup>9</sup> Krajina už druhý rok prešľapuje na mieste a prizerá sa, ako sa ostatné štáty regiónu snažia ukradnúť si konkurenčnú výhodu pre seba. Tohtoročné hodnotenie je pre Slovensko neutrálné – nezaznamenalo žiadne pozitívne reformy, no ani negatíva. Analýza totiž opisuje podnikateľské prostredie k 1. júnu tohto roka.

Na Slovensku sa podniká veľmi dobre. Spomedzi sledovaných oblastí krajina exceluje najmä pri registrácii majetku. Potvrdenie vlastníckeho titulu je pružnejšie už len v štyroch ďalších štátoch. Slovenskému podnikateľovi stačia pri kúpe nehnuteľnosti tri úkony, aby bola aj právne jeho a mohol ju využívať na biznis: vytiahnutie výpisu z obchodného registra, overenie podpisov a vklad na kataster. Celé to trvá maximálne sedemnásť dní a stojí menej ako 10-tisíc korún. Na porovnanie, priemerná čakacia doba v ostatných štátoch regiónu je tri mesiace, právnych úkonov je šesť a cena preyšuje dve percentá hodnoty majetku. No napriek zrýchleniu procedúr na slovenskom katastri sú aj štáty, ktoré dokazujú, že to ide ešte lepšie. Na Novom Zélande pri podobne nízkych nákladoch zaregistruje zmenu majiteľa nehnuteľnosti za dva dni a po dvoch úkonoch.

S administratívnou jednoduchosťou majetkových transferov súvisí ďalšia oblasť, v ktorej Slovensko exceluje. Dostupnosť úverov (7. priečka zo 178 sledovaných štátov). Celkom dobré sú podmienky bankrotu, získavanie licencií a vymožitelnosť kontraktov, o niečo horšie je na tom rozbeh podnikania a zamestnávanie. Naopak, zaostávame v kategóriách cezhraničného obchodu, ochrany investorov či platenia daní, kde Slovensko dopláca na vysoké odvody a s nimi spojenú administratívu.

V celkovom rebríčku spomedzi 178 hodnotených krajín 31 ponúka biznisu lepšie podmienky ako Slovenská republika. Medzi tieto krajiny jednoznačne patria aj *Spojené štáty americké*. Spojené štáty skončili v hodnotení ekonomík Doing Business 2008 na 3. priečke.

---

<sup>9</sup> Svet reformuje, Slovensko spí. In: eTrend. [www.etrend.sk](http://www.etrend.sk) dňa 8. 10. 2007

## Porovnanie podnikateľského prostredia USA a SR v roku 2008

Položka	Doing Business umiestnenie		Rozdiel
	USA	SR	
<i>Doing Business sumár</i>	3	32	29
<i>Začatie podnikania</i>	4	72	68
<i>Vybavenie licencie</i>	24	50	26
<i>Zamestnanie pracovníkov</i>	1	75	74
<i>Registrácia majetku</i>	10	5	-5
<i>Získanie úveru</i>	8	7	-1
<i>Ochrana investícií</i>	5	98	93
<i>Dane</i>	76	122	46
<i>Zahraničný obchod</i>	15	90	75
<i>Zrušenie podnikania</i>	18	36	18

Zdroj: World Bank – Doing Business 2008,

<http://www.doingbusiness.org/ExploreEconomies/?economyid=197>

**Začatie podnikania**- zahŕňa tieto sledované problémy: množstvo krokov, ktoré môže podnikateľ očakávať od založenie po vznik spoločnosti, priemerný čas na vybavenie administratívnych krokov a minimálne náklady na vznik firmy vyjadrené v percentách z HDP na obyvateľa

<b>Začatie podnikania</b>	<b>USA</b>	<b>OECD</b>	<b>Slovensko</b>
<i>Počet procedúr</i>	6,00	6,00	9,00
<i>Dĺžka trvania (v dňoch)</i>	6,00	14,90	25,00
<i>Náklady (% HDP per capita)</i>	0,70	5,10	4,20

**Vybavenie licencie** – ukazuje procedúry, čas a náklady na vybudovanie hypotetického obchodného domu, zahŕňajúc získanie potrebných licencií, povolení a inšpekcií.

<b>Získanie licencie</b>	<b>USA</b>	<b>OECD</b>	<b>Slovensko</b>
<i>Počet procedúr</i>	19,00	14,00	13,00
<i>Dĺžka trvania (v dňoch)</i>	40,00	153,30	287,00
<i>Náklady (% HDP per capita)</i>	13,40	62,20	14,90

**Zamestnanie pracovníkov** – predstavuje ťažkosti, ktorým musia zamestnávateľi čeliť pri prijímaní a prepúšťaní zamestnancov. Každý index má pridelené hodnoty od 0 po 100, pričom vyššia hodnota znamená väčšiu rigiditu (pevnosť, tuhosť) nariadenia.

<b>Zamestnávanie pracovníkov</b>	<b>USA</b>	<b>OECD</b>	<b>Slovensko</b>
<i>DHI index ťažkosti zamestnania</i>	0,00	25,20	17,00
<i>RHI index rigidity pracovných hodín</i>	0,00	39,20	60,00
<i>DFI index prepúšťania zo zamestnania</i>	0,00	27,90	30,00
<i>Náklady na prepustenie zamestnanca</i>	0,00	25,70	13,00

**Registrácia majetku** – približuje, akým spôsobom sú zabezpečené práva na majetok súkromných osôb a firiem. Zahŕňa počet krokov, čas a náklady na registráciu majetku.

<b>Registrácia majetku</b>	<b>USA</b>	<b>OECD</b>	<b>Slovensko</b>
<i>Počet procedúr</i>	4,00	4,90	3,00
<i>Dĺžka trvania (v dňoch)</i>	12,00	28,00	17,00
<i>Náklady (% HDP per capita)</i>	0,50	4,60	0,10

**Získanie úveru** – opatrenia na zdieľanie informácií a zákonné práva medzi dlžníkmi a veriteľmi. Index zákonného práva v rozmedzí 0-10 indikuje zákony, ktoré umožňujú ľahší prístup k úverovým zdrojom. Čím vyššie tým je zákon priaznivejší. Index úverových informácií predstavuje sféru, prístup a kvalitu informácií dostupných z verejných zdrojov alebo súkromných firiem. V rozsahu 0-6, vyššie číslo znamená, že viac informácií je dostupných z verejných zdrojov alebo súkromných firiem.

<b>Získanie úveru</b>	<b>USA</b>	<b>OECD</b>	<b>Slovensko</b>
<i>Index zákonných práv (LLI)</i>	7,00	6,40	9,00
<i>Index úverových informácií (CII)</i>	6,00	4,80	4,00
<i>Verejný register (% dospelých)</i>	0,00	8,60	1,20
<i>Privátny register (% dospelých)</i>	100,00	59,30	56,00

**Dane** – dáta zobrazené nižšie ukazujú stredne veľký podnik, ktorý musí v danom roku zaplatiť určitú výšku dane, ako i administratívne bremeno pri platení daní. Tieto údaje zahŕňajú počet platieb, ktoré musí podnikateľ uskutočniť, počet hodín, ktoré musí stráviť prípravou a vyplňaním tlačív a percento, ktoré musí podnikateľ zaplatiť na daniach.

<b>Dane</b>	<b>USA</b>	<b>OECD</b>	<b>Slovensko</b>
<i>Počet platieb</i>	10,00	15,10	31,00
<i>Čas (v hodinách)</i>	325,00	183,30	344,00
<i>Daň zo zisku (%)</i>	27,10	20,00	9,00
<i>Daň z príjmov (%)</i>	9,60	22,80	39,70
<i>Ostatné dane (%)</i>	9,50	3,40	1,80

„Je možné, že v budúročnom hodnotení Doing Business 2009 sa poradie Slovenska zhorší“<sup>10</sup> Dôvodom môže byť negatívny vplyv legislatívnych krokov, ktoré majú tendenciu podnikateľské prostredie na Slovensku skôr brzdiť ako rozvíjať, ako aj v silnejúcim reformnom úsilí a dynamike zmien v ostatných štátoch. Čo konštatuje aj samotná analýza: „Ak nerobíte reformy, predbehnú vás iné krajiny.“

SR má predpoklady na to, aby sa jej podnikateľské prostredie patrilo medzi najlepšie vo svete. Podľa nášho názoru je potrebné, aby sa na ceste za zlepšovaním podnikateľského prostredia zákonodarcovia porozhľadli po silných, stabilných a prosperujúcich ekonomikách (ako napr. USA) a prebrali od nich pokrokové a inovatívne myšlienky na odstránenie bariér podnikania. Samozrejme pri aplikovaní na domácu situáciu a pomery.

<sup>10</sup>Ingrid Brocková – vedúca kancelárie Svetovej Banky v Bratislave. Citované z článku: Svet reformuje, Slovensko spí. In: eTrend. [www.etrend.sk](http://www.etrend.sk) dňa 8. 10. 2007



## ZÁVER

Ak chce Slovensko zotrvať na mape konkurencieschopných krajín, musí tak doma ako aj vo svete pôsobiť dojomom krajiny, v ktorej žijú a pracujú ľudia mimoriadne vzdelaní a tvoriví, krajiny, ktorá je kolískou vysoko inovatívnych myšlienok a vysoko kvalitných produktov a služieb. Jedinou cestou v tomto smere je orientovať hospodárstvo na tovar a služby s vysokou pridanou hodnotou a využiť klasické investície a know-how na vybudovanie novej ekonomiky, postavenej na platforme výborného podnikateľského prostredia a dostupnosti špecialistov s kvalitným vzdelaním a invenčným myslením. Cieľom je urobiť zo Slovenska jednu z najvyspelejších, najmodernejších a najprogressívnejších spoločností vo svete.

## LITERATÚRA

1. Botev, A. - Jakubec, V. - Solík, J. - Urvová, J. : Podnikateľské prostredie v Slovenskej republike. Brezno: Stredoeurópsky vzdelávaci inštitút, 2006. ISBN 80-969534-0-0
2. Čunderlík, D.: *Charakteristiky riadenia podnikateľského procesu*. In : BIATEC : odborný bankový časopis. Roč. 12, č. 6, Jún 2004
3. Fendeková, E. – Strieška, L.: *Mikroekonómia*. Bratislava : Ekonóm, 2003. ISBN 80-225-1769-0
4. Foltín, J. – Foltínová, A.: *Financovanie malých a stredných podnikov*. In: Finančný poradca podnikateľa. č. 1, roč. 1996
5. Majdúchová, H. - Neumanová, A.: *Podnik a podnikanie*. Bratislava : Sprint, 2006. ISBN 80-89085-69-5.
6. Marková, V.: *Malé a stredné podnikanie v Slovenskej republike*. Banská Bystrica : Bratia Sabovci, 2003. ISBN 80-8055-816-7.
7. Pavlík, A.: *Ekonomické reformy a malé a stredné podnikanie na Slovensku*. In : Vývoj ekonomickej teórie a vzdelávania, uplatnenie a perspektívy v SR. Ekonóm, Bratislava 2005. ISBN 80-225-2110-8
8. Svet reformuje, Slovensko spí. In: eTrend. [www.etrend.sk](http://www.etrend.sk) dňa 8. 10. 2007
9. Synek, M. a kol. : *Manažerská ekonomika*. Praha : Grada Publishing a.s., 2003.
10. Šíbl, D. a kolektív: *Veľký ekonomický slovník*. Bratislava : Sprint 2004. ISBN 80-89085-04-0
11. Šlosár, R. - Šlosárová, A. - Majtán, Š.: *Výkladový slovník ekonomických pojmov*. Bratislava : SPN, 1992. ISBN 80-08-03334-7
12. Šúbertová, E. a kol.: „*Zhodnotenie východiskovej úrovne a zmien podnikateľského prostredia v Slovenskej republike po jej vstupe do Európskej únie*“. In: Integrácia do Európskej únie a jej dôsledky II. EKONÓM, Bratislava 2006, s.. 5-38, 126-127. ISBN 80-225-2155-8,
13. Šúbertová, E.: *Externá spolupráca malých a stredných podnikov v SR*. In: zborník z vedeckej konferencie: Podnikanie a podnikateľské prostredie v SR. Bratislava 2005. ISBN 80-225-2048-9

Ing. Tomáš Ďuriš - Ing. Mária Hricová Hudáková  
Katedra podnikovohospodárska  
Fakulta podnikového manažmentu

Ekonomická univerzita Bratislava  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Tel.: +421 2 672 95 565  
Email: [tomas.duris@gmail.com](mailto:tomas.duris@gmail.com), [mh.hricova@gmail.com](mailto:mh.hricova@gmail.com)

# PROBLEMATIKA VZDĚLÁVÁNÍ V CESTOVNÍM RUCHU V ČESKÉ REPUBLICĚ

Mgr. Vladimír Dvořák<sup>1</sup>

## Abstract

Many trends in Tourism Industry are closely related to social changes, increasing level of the consumers' knowledge and their possibility to compare the offered services. In Tourism Industry there are many trends and tendencies which should be foreseen and considered in the system of education with emphasis on life-time education. In spite of coming of new technologies the experiences remain to form the basis of Tourism Industry and long for a change of the setting, daily rhythm, influence of another culture increase the importance of Health Tourism. The level of individual workers is dependent on the position they perform in Tourism Industry. At present there has appeared the influence of multi-branches education which is just typical of Tourism.

## Key words

Tourism, education in Tourism, trends in Tourism Industry, services in Tourism Industry, life-time education, courses for guides

## Anotace

Mnohé trendy v cestovním ruchu úzce souvisejí se společenskými změnami – rostoucí informovaností spotřebitelů a jejich možností porovnávat poskytované služby. V cestovním ruchu se prosazuje mnoho trendů a vývojových tendencí, které by měly být s předstihem předvídaný a zohledňovány ve vzdělávací soustavě, důraz je kladen především na celoživotní vzdělávání. I přes nástup nových technologií zůstává základem cestovního ruchu zážitkovost, touha po změně prostředí, denního rytmu, působení jiných kultur, zvyšuje se význam turistiky za zdravím. Úroveň vzdělání jednotlivých pracovníků závisí na pozici, kterou v oblasti cestovního ruchu vykonávají. V současnosti se projevuje trend multioborového vzdělávání, které je typické právě pro cestovní ruch.

## *Klíčová slova:*

cestovní ruch, vzdělávání v CR, trendy v cestovním ruchu, služby v CR, celoživotní vzdělávání, kurzy pro průvodce

## 1. Obecné předpoklady a požadavky v ČR

Cestovní ruch chápeme jako dynamické odvětví národního hospodářství, které významně zasahuje do života celé společnosti. V souvislosti s ekonomickým rozvojem, sociálními a politickými změnami, podílem vzdělávání, rostoucími nároky a preferencemi turistů, globalizací a nástupem nových technologií (zejména informační a komunikační technologie) se výraznou měrou mění způsob realizace služeb ve světovém cestovním ruchu.

---

<sup>1</sup> Mgr. Vladimír Dvořák – Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra obchodu a cestovního ruchu, externý doktorand PF UK, e-mail: [dvorak@ef.jcu.cz](mailto:dvorak@ef.jcu.cz)

Mnohé trendy v cestovním ruchu úzce souvisejí se společenskými změnami – rostoucí informovaností spotřebitelů a jejich možností volného času, urbanizací, psychicky vyčerpávajícím životním stylem, elektronickým objednávkám a placením služeb, mezinárodní konkurencí a tlakem na kvalitu, efektivnost, včasnost, vhodnou propagací, optimální cenu služeb a třídění nabídky a poskytování služeb podle přání zákazníků („služby šité na míru“), ale i s globálním problémem znečišťování životního prostředí atd.

V cestovním ruchu se prosazuje mnoho trendů a vývojových tendencí, které by měly být s předstihem předpovídány a zohledňovány ve vzdělávací soustavě, kde je kladen důraz na celoživotní vzdělávání. I přes nástup nových technologií zůstává základem cestovního ruchu zážitkovost, touha po změně prostředí, denního rytmu, působení jiných kultur, vzdělání, zvyšuje se význam turistiky za zdravím.

Úroveň vzdělání jednotlivých pracovníků závisí na pozici, kterou v cestovním ruchu vykonávají (např. správce sítě dané cestovní kanceláře, nepotřebuje tak dobré komunikační schopnosti jako třeba průvodce).

Většina pracovníků cestovního ruchu by měla mít znalosti z celého komplexu oborů:

Všeobecný rozhled

Dějiny

Ekonomie – management, marketing

Psychologie a sociologie

Obecné a specifické znalosti

Komunikace

Organizační a manažerské schopnosti

Kreativní a tvůrčí myšlení

Informační technologie

Empatie

Legislativa

Znalost problematiky životního prostředí

Bylo by velmi náročné být odborníkem ve všech těchto oblastech, proto by si každý pracovník měl vybrat podle svého zaměření a funkce, kterou vykonává, oblast, na kterou se více soustředí. V současnosti se projevuje trend multioborového vzdělání, které je právě typické pro cestovní ruch.

Vzhledem ke stále se vyvíjející situaci a trhu CR je nutno, aby se v rámci „přežití“ pracovníci stále přizpůsobovali, doplňovali si vzdělání a sledovali nové trendy.

I přes osvojení znalostí v daných oborech však není zaručeno, že pracovník bude zvládat svou práci profesionálně. To vše totiž závisí na jeho povahových vlastnostech a kvalitě jeho charakteru.

Základem pro práci v cestovním ruchu je jazyková vybavenost. V současné době je trend, že lidé studují především světové jazyky, díky kterým se domluví téměř ve všech destinacích. Je ovšem dobře mít určité jazykové znalosti, které doplňují jazyky světové.

Dalším významným předpokladem úspěchu v cestovním ruchu je znalost a povědomí v kulturních odlišnostech daných zemí, které se dají využívat jak v komunikaci s obchodními partnery, tak ve formě nabídky zákazníkovi. Kromě toho se dají tyto znalosti využít pro svoji vlastní reklamu v dané zemi, včetně vystříhání se nepříjemným situacím.

V rámci incommingu, je dobré znát možnosti a atraktivitu daného regionu, což přispívá i k regionálnímu rozvoji. Oceňuje se kreativita a nové postupy a metody, nejen jak získat zákazníky, ale jak je upoutat a možná i přimět k tomu, aby se do lokality vrátili. Při nabídce tuzemským turistům se vyplatí znát jejich potřeby, touhy a přání, které pomáhají sestavit

odpovídající služby, katalogy a zážitky. Znamená to tedy soustředit se na marketingový výzkum a segmentaci trhu.

Základem kvality vzdělání nejen v cestovním ruchu je i optimální systém vzdělávání (všeobecně vzdělávací a specializované střední a vysoké školy, jejich návaznost)

- kvalitní informace
- kompetence učitelů
- způsob a úroveň stimulace a motivace studentů
- propojení výuky s praxí
- odpovídající zdroje pro systém vzdělávání ( finanční, materiální aj).
- zpětná vazba ( interní a externí hodnocení, školská inspekce, uplatnění absolventů, srovnávání s jinými školami).

Jestliže jsme se pokusili definovat základní podmínky vzdělávání v cestovním ruchu, zamysleme se i nad tím, jak je možné je ovlivňovat:

- formulace osnov odborného vzdělávání pro různé typy škol, včetně studijních plánů
- koncepce systému vzdělávání – typů škol, jejich návazností, délky studia.
- zajištění dostatečného množství zdrojů pro vzdělávací soustavu ( učebnice, skripta, další informace)
- důraz na moderní informační technologie
- celoživotní vzdělávání učitelů
- zapojení škol do řešení praktických problémů.

K významným zdrojům informací patří:

- školy (VŠ, VOŠ, SŠ, kurzy)
- odborná literatura<sup>2</sup>, skripta
- časopisy
- konference
- veletrhy a výstavy
- internet
- přednášky
- média.

V přehledu uvedeme alespoň některé odborné časopisy, které se týkají cestovního ruchu:

- **Cestovní ruch**, zpravodaj České centrály cestovního ruchu
- **C.O.T. business**, časopis s podtitulem „ nezávislý časopis pro profesionály v cestovním ruchu“ se širokým spektrem článků a aktuálních zpráv z oblasti cestovního ruchu a hotelnictví doplněný bohatou inzercí firem působících v cestovním ruchu.Redaktoři časopisu se účastní mnoha významných veletrhů CR nejen v České republice.
- **Cykloturistika**, [www.cykloturistika.cz](http://www.cykloturistika.cz)
- **Folklor**, [www.fos.cz](http://www.fos.cz), časopis zabývající se folklórem, je vydáván Folklórním sdružením České republiky od roku 1990
- **FOOD-Service**, [www.foodservice.cz](http://www.foodservice.cz), časopis s podtitulem „moderní gastronomie, hotelnictví, společné stravování“, obsahuje aktuality z domova a ze zahraničí (informace o vývoji hotelových řetězců), doplněné informacemi z oblasti hygieny, marketingu, gastronomie, veletrhů, hotelnictví, statistiky a managementu.

---

<sup>2</sup> Literatura – zdroj informací nejen pro školy, i pro prax, ku příkladu:

Hesková,M. Vzdělávání v evropských družstvech. KARTPRINT. Bratislava. 2007

Šubertová, E.: Vzdělávání v evropských družstvech. Jihočeská univerzita. České Budějovice. 2007. S.1-43.  
ISBN 987-80-7040-958-9

- **Hory a turistika**, [www.turistika-hory.cz](http://www.turistika-hory.cz), časopis pro horské sporty
- **Hotel a restaurant**, [www.hoteliardnes.cz](http://www.hoteliardnes.cz), revue pro gastronomii, hotelnictví a cestovní ruch.
- **Koktejl**, [www.koktejl.cz](http://www.koktejl.cz), geografický magazín
- **Lidé a země**, [www.lideazemě.cz](http://www.lideazemě.cz), internetová verze obsahuje jen úryvky článků tohoto časopisu, každý úryvek je doplněn fotografií, jedná se o populární časopis, který významně (hlavně monotematickými čísly) doplňuje i významné knižní průvodce.
- **National Geographic**, [www.national-geographic.cz/legendární](http://www.national-geographic.cz/legendární), populárně-vědecký magazín
- **Tourism Courier**, [www.madi.cz](http://www.madi.cz), měsíčník vydávaný agenturou Madi s obchodními nabídkami a informacemi pro profesionály CR, vychází od roku 1991, svoji pozornost věnuje incomingu, outgoingu i domácímu cestovnímu ruchu, zdarma je zasilán zcela vyjimečně.
- **Turista**
- **Vinařský obzor**, [www.vinarskyobzor.cz](http://www.vinarskyobzor.cz), odborný časopis pro vinařství, sklepní hospodářství a obchod vínem atd.

### *Návrhy na zlepšení:*

Důležitým momentem je prohloubení spolupráce oborových kateder vysokých škol, to znamená, že katedry by se měly stát garantem kvality výuky oboru v regionu (účast při maturitách, při inspekci na školách, pravidelné semináře se školami). Je třeba se zaměřit na podporu cestovního ruchu v daném regionu (důraz na marketingový výzkum, projekty rozvoje regionu, rozvoj informačního systému, aj). Podpořit zvýšení mobility učitelů a studentů, provést srovnávací hodnocení se zahraničními školami (granty české i zahraniční). V neposlední řadě zpracovat projekt celoživotního vzdělávání učitelů oboru. Součástí projektu by měla být moderní metodika výuky, která by vycházela z rozvoje osobnosti, systémového myšlení, kritického přijímání poznatků, rozvoj kreativity, využívání informačních zdrojů, budování vztahu k oboru apod. Připravit projekt a realizovat na internetu veřejně přístupný „akademický“ sektor pro podporu výuky v cestovním ruchu, obsahující mimo jiné databázi otázek a sylabů pro výuku.

## **2. Možnosti získání vzdělání v cestovním ruchu**

Za základ v oblasti vzdělávání v cestovním ruchu považujeme školy střední, vyšší odborné, vysoké a dále odborné kurzy.

Na kurzech mohou účastníci za relativně krátkou dobu (cca 3 měsíce) získat základní vědomosti v oblastech metodiky cestovního ruchu, jednání s klienty, pozornost je věnována výuce jazyků atd.

V oblasti průvodcovských znalostí končí kurz zkouškou, jejíž součástí je vypracování itineráře (cestovní deník, popis cesty). Po jejím úspěšném složení absolvent obdrží průvodcovský průkaz.

Jako příklad uvedu nabídku dvou největších agentur, které nabízejí průvodcovské kurzy:

- 1) Pražská informační služba (pořádá kurzy pro průvodce Prahou, cena se pohybuje kolem 7.000,-Kč.
- 2) Agentury Tyrkys Praha:

### ***Kurz průvodce CR***

Vyučuje se historie a dějiny umění, geografie cestovního ruchu, aktuální společenské dění, technika a ekonomika cestovního ruchu, psychologie a metodika práce průvodce. Přednášky

navazují na středoškolské znalosti. Rozsah oprávnění: zkouška Průvodce cestovního ruchu České republiky platí pro všechny cestovní kanceláře v oblastech domácího cestovního ruchu, aktivního i pasivního cestovního ruchu. Osvědčení o zkoušce vydává Vysoká škola obchodní o.p.s. Zkouška je prováděna podle vyhlášky č. 295/2001 Sb. a je nutnou podmínkou pro výkon průvodcovské činnosti. Cena kurzu : pohybuje se kolem 4.000,-Kč, obsahuje vlastní kurzovné a jeden termín odborné části zkoušky konanou před komisí jmenovanou Vysokou školou obchodní v Praze, o.p.s. a základní studijní materiály ( Historie a dějiny kultury, psychologie, společenské chování, geografie, ekonomika cestovního ruchu, technika cestovního ruchu). Cena nezahrnuje cenu jazykové zkoušky. Cena jazykové zkoušky je stanovena na 400,-Kč.

Kurz průvodce – region Praha – vyučuje se: historie a dějiny umění, kulturně historický místopis Prahy, pražské objekty, psychologie a metodika práce průvodce. Jedná se o odborný kurz rozšiřující znalosti průvodce o možnost provádět na území hl. města Prahy. Po úspěšném složení zkoušky se získá osvědčení k průvodcovské činnosti Průvodce pro region Praha. Vedle toho kandidát získá odznak Průvodce Prahou se znakem hl. města Prahy s evidenčním číslem průvodce.

Kurzy pořádané TYRKYS poskytují široké znalosti a bohatou faktografií o pražské problematice. Kurzy jsou vhodné i jako příprava ke studiu na vysoké škole. Cena kurzu : cca 5.000,-Kč, obsahuje vlastní kurzovné, jeden termín zkoušky a základní studijní materiály. Pro kurzy zahájené od listopadu 2002, cena zahrnuje i vstupné do památkových objektů navštívených při praktické výuce.

Všechny kurzy musejí být v souladu s vyhláškou č. 295/2001 Sb. o provádění a obsahové náplni zkoušky odborné způsobilosti pro výkon průvodcovské činnosti v oblasti cestovního ruchu. Veškerou agendu spojenou se standardy Kurzu průvodce CR řeší ve spolupráci s MMR Asociace průvodců ČR.

### **3. Závěr**

Cestovní ruch jako dynamicky se rozvíjející odvětví, bude svou pozici dále upevňovat. Jedná se o rychle se měnící obor, kde je nutno velmi pružně reagovat na veškeré změny na trhu. Svou mnohotvárností je náročný na kvalifikaci a kvalitu pracovníků, na vyšších úrovních. Tento obor je celosvětový, rozvíjí se na všech úrovních, ale oproti tomu těží z regionálních zvláštností a jedinečností. Je též nutné pracovníky cestovního ruchu připravit na možné změny, trendy, související zejména s naším vstupem do EU.

#### **Použitá literatura:**

Čech, J.: Malá encyklopedie cestovního ruchu. Praha : Idea Servis, 1998

Malá, V. : Cestovní ruch ( vybrané kapitoly). Praha : VŠE, 1999

Šubertová, E.: Vzdelávanie v európskych družstvách. Jihočeská univerzita. České Budějovice. 2007. S.1-43. ISBN 987-80-7040-958-9

Časopis C.O.T./6-2000

Mag Consuting, s.r.o.: Cestovní ruch a kvalita služeb. Praha: seminář na HW, 2003

[www.mmr.cz](http://www.mmr.cz) (potřebné informace lze najít v sekci cestovní ruch)

#### **Kontakt:**

Mgr. Vladimír Dvořák - externý doktorand

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích,

Ekonomická fakulta,

Katedra obchodu a cestovního ruchu

e-mail: [dvorak@ef.jcu.cz](mailto:dvorak@ef.jcu.cz)

# ZLÚČENIE A SPLYNUTIE SPOLOČNOSTÍ V SR A EÚ MERGERS AND ACQUISITIONS IN SR AND EU

**Peter Fabian**

## KLÚČOVÉ SLOVÁ

Mergers, acquisitions, company, multinational enterprise, approximation of mergers law

## ABSTRAKT

Mergers and acquisitions of companies are a frequent issue in current business environment. Apart from the mergers and acquisitions within one state there are even many cases of cross-border mergers and acquisitions. With cross-border mergers and acquisitions of companies we can observe a lot of legal and administrative obstacles accompanying the whole process. Application of European community law by the transactions represents an effort to make the process of cross-border mergers and acquisitions much easier.

## ÚVOD

V druhej polovici 90-tych rokov sa vo finančnom sektore hojne používali pojmy fúzia a akvizícia. Pod fúziou sa obyčajne rozumie spojenie dvoch relatívne porovnateľných podnikov, pod akvizíciou prevzatie slabšieho podniku silnejším podnikom. Kým v oboch prípadoch ide o dobrovoľné splynutie dvoch podnikov na základe zmluvy, existuje ešte prípad tzv. nepriateľského prevzatia, pri ktorom sa spojenie dvoch subjektov uskutočňuje tak, že silnejší podnik odkúpi rozhodujúci balík akcií slabšieho podniku alebo získa iným spôsobom väčšinu akcií akcionárov proti vôli manažmentu. Kým v prípade fúzie právna subjektivita doterajších subjektov zaniká, zostáva pri akvizícii zvyčajne zachovaná. Prechodnou fázou pred vlastnou fúziou vo veľkom množstve prípadov tzv. strategická aliancia, ktorá sa využíva predovšetkým v prípade cezhraničnej spolupráce.

## ZLÚČENIE, SPLYNUTIE A ROZDELENIE SPOLOČNOSTI PODĽA OBCHODNÉHO ZÁKONNÍKA

Obchodný zákonník v § 68 ods. 2 definuje, že zániku spoločnosti predchádza jej zrušenie s likvidáciou alebo bez likvidácie, pričom zrušenie spoločnosti bez likvidácie predstavuje proces, pri ktorom vlastné imanie zanikajúcej spoločnosti prechádza na právneho nástupcu. Zrušenie spoločnosti bez likvidácie je možné uskutočniť zlúčením, splynutím alebo rozdelením spoločnosti. Obchodný zákonník ďalej požaduje, aby nástupnícka spoločnosť, na ktorú prechádza imanie zanikajúcej spoločnosti, mala rovnakú právnu formu, akú má zanikajúca spoločnosť, pokiaľ zákon neustanovuje inak (napr. § 218 písm. 1, ods. 1 – *Zlúčenie spoločností s ručením obmedzeným a akciovej spoločnosti, pri ktorom spoločnosť s ručením obmedzeným zaniká a jej imanie prechádza na akciovú spoločnosť, sa pripúšťa*).



§ 69 ods. 3 a 4 Obchodného zákonníka definuje pojmy zlúčenie, splynutie a rozdelenie spoločnosti, pričom:

- **zlúčenie** - *zlúčenie je postup, pri ktorom na základe zrušenia bez likvidácie dochádza k zániku jednej spoločnosti alebo viacerých spoločností, pričom imanie zanikajúcich spoločností prechádza na inú už existujúcu spoločnosť, ktorá sa tým stáva právnym nástupcom zanikajúcich spoločností*
- **splynutie** - *splynutie je postup, pri ktorom na základe zrušenia bez likvidácie dochádza k zániku dvoch alebo viacerých spoločností, pričom imanie zanikajúcich spoločností prechádza na inú novozaloženú spoločnosť, ktorá sa svojím vznikom stáva právnym nástupcom zanikajúcich spoločností*
- **rozdelenie** - *rozdelenie spoločnosti je postup, pri ktorom na základe zrušenia bez likvidácie dochádza k zániku spoločnosti, pričom imanie zanikajúcej spoločnosti prechádza na iné už existujúce spoločnosti, ktoré sa tým stávajú právnymi nástupcami zanikajúcej spoločnosti, alebo na novozaložené spoločnosti, ktoré sa svojím vznikom stávajú právnymi nástupcami zanikajúcich spoločností.*

## **ZLÚČENIE A SPLYNUTIE KAPITÁLOVÝCH SPOLOČNOSTÍ PODĽA SMERNICE 2005/56/ES**

V súčasnosti sú cezhraničné fúzie medzi Európskymi spoločnosťami komplikované a nákladné kvôli množstvu národnej legislatívy, ktorá sa od seba miestami značne odlišuje. Cieľom smernice je snaha vyplniť medzery v práve o obchodných spoločnostiach a uľahčiť cezhraničné splynutia alebo zlúčenia kapitálových spoločností z rôznych členských štátov.

Smernica sa uplatňuje na zlúčenia alebo splynutia kapitálových spoločností, ktoré boli založené podľa práva členského štátu a ktoré majú svoje sídlo, ústredie riadenia alebo hlavné miesto podnikateľskej činnosti na území Spoločenstva, ak sa aspoň dve z nich riadia právom rôznych členských štátov.

Smernica definuje zlúčenie a splynutie ako postup, pri ktorom:

- *jedna alebo viac spoločností ku dňu svojho zrušenia bez likvidácie prevedú všetky svoje pohľadávky a záväzky na už existujúcu spoločnosť (preberajúca spoločnosť) za vydanie cenných papierov alebo poskytnutie podielov predstavujúcich základné imanie tejto spoločnosti spoločníkom prípadne za doplatok v peniazoch, ktorý nesmie prekročiť 10% nominálnej hodnoty alebo, ak táto nominálna hodnota neexistuje, 10% účtovnej hodnoty týchto podielov, alebo*
- *dve alebo viac spoločností ku dňu svojho zrušenia bez likvidácie prevedú všetky svoje pohľadávky a záväzky na nimi založenú novú spoločnosť (nová spoločnosť) za vydanie cenných papierov alebo poskytnutie podielov predstavujúcich základné imanie tejto novej spoločnosti svojim spoločníkom, prípadne za doplatok v peniazoch, ktorý nesmie prekročiť 10% nominálnej hodnoty alebo, ak takáto nominálna hodnota neexistuje, 10% účtovnej hodnoty týchto podielov, alebo*

- *jedna spoločnosť ku dňu svojho zrušenia bez likvidácie prevedie všetky svoje pohľadávky a záväzky na spoločnosť, ktorá je majiteľom všetkých cenných papierov alebo podielov predstavujúcich jej základné imanie.*

Kapitálovou spoločnosťou je podľa smernice:

- *spoločnosť podľa článku 1 smernice 68/151/EHS*
- *spoločnosť, ktorá povinne vytvára základné imanie, má právnu subjektivitu a disponuje osobitným majetkom, ktorý sám o sebe slúži na krytie jej záväzkov, a ktorá podľa vnútroštátneho práva, ktorým sa riadi, podlieha podmienkam o zárukách podľa smernice 68/151/EHS na ochranu záujmov spoločníkov a tretích osôb.*

Smernica sa uplatní aj na cezhraničné zlúčenia alebo splynutia, ktoré nespĺňajú definíciu zlúčenia alebo splynutia podľa tejto smernice.

Smernica sa neuplatňuje na cezhraničné zlúčenia alebo splynutia, na ktorých sa podieľa spoločnosť, ktorej predmetom podnikania je kolektívne investovanie kapitálu poskytnutého verejnosťou, podnikajúca na základe zásady rozloženia rizika, ktorej podiely sú spätne odkupované alebo vyplácané na požiadanie ich vlastníkov, a to priamo alebo nepriamo z majetku spoločnosti.

Smernica (ak nie je uvedené inak) pripúšťa:

- *cezhraničné zlúčenia alebo splynutia takých právnych foriem, ktoré sa môžu podieľať na zlúčení alebo splynutí podľa vnútroštátneho práva dotknutých členských štátov, a*
- *spoločnosť, ktorá sa podieľa na cezhraničnom zlúčení alebo splynutí, musí dodržať ustanovenia a formálne náležitosti podľa vnútroštátneho práva, ktorým sa riadi. Ak právo jedného členského štátu umožňuje svojim vnútroštátnym orgánom zakázať zlúčenie alebo splynutie v tomto štáte z dôvodov verejného záujmu, potom toto platí aj pre cezhraničné zlúčenie alebo splynutie, ak aspoň jedna spoločnosť, ktorá sa podieľa na zlúčení alebo splynutí riadi právom tohto členského štátu.*

V súčasnom období je v štádiu prípravy smernica o cezhraničných fúziách kapitálových spoločností, ktorá v určitých bodoch upravuje (rozširuje) smernicu 2005/56/ES. Medzi zmeny, ktoré by mali meniť aj text obsiahnutý v tomto článku je definícia kapitálovej spoločnosti, ktorá v odseku 2 ruší text, o povinnosti vytvárať základné imanie.

Zmena by mala nastať aj pri definícii zlúčenia a splynutia, kde dochádza k rušeniu textu ohľadne vydania cenných papierov, pričom ostáva text o poskytnutí podielov, nie však na základnom imaní, ale iba na imaní tejto spoločnosti.

## **ZÁVER**

Základnou príčinou, ktorá je spoločná pre fúzie a akvizície, je snaha o posilnenie spojeného podniku a získanie silnejšieho postavenia na trhu. Trend k fúziám a akvizíciám ovplyvňuje značný rast konkurencie, postupujúca liberalizácia kapitálových tokov a značné inovácie.

Hlavným cieľom cezhraničných fúzií je zaplnenie medzier na trhu a získanie prístupu k primeranej pobočkovej sieti, ktorú by inak bolo potrebné s veľkými nákladmi vybudovať. Problémom týchto cezhraničných zlúčení a splynutí je skutočnosť, že tieto spoločnosti narážajú na mnohé právne a administratívne ťažkosti.

## **POUŽITÁ LITERATÚRA**

1. Zákon č. 513/1991 Zb. v platnom znení – Obchodný zákonník
2. Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2005/56/ES z 26. októbra 2005 o cezhraničných zlúčeníach alebo splynutiach kapitálových spoločností
3. Prvá smernica rady z 9. marca 1968 o koordinácii ochranných opatrení (68/151/EHS)
4. Legislatívne uznesenie Európskeho parlamentu o návrhu smernice Európskeho parlamentu a Rady o cezhraničných fúziách kapitálových spoločností (KOM(2003)0703 – C5-0561/2003 – 2003/0277(COD))

# Nákladový controlling – zdroj relevantných informácií

Alžbeta Foltínová<sup>1</sup>

## KEY WORDS

Cost controlling, accounting, information, appropriate information, costs, calculations, management, decision-making

## ABSTRAKT

The paper deals with operating and cost controlling – as a management tool that acts as a source of appropriate information. In general, controlling has been defined as a system with the final goal to achieve company management improvement based on records of independent account and evaluation of the whole complex of company's economic activities. It deals with highly efficient work with information, gathering, sourcing out, processing and distributing information. Controlling is supposed to prepare this information for solving tasks involved in planning decision-making, implementing and controlling processes. Cost controlling implies one of the most outstanding, but at the same time the most complicated phases of analyses, being exploited by company management not only for plan fulfillment but also for operating and strategic management processes in companies.

## ÚVOD

Slovenská republika ako rovnoprávna členská krajina Európskej únie v rámci integračných procesov implementovala v rôznych oblastiach spoločenského života základné štandardné atribúty fungujúce vo vyspelých krajinách Európskej únie. Najdynamickejšie a najflexibilnejšie sú tieto atribúty viditeľné v oblasti ekonomiky, a ekonomiky podnikov prioritne. Materské spoločnosti medzinárodných koncernov a holdingov adaptujú systémy ekonomík domácich dcérskych spoločností na unifikovaný kompatibilný systém, ktorý umožňuje identifikovanie a hodnotenie interných ekonomických procesov podniku a súčasne dáva relevantné informácie pre efektívne internacionálne riadenie. Ďalšou kladnou stránkou je skutočnosť, že fungujúci vzor vnútornej ekonomiky dáva pozitívne impulzy pre podniky s domácim kapitálom, umožňuje im porovnávať a rozvíjať ich činnosť v smere zdokonaľovania systému nástrojov riadenia a dosahovania vyššej miery efektívnosti.

V pozícii tohto efektívneho nástroja manažmentu domácich i medzinárodných podnikov SR v etape čoraz intenzívnejšej globalizácie vystupuje **nákladový controlling** – oblasť podnikového riadenia, ktorá dáva širokospektrálne možnosti využitia v každom štádiu rozvoja podniku, nezávisle na jeho predmete podnikania, veľkosti či kapitálovej štruktúre. Z tohto dôvodu som sa rozhodla v predkladanom príspevku sprístupniť čitateľovi niekoľko vybraných myšlienok z oblasti nástrojov nákladového controllingu. Prioritne sa zaoberám informáciami, ktoré využíva stredný a výkonný manažment v podnikovej praxi.

---

<sup>1</sup> doc. Ing. Alžbeta Foltínová, CSc., EU, FPM Bratislava  
tel.: 67295 560, e-mail: [afoltin@euba.sk](mailto:afoltin@euba.sk)

## OPERATÍVNY A NÁKLADOVÝ CONTROLLING

Mnoho našich podnikov má problémy realizovať svoje výrobky na trhu, a to nielen pre ich úžitkové vlastnosti, ale aj pre hodnotové parametre, t.j. úroveň ich nákladov. Manažment je často v situácii, keď musí rozhodovať, či vyrábať alebo nevyrábať konkrétny výrobok, ktoré výrobky v danom období preferovať, pružne reagovať na požiadavky trhu a pod. Na takéto rozhodovanie manažéri potrebujú rozsiahly, ale flexibilný informačný systém s možnosťou výberu kvalitných informácií. Základné a kvalitné informácie podnikom poskytuje controlling, predovšetkým operatívny, ktorého súčasťou je nákladový controlling.

**Operatívny controlling** – je zameraný na kratšie časové obdobie. Zvyšajne neprekračuje horizont jedného roka. Výsledok práce strategického controllingu vo forme príležitostí a hrozieb sa v tomto okruhu priamo transformuje do formy nákladov a výnosov zastupujúcich výsledky konkrétnych činností. Prostredníctvom týchto dvoch základných veličín tvorby hodnôt a spotreby zdrojov operatívny controlling zabezpečuje riadenie zisku v krátkodobom horizonte.

Operatívny controlling je založený na nákladovej a výkonovej evidencii a jej nástrojoch. Znamená podnikové riadenie za pomoci čísiel. V popredí operatívneho controllingu stojí myšlienka okruhu určitých pravidiel, systém nákladového a výkonového účtovníctva, „latka“ na porovnanie a pochopenie skutočných hodnôt s plánovanými a určovanie odchýlok.

V súvislosti s vyššie uvedeným sa v operatívnom controllingu vyskytujú dve dôležité otázky na diskusiu:

- Ako je možné vypracovať rozumné a funkcieschopné plánovanie („latku“) pre celý podnik?
- Ktoré na controlling orientované systémy nákladových a výkonových kalkulácií môžu byť prijaté plánovaním, tak aby sa podnik so svojim rôznym stavom zobrazil čo možno najrealistickejšie a v procese výpočtu vznikli použiteľné odchýlky?

Kvalitné zostavenie podnikového plánu je veľmi ťažký proces. Celá spojitosť a hodnotový tok jednotlivých pracovných oblastí, ako je nákladové a výkonové účtovníctvo, priradovanie (rozvrhnutie) nákladov na nákladové strediská, rozpočty, vnútro podnikové ceny a kalkulácie sa musia plánovite vypracovať. Prirodzene, že sa v plánovacom procese stretne s veľkým počtom pre podnik dôležitých rozhodnutí, ktoré vhodnosť a správnosť plánov silno ovplyvňujú. Preto je nevyhnutné, aby v procese plánovania bol nápomocný aj controlling.

Pre operatívny controlling sú charakteristické nasledujúce znaky:

- parciálny pohľad na podnik
- hodnotenie jednotlivých oblastí činnosti podniku
- interná orientácia
- preferencia horizontu krátkodobosti

Z týchto charakteristických znakov operatívneho controllingu vyplýva, že nákladový controlling musí byť jeho súčasťou.

**Základné členenie operatívneho controllingu je takéto:**

### **OPERATÍVNY CONTROLLING**

#### **1. Finančný controlling**

- a) *controlling pracovného kapitálu*
  - controlling zásob
  - controlling pohľadávok
- b) *controlling priebežnej likvidity*

#### **2. Vnútro podnikový controlling**

- a) *Nákladový controlling*
- b) *Controlling výkonov*

#### **3. Investičný controlling**

Vnútropodnikový controlling disponuje rôznymi nástrojmi, ktoré sú schopné periodicky posudzovať hospodárnosť a efektívnosť.

Úlohou **vnútropodnikového controllingu** je vybudovať nákladový a kalkulačný systém informácií o štruktúre nákladov podľa miesta a príčin vzniku vnútri podniku. Jeho hlavnou úlohou je napomáhať riadeniu zisku. Úlohou **nákladového controllingu** je zvýšiť prehľadnosť vzniku nákladov vo všetkých oblastiach podnikovej činnosti, zdokonaľiť plánovanie a rozhodovanie na základe zodpovedajúcich informácií o nákladoch a využití kapacít podniku a neustále zdokonaľovanie nákladového a kalkulačného systému podniku, ktorý:

- umožní priradiť čas a náklady procesom podniku a uplatniť moderné metódy plánovania nákladov,
- umožní procesný pohľad na sledovanie nákladov. Definuje špecifické postupy pre priradovanie nákladov definovaným procesom (projekt reengineeringu). Ekonomická štruktúra podniku preto nemôže byť orientovaná na organizačnú štruktúru, ale je dôležité aby boli definované väzby medzi nákladovými strediskami, organizačnými jednotkami a procesmi podniku,
- na základe definovaných väzieb presadzuje princípy kauzality pri priradovaní nákladov z nákladových stredísk na procesy a výkony, pričom sa používa metóda ABC.

Controlling chápeme ako controlling v užšom a v širšom význame. Nákladový controlling a controlling výnosov v užšom význame sleduje a hodnotí transparentnosť toku nákladov a výnosov v podniku. Jedná sa o transformáciu nákladov z úrovne podniku na vnútropodnikové ekonomické jednotky (hospodárske strediská, nákladové miesta), konkrétne výkony (výrobky, služby, procesy) a zákazníkov. V rámci takto chápaného controllingu hľadáme odpovede na nasledovné otázky:

- √ *Aké náklady vznikli ?*
- √ *Kde náklady vznikli?*
- √ *Na čo boli náklady vynaložené?*
- √ *Kto (čo) vynaložené náklady uhradí?*

**Odpoveď na tieto otázky dáva už spomínaný nákladový a kalkulačný systém podniku.**

Controlling v širšom význame chápeme v podstate ako controllingovú nadstavbu, ktorá sa zaoberá modelovaním, plánovaním a rozpočtovaním, analýzou a hodnotením odchýlok. Controlling v širšom význame sa dotýka prakticky všetkých funkčných oblastí podniku.

„Nadstavba“ controllingu musí dať odpoveď na otázky, ktoré sa vzťahujú bezprostredne k problematike ekonomického riadenia. I tu sa kladie dôraz na náklady, ako na základnú kategóriu vnútropodnikového ekonomického riadenia.

Ide o nasledujúce otázky a odpovede na ne:

- |                                                  |   |                                          |
|--------------------------------------------------|---|------------------------------------------|
| √ <i>Ako vysoké náklady majú byť?</i>            | → | <i>Plánovanie nákladov</i>               |
| √ <i>Ako sú náklady vysoké?</i>                  | → | <i>Evidencia skutočných nákladov</i>     |
| √ <i>Prečo sú tak vysoké?</i>                    | → | <i>Kontrola a vyhodnotenie odchýliek</i> |
| √ <i>S akým efektom boli náklady vynaložené?</i> | → | <i>Hodnotenie efektívnosti</i>           |

Z hľadiska tvorby nákladového controllingu je prvým krokom riešenie problematiky nákladových druhov, ich tvorby a úpravy v nadväznosti na účtovnú osnovu tak, aby boli rešpektované požiadavky z hľadiska controllingu.

Každý nákladový druh je daný nasledujúcimi kritériami a je ich prienikom:

## KRITÉRIUM

## NÁKLADOVÝ DRUH

- |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Charakter spotreby</li><br/><li>• Chovanie sa pri zmene objemu výroby</li><li>• Vzťah k vnútro podnikovému zúčtovaniu</li><li>• Kontrola</li><br/><li>• Vznik z hľadiska nákladových stredísk</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• osobné náklady, materiálové náklady, odpisy, opravy, služby.....</li><li>• variabilné náklady</li><li>fixné náklady</li><li>• priame náklady</li><li>nepriame (režijné) náklady</li><li>• dostatočné členenie na úrovni analytickej evidencii</li><li>• primárne náklady</li><li>sekundárne náklady</li></ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Nákladový controlling sa v podniku môže podľa potreby členiť na ďalšie parciálne controllings, napríklad:

- controlling režijných (spoločných nákladov)
- controlling výrobných nákladov
- controlling finančných nákladov
- controlling vývoja nákladov
- controlling štruktúry nákladov a pod.

## ÚČTOVNÍCTVO – ZDROJ INFORMÁCIÍ

Všetky informácie pre nákladový controlling podnik získava z účtovníctva, ktoré patrí medzi základné nástroje nákladového controllingu.

Existuje veľa definícií pojmu účtovníctvo, ale tá, ktorá vystihuje podstatu je definícia sformulovaná Americkou asociáciou účtovníctva:

**Účtovníctvo je proces identifikovania, merania a sprostredkovania ekonomických informácií, v záujme podporiť rozhodnutie používateľov týchto informácií**

(inými slovami: účtovníctvo poskytuje informácie, ktoré pomôžu tým, ktorí sú kompetentní robiť správne rozhodnutia).

Porozumenie účtovníctvu ako takému si vyžaduje porozumieť:

- hodnotám ekonomických informácií
- meraniu a sprostredkovaniu informácií
- porozumieť procesu rozhodovania,
- byť schopný identifikovať používateľov účtovných informácií.

**Účtovníctvo je jazyk, ktorý sprostredkúva ekonomické informácie ľuďom zainteresovaných v organizáciách a to:**

manažérom

akcionárom

potencionálnym investorom

zamestnancom

dlžníkom a

vládnym organizáciám.

**Manažéri** potrebujú informácie, ktoré im pomôžu pri ich rozhodovaní a kontrole, napríklad, informácie o plánovaných predajných cenách, dopyte, pozícii na trhu a ziskovosti rôznych produktov vyrábaných vo firme.

**Akcionári** potrebujú informácie, ktoré vyplývajú z vlastníctva ich akcií: o hodnote akcie, o investíciach, zisku a dividendách.

**Zamestnanci** chcú získať informácie o schopnosti firmy vyplácať mzdy.

**Veritelia a poskytovatelia pôžičkového kapitálu** potrebujú informácie o schopnosti firmy splácať svoje záväzky.

**Vládne organizácie** ako napríklad SŠU zbiera rôzne informácie, ktoré mu slúžia ako podkladový materiál na rôzne štatistické vyhodnotenia. Výskumné ústavy pre rôzne analýzy a pod. Daňové úrady potrebujú výšku príjmov, ktoré tvoria základ zdanenia.

Účtovné informácie sa však nevzťahujú len na podnikateľské subjekty, ale tiež na jednotlivcov, neziskové organizácie, rozpočtové a príspevkové organizácie...

Používateľov účtovných informácií je veľa. Z hľadiska controllingu cieľom účtovníctva je poskytnúť dostatok relevantných informácií, aby sa zabezpečili potreby ich používateľov pri čo možno najnižších nákladoch na ich obstaranie.

**Je teda pochopiteľné, že úžitok, ktorý so sebou prináša informačný systém, musí byť väčší ako náklady na jeho obstaranie a prevádzkovanie.**

Užívateľov účtovných informácií možno rozdeliť do 2 skupín:

- a) interní - skupina užívateľov v rámci firmy (organizácie)
- b) externí - skupina užívateľov, ktorí sú mimo firmy

Vychádzajúc zo získavania informácií pre potreby interných a externých užívateľov poznáme účtovníctvo **manažérske**, ktoré zabezpečuje informácie pre interných užívateľov a pre zdokonaľovanie ich rozhodovacích procesov a **finančné**, ktoré zabezpečuje informácie pre používateľov nachádzajúcich sa mimo podniku (organizáciu).

V **podnikovom controllingu** sa zaoberáme predovšetkým manažérskym účtovníctvom a využitím manažérskeho účtovníctva vo výrobných podnikoch, ktoré sú zamerané predovšetkým na dosahovanie zisku (podobné prístupy možno častokrát využiť aj v nevýrobných a neziskových organizáciách).

Každý, kto získava informácie z účtovníctva musí predovšetkým porozumieť samotnému pojmu „**informácia**“.

Rozlišujeme medzi **informáciou a údajom**.

**Údaje** reprezentujú fakty akéhokoľvek druhu, zatiaľ čo **informácia** môže byť oveľa užšie definovaná – je to užší pojem ako údaj.

**Jednotku údajov môžeme klasifikovať ako informáciu len v tom prípade, že zmierňuje nevedomosť**. Napríklad: číslo 10 000 samé o sebe nie je informáciou, pretože neznižuje našu nevedomosť.

Naproti tomu stanovisko, že 10 000 dodatočných objednávok sa prijalo za minulý mesiac, znižuje našu nevedomosť a preto je klasifikované ako informácia.

**Informácie môžeme získať:**

- a) priamym pozorovaním
- b) prostredníctvom komunikácie

Manažéri často získavajú informácie práve pomocou **k o m u n i k á c i e**, pretože nie je možné odsledovať všetky prebiehajúce aktivity, ktoré spadajú pod ich zodpovednosť.

Namiesto toho sa manažéri pri získavaní informácií spoliehajú na komunikáciu s ich podriadenými alebo na náplň formálne spracovaných reportov, z ktorých niektoré sú pripravované účtovníkom.

**Nie všetky informácie sú cenné. Informačný obsah správy sa líši nepriamo s pravdepodobnosťou výskytu reportovaného prípadu.**



**Účtovníctvo musí byť zamerané na obstaranie relevantných informácií, ktoré sú pre prijímateľa významné.**

Tak ako my v každodennom živote prijímame oveľa väčšie množstvo informácií ako potrebujeme a náš mozog tieto nepotrebné informácie filtruje, čo v konečnom dôsledku znamená, že reagujeme iba na zlomok všetkých signálov, ktoré sa k nám dostávajú, tak i účtovník koná podobne pri tvorbe systému účtovných reportov filtrovaním nepotrebných informácií a zhromažďovaním iba relevantných informácií pre prijímateľa.

**Relevantné účtovné informácie môžeme definovať ako informácie užitočné pre činnosť, ktorá sa má na ich základe uskutočniť, alebo ako informácie užitočné pre výsledok, ktorý sa od nich očakáva.**

Napríklad ak manažér zvažuje medzi dvoma alternatívami, pri ktorých je potrebné využitie existujúceho strojového vybavenia, potom náklady spojené s týmto strojovým vybavením (keďže sú rovnaké) sú irelevantnými informáciami, pretože vznikajú ako pri jednej, tak aj pri druhej alternatíve v rovnakej výške. Iba náklady, ktoré sa pri jednotlivých alternatívach líšia, sú pre rozhodovateľa tými správnymi účtovnými informáciami.

**Význam je srdcom manažérskeho účtovníctva, ak informácia nie je relevantná pre konkrétny účel, je bezcenná.**

Je zaujímavé sledovať, aký úzky vzťah je medzi MÚ a jednotlivými úrovňami manažmentu v tom význame, že MÚ môže byť blízke firemným operáciám a môže určovať relevantnosť precíznejšie a to na úrovni potrieb, porozumenia a chápania jednotlivými používateľmi.

Nemôže byť úspešný ten podnikateľ, ktorý nekontroluje náklady svojho podniku, nepozná ich výšku a vývoj, vplyv na tržby, nepozná druhovú skladbu nákladov a celkovú nákladovú náročnosť na dosiahnutie operatívnych a strategických cieľov podniku. Bez nákladového controllingu, analýzy a stáleho sledovania a porovnávania plánovaných a skutočných nákladov a nákladov ako vstupov do ekonomického systému podniku s výstupmi, t.j. tržbami a ziskom podniku, nejestvuje efektívny manažment.

**Nákladový controlling tvorí jednu z najdôležitejších, ale aj najzložitejších fáz analýzy, ktoré manažment využíva tak pri kontrole plnenia plánu, ako aj v operatívnom a strategickom riadení podniku.**

#### **Literatúra:**

Drury, C.: Management and Cost Accounting, Chapman & HALL, London 1992, ISBN 0-412-54980-8

Foltínová, A. – Kalafutová, L.: Vnútropodnikový controlling, Elita, Bratislava 1998

Foltínová, A. a kol.: Nákladový controlling, SPRINT november 2007, v tlači





# AKTUÁLNE PRÍSTUPY K RIEŠENIU PROMOTION PROMOTION UTILIZATION AT THE PRESENT TIME

Viera Frianová\*

## KLÚČOVÉ SLOVÁ

Marketing Communication, Promotion, Promotion Mix

## ABSTRAKT

Organizations use a range of Marketing Communication to promote the company, their products and their services. Examples of marketing communications tools include: brochures, e-mails, websites etc. The objective of all of these is ultimately to achieve sales so it important that company communicates effectively. The purpose of any form of marketing communication is to provide a set of information to company's target audience in a way that encourages a positive, or buying response. The Promotion mix is the last of the four golden "P" s of marketing planning, preceded by Product, Price and Place. In the last few years the traditional Promotions Mix articulated as Advertising (above the line activities), Personal Selling, Public Relations and Publicity and Sales Promotion or Promo tools (belove the line activities) has broadened as routes to market and channels to market have evolved and grown.

## ÚVOD

V súčasnosti sú firmy nútené hľadať zdroj jedinečnej konkurenčnej výhody predovšetkým v oblasti pridanej hodnoty a v oblasti, ktorá je ťažko imitovateľná konkurentmi. Takou sú napr. vzťahy s dôležitými cieľovými skupinami firmy – zákazníkmi, obchodnými partnermi, dodávateľmi, médiami a pod., pričom za základ každého vzťahu, teda aj komerčného, možno považovať práve komunikáciu. Keďže budúci úspech firmy a jeho značky výrazne závisí práve od kvality vzťahov so zákazníkmi a s ďalšími rozhodujúcimi cieľovými skupinami, zohráva komunikácia v súčasnom podnikaní a v modernom marketingu rozhodujúcu úlohu (Grančičová, 2007).

Moderný marketingový prístup znamená, že firma sleduje potreby, prania, vnímanie, preferencie a spokojnosť zákazníka. Foster, T. (2002) zdôrazňuje, že schopnosť uspokojiť zákazníkov významne súvisí so spôsobom, ako s nimi komunikujeme. „Spokojní zákazníci sú tí, ktorí sú informovaní. Chcú vedieť, čo sa deje, chcú vedieť o zmenách (či už pozitívnych alebo negatívnych), ktoré budú mať na nich vplyv a chcú sa o nich dozvedieť včas priamo od firiem a nie z televíznych správ“.

Súčasný marketing je potrebné vnímať v širšej perspektíve – marketing integruje činnosti, ktoré do jeho rámca v minulosti nespádali; značná časť marketingových činností dnes spočíva v priamej podpore obchodných aktivít, čo mení a modifikuje aj poslanie marketingovej komunikácie. Marketingová komunikácia sa stáva jedným z najviditeľnejších a najdiskutovanejších nástrojov marketingového mixu, ktorý významne podmieňuje úspešnosť riadenia každého podniku. Keďže sa zmenili požiadavky zákazníka (výrazne sa diferencujú), kvantitatívne ale predovšetkým kvalitatívne sa zmenil aj spôsob komunikácie s ním. Skoršie najpoužívanejší spôsob osobného kontaktu je stále viac nahrádzaný kontaktom prostredníctvom rôznych technických prostriedkov. Dnes už teda nehovoríme len o marketingu a marketingovej komunikácii len ako o určitej disciplíne, ktorá nám pomáha

---

\* Ing. Viera Frianová, frianova@aoslm.sk

stimulovať trhovú reakciu, hovoríme o množstve techník, ktoré sa pomaly menia na nové špecializované odbory (napr. marketing mobilný, digitálny, vírový, guerillový atď.) (Frey, 2005). Marketingová komunikácia sa stáva stále viac previazanejšia s ostatnými zložkami marketingu v dôsledku možnosti rýchlo analyzovať údaje o predaji a vďaka lepšej merateľnosti účinkov komunikácie, čo následne vedie k dosahovaniu vyššej efektívnosti všetkých marketingových nástrojov (schopnosť rýchlej interakcie s distribučnými reťazcami a s cenovou politikou ovplyvňuje inovácie a zmeny produktu, a to oveľa rýchlejšie ako v minulosti. V súčasnej dobe taktiež oveľa viac firiem uvedomujúcich si pridanú hodnotu jednotného plánu marketingovej komunikácie, začína v praxi uplatňovať tzv. integrovaný prístup k marketingovej komunikácii, ktorý hodnotí strategickú úlohu celej škály komunikačných nástrojov a tieto kombinuje tak, aby bola dosiahnutá zrozumiteľnosť, ucelenosť a maximálny vplyv komunikácie prostredníctvom dokonalej integrácie jej jednotlivých nástrojov.

## **MARKETINGOVÁ KOMUNIKÁCIA A PROMOTION**

Komunikácia je považovaná za nástroj, ktorý predovšetkým umožňuje preklenúť problém oddelenosti výrobcov a trhu. Komunikáciu so zákazníkom potom možno definovať ako cieľavedomú činnosť zameranú na vyvolanie a usmernenie potrieb, ktoré sa uspokojujú prostredníctvom kúpy produktu podniku. Úlohy komunikácie, ktoré možno odvodiť od marketingových cieľov firmy, majú ekonomický alebo neekonomický charakter. Môžeme ich rozdeliť na úlohy vo vzťahu k zákazníkovi a na úlohy vo vzťahu k firme. „Vo vzťahu k zákazníkovi ide predovšetkým o poskytovanie informácií spojených s kúpou a využívaním produktu; komunikácia napomáha pri vytváraní predstavy o produkte (najmä v oblasti služieb), ovplyvňuje a vychováva zákazníkov k využívaniu produktu a pod. Vo vzťahu k firme ide o napomáhanie pri rovnomernom využívaní kapacít, informovanosti o nových, málo známych alebo neznámych produktoch a pod. (Királ'ová, 1992)“. Netreba však zabúdať na to, že podniky nekomunikujú len so svojimi zákazníkmi, ale aj so sprostredkovateľmi a širokou verejnosťou. „Cieľom komunikácie tak môže byť snaha dosiahnuť skutočnú a trvalú zmenu postojov, názorov a konania najrozličnejších cieľových skupín, čo si vyžaduje poznanie publika, okolností komunikácie, dobrú stratégiu, jej realizáciu a primerané vyhodnotenie, prípadne korekcie, t. j. realizáciu strategického komunikačného procesu“ (Žáry, 2001).

„Marketingovú komunikáciu možno všeobecne definovať ako špecifický súbor medziľudských a medzi podnikových väzieb, ktorých snahou je využívať osobné a podnikové poznatky v súčinnosti so spoločenskými či trhovými informáciami a uspokojovanie spoločenských ako aj individuálnych potrieb na efektívnejšie plnenie marketingových cieľov (Jedlička, 2004). Vysekalová, J. (2007) vymedzuje marketingovú komunikáciu ako všetky relevantné komunikácie s trhom a okrem komerčných komunikácií tvoriacich komunikačný mix podniku k nim zaraďuje aj osobný predaj a obaly (packaging).

V marketingu sa v zásade stretávame s dvojakým chápaním komunikácie. O širšom chápaní marketingovej komunikácie hovoríme vtedy, ak pôsobí nielen smerom od výrobcu/poskytovateľa resp. predajcu k spotrebiteľovi, ale aj smerom od spotrebiteľa k výrobcovi resp. sprostredkovateľovi. V tomto zmysle slova zahŕňa všetky marketingové aktivity, počnúc marketingovým výskumom cez vývoj, výrobu, cenotvorbu až po samotný predaj produktov, a tak zabezpečuje plnenie základného poslania marketingu: spoznať trh, jeho potreby a na základe toho ponúknuť optimálny spôsob ich uspokojenia (Grančičová, 2007). V širšom zmysle slova firma komunikuje so svojimi cieľovými zákazníkmi či skupinami prostredníctvom všetkých prvkov marketingového mixu, teda komunikácia zahŕňa všetky (akékoľvek) marketingové činnosti: vytvorenie produktu i jeho použitie, distribúciu, cenu i propagáciu. „Marketingová komunikácia je v širšom poňatí systematickým využívaním

princípov, prvkov a postupov marketingu pri prehlbovaní a upevňovaní vzťahov medzi producentmi, distribútormi a najmä príjemcami/zákazníkmi“ (Foret, 2003).

V užšom zmysle slova sa marketingová komunikácia chápe ako jeden z nástrojov marketingu najčastejšie označovaný ako jedno z „P“ marketingového mixu – promotion, resp. tzv. marketingový či propagačný komunikačný mix. „Takto chápaná marketingová komunikácia sa charakterizuje ako systém komunikačných metód a prostriedkov, pomocou ktorých ovplyvňujeme nákupné správanie zákazníkov v záujme realizácie tovaru na trhu“. Jednotlivé prvky marketingovej komunikácie sa ďalej členia z hľadiska veľkosti komunikovanej cieľovej skupiny na tzv. nadlinkové („nad čiarou“) – takouto aktivitou je reklama (v televízii, v rozhlase, kinoreklama, reklama na billboardoch a pod.), a na tzv. podlinkové („pod čiarou“) aktivity – sú to najmä podpora predaja, public relations, priamy marketing a sponzoring (Grančíková, 2007). Vysekalová, J. (2007) uvádza, že pojem promotion (propagácia) je väčšinou používaný ako nadradený pojem pre jednotlivé časti komunikačného mixu resp. tzv. komerčné komunikácie, kde zaraďuje: reklamu, podporu predaja, prácu s verejnosťou, priamy marketing, sponzoring a nové médiá.

V prípade komunikácie so zákazníkom sa okrem uvedeného členenia môžeme v literatúre stretnúť aj s vymedzením tzv. podprahovej a skrytej komunikácie. V prípade podprahovej komunikácie sa využíva podvedomé pôsobenie na zákazníka prostredníctvom bleskových na úrovni bežného vedomia nepostrehnuteľných oznamov, v prípade skrytej reklamy prezentuje firma svoju ponuku v komunikačných prostriedkoch mimo priestoru označeného titulkami či znelkou pre inzerciu a reklamu (Foret, 2003).

Podľa Foreta, M. (2003) sa komunikačný mix tradične opiera o nasledujúce štyri hlavné nástroje:

1. reklamu ako platenú formu extenzívnej a neosobnej prezentácie ponuky v komunikačných prostriedkoch;
2. podporu predaj predstavujúcu krátkodobé podnety pre zvýšenie nákupu alebo predaja produktu (podľa novších prístupov sú jej súčasťou aj prvky, ktoré efektívne prispievajú k budovaniu dlhodobého vzťahu so zákazníkom – napr. vernostné programy, klubový predaj atď.);
3. public relations ako vytváranie a rozvíjanie dobrých vzťahov s verejnosťou, hlavne prostredníctvom aktívnej publicity v komunikačných prostriedkoch;
4. osobný predaj reprezentovaný priamou osobnou komunikáciou s jedným alebo i niekoľkými potenciálnymi zákazníkmi.

Šíbl, D. (2002) definuje komunikačný mix (communication mix) ako „súhrn prvkov komunikácie firmy s okolím a spôsob ich kombinácie“. Jeho súčasťou sú najmä reklama, podpora predaja, osobný predaj, vzťahy s verejnosťou, veľtrhy a výstavy.

Clemente, N. M. (2004) vymedzuje propagačný mix (promotion mix) ako kombináciu propagačných (promočných) techník používaných na komunikáciu informácií o produkte alebo službe smerom k cieľovému trhu. Propagačný mix člení do dvoch kategórií na:

1. priamu propagáciu (direct promotion) – zahŕňa osobný predaj spotrebiteľom (buď z očí do očí alebo vďaka technikám ako je telemarketing);
2. nepriamu propagáciu (indirect promotion) – založenú na využití reklamy, publicity a propagácie predaja, teda taktík komunikácie prostredníctvom neosobných kanálov.

V rámci propagácie možno ďalej rozlíšiť: propagáciu imidž (image advertising), propagáciu medzi spotrebiteľmi (consumer promotion), propagáciu na predajnom mieste - P-O-P (point-of-purchase advertising), propagáciu obnovenia predplatného (renewal promotion), propagáciu pomocou adresára (directory advertising), propagáciu pre získanie člena členom (member-get-member promotion), propagáciu pred tlačou (pre-print advertisement), propagáciu verejných služieb (public service advertising), propagačné materiály (collateral

materiale), propagačné oceňovanie – tvorba cien (promotion pricing), propagačné skonto – odmena (promotional allowance).

Kotler, P. (2003) považuje propagáciu a komunikáciu za najdôležitejšie marketingové zručnosti. Propagáciou označuje takú formu komunikácie, ktorá predstavuje firemný oznam určený k posilneniu povedomia o výrobkoch a službách, k vyvolaniu záujmu a k motivácii ku kúpe. Zdôrazňuje však, že propagácia nemôže byť účinná, ak neupúta pozornosť verejnosti, preto na komunikáciu vyvolávajúcu záujem a pozornosť využívajú podniky reklamu, prostriedky podpory predaja, obchodných zástupcov (resp. osobný predaj), public relations a priamy marketing. Komunikáciu považuje opäť za pojem širší. „Komunikujeme, či už chceme, alebo nie, prostriedkom komunikácie je oblek obchodného zástupcu, katalógová cena i vzhľad kancelárie – to všetko vytvára u návštevníka určitý dojem (Kotler, 2003).“ Je nutné, aby dojmy, ktoré vyvolávajú zamestnanci, zariadenie kancelárií i firemné aktivity boli v súlade, pretože ich prostredníctvom, si jednotlivé cieľové skupiny, ktoré firmy oslovujú, vytvárajú názory na značku a hodnotia mieru naplnenia ich príslubov. Uvedená skutočnosť tiež vysvetľuje rastúci záujem o integrovanú marketingovú komunikáciu, ktorá predstavuje (Horáková a kol., 2000) :

1. jednotnú komunikáciu t. j. strategickú koordináciu/zosúladenie obsahu všetkých produktových aj firemných informácií poskytovaných cieľovým skupinám (obsahovo jednotná komunikácia je predpokladom vybudovania jednotného a žiaduceho imidžu v povedomí spotrebiteľov, ale aj ostatných cieľových skupín);
2. zosúladené uplatňovanie všetkých vhodných nástrojov marketingovej komunikácie (vhodnou kombináciou jednotlivých nástrojov marketingovej komunikácie možno posilniť prednosti a naopak eliminovať nedostatky jednotlivých nástrojov, a tak dosiahnuť oveľa väčší účinok komunikácie – tzv. synergický efekt);
3. komunikovanie so všetkými relevantnými cieľovými skupinami podniku (zosúladenie záujmov podniku so záujmami všetkých relevantných cieľových skupín je základom pre vytvorenie dobrých vzájomných vzťahov a dosiahnutie trhového úspechu).

Grančičová (2007) zdôrazňuje, že na oslovenie, získanie a udržanie zákazníka v súčasných podmienkach technologického rozvoja, spoločenských zmien a globalizácie nestačí spoliehať sa len na využívanie niektorého, aj keď overeného prostriedku marketingovej komunikácie, preto sa za jediné účinné riešenie v nových podmienkach považuje práve integrovaná marketingová komunikácia. Jej uplatňovanie prináša mnoho pozitívnych efektov jednak v komunikačnej ale aj ekonomickej oblasti. Napr. pomáha zákazníkom rýchlejšie prekonávať všetky fázy nákupného procesu, dokáže utvárať silnejšie povedomie o produkte/firme používaním rovnakej témy/myšlienky súčasne rôznymi nástrojmi komunikácie, zvyšuje dôveryhodnosť firmy (jednotný obsah komunikácie poskytuje cieľovým skupinám zároveň jednotný a ucelený obraz o podniku) a napokon integrovaná marketingová komunikácia sa javí ako hospodárnejšia – úspornejšia a účinnejšia (teda schopná priniesť lepšie výsledky pri nižších nákladoch).

## **STRATEGICKÝ KOMUNIKAČNÝ PROCES**

Všeobecné rozhodnutie o marketingovej komunikácii zahŕňa rozhodovanie o tom, čo povedať, komu to povedať a ako to povedať. Tieto rozhodnutia sú obsiahnuté v tzv. komunikačnej stratégii podniku resp. stratégii marketingovej komunikácie, ktorá predstavuje dôležitú súčasť celkovej marketingovej stratégie podniku. Stratégia marketingovej komunikácie má zabezpečiť, aby informácie, ktoré sprostredkováva zaujali, boli vypočítané, pochopené a v konečnom dôsledku stimulovali dopyt. Z teoretického a praktického pohľadu možno rozlíšiť stratégie jednotlivých prvkov marketingovej komunikácie (napr. stratégiu reklamy, stratégiu podpory predaja, stratégiu špecifických prvkov marketingovej komunikácie a iné), marketingové komunikačné stratégie diferencované podľa spôsobu vytvárania dopytu

(stratégiu pull a push), stratégie diferencované podľa obsahového zamerania (na produkt, inštitúciu, značku a iné), stratégie diferencované podľa cieľov komunikácie (informovať, podporiť, presvedčiť, získať, pripomínať a iné). Výber konkrétneho typu stratégie závisí predovšetkým od povahy produktu a štádia jeho životného cyklu, cieľa propagácie, identifikácie cieľového trhu, na ktorý má byť komunikácia nasmerovaná, charakteru konkurencie a rozpočtu na propagáciu.

Proces tvorby stratégie marketingovej komunikácie tvoria aktivity, ktoré sa týkajú prípravy, realizácie a hodnotenia komunikačnej činnosti podniku. Proces by mal pozostávať z nasledovných krokov: situačnej analýzy, určenia cieľov stratégie marketingovej komunikácie, rozhodnutia o komunikovanej správe a komunikačnom mixe, rozhodnutia o rozpočte na marketingovú komunikáciu, implementácie danej stratégie a napokon hodnotenia ňou dosiahnutých účinkov (efektov) (Grančičová, 2007).

Samotný proces marketingovej komunikácie pozostáva z nasledovných zložiek: voľby cieľového publika (segmentu trhu); stanovenia požadovanej odozvy, ktorou môže byť v duchu známeho modelu AIDA napr. snaha o upútanie pozornosti, vzbudenie záujmu, vyvolanie túžby a podnietenie príjemcu k akcii (kúpe); voľby typu oznamu (rozhodnutie o obsahu, štruktúre a forme oznamu); voľby komunikačného média a voľby hovorcu; spätnej väzby (t. j. vyhodnotenia účinnosti procesu komunikácie) (Foret a kol., 2003).

Pri voľbe cieľového segmentu si musí firma ujasniť: čo, ako, kedy, kde a komu chce oznámiť. Autor oznámenia musí mať tiež jasné aj to, čo vlastne príjemcovia požadujú a musí byť schopný na tieto ich požiadavky rýchlo a pružne reagovať. Stanovenie zmyslu požadovanej odozvy je jasné, lebo konečným cieľom všetkých komunikačných snažení podnikateľsky orientovaných firiem je vždy a výlučne to, aby sa cieľové publikum nakoniec rozhodlo ponúkané produkty kúpiť. Pri voľbe typu oznamu sa jeho autor musí rozhodnúť o jeho obsahu (t. j. o tom, či použije racionálne, emocionálne alebo morálne argumenty). Keďže otázkou otázok je – ako dosiahnuť pomocou komunikácie želateľný súhlas príjemcu/zákazníka, americkí výskumníci odporúčajú využiť jednu z nasledovných ciest, teda aplikovať v praxi niektorú z nasledovných skupín stratégií (Wieseman, 1981):

1. Sankčné stratégie – využívajú odmeny a tresty, ktoré ovláda odosielateľ, prijímateľ alebo sú výsledkom situácie.
2. Altruistické stratégie – apelujú na prijímajúceho, aby súhlasil a pomohol alebo prispel na pomoc komunikátorovi alebo tretej strane, ktorá predstavuje odosielateľa.
3. Argumentačné stratégie využívajúce:
  - priamu žiadosť, v ktorej odosielateľ nepodáva prijímateľovi odôvodnenie ani motiváciu požiadavky,
  - vysvetlenie, v ktorom komunikátor ponúka komunikantovi jeden alebo viac dôvodov pre súhlas,
  - narážky, v ktorých pôvodca správy vytvára situáciu alebo naznačuje okolnosti, z ktorých príjemca odvodzuje požadované závery a napokon súhlas.
4. Klamlivé stratégie (circumvention) prekrúcajú situáciu, udávajú falošné dôvody alebo sľubujú odmeny a tresty, ktoré sú mimo moci odosielateľa.

Pri rozhodovaní sa o štruktúre oznamu sa musí jeho autor rozhodnúť, či bude informácia vychádzať zo všeobecných faktov a smerovať ku konkrétnej výzve alebo naopak, ďalej či bude správa obsahovať určité odporúčania alebo ponechá konečné rozhodnutie na samotnom príjemcovi a napokon či budú príjemcovia upozornení aj na prípadné možné riziká. Rozhodovanie sa o forme oznamu zahŕňa otázky grafickej úpravy, farebnosti, nálady, audiovizuálnej stránky a pod. Rovnako je potrebné venovať náležitú pozornosť výberu média a hovorcu, pretože správa, ktorú príjemca získa z dôveryhodného a spoľahlivého zdroja, je vnímaná oveľa lepšie ako informácia prezentovaná neznámou osobou alebo v bulvárnem časopise.



Keďže jednotlivé komunikačné prostriedky majú svoje výhody aj nevýhody, v snahe posilniť výhody a eliminovať nevýhody jednotlivých prostriedkov sa pri marketingovej komunikácii využíva ucelený súbor nástrojov označovaný, ako už bolo uvedené, ako komunikačný mix, pričom všetky nástroje marketingovej komunikácie majú svoje vlastné odlišné cesty, ktorými môže podnik oznamovať svojim súčasným aj potenciálnym zákazníkom všetko, čo považuje za potrebné a dôležité. „Pri vytváraní komunikačnej stratégie podniku sa jednotlivé prvky marketingu kombinujú, a to podľa skúseností, znalostí a zodpovednosti manažmentu firiem“ (Šíbl, 2002).

Keďže stratégia marketingovej komunikácie plní okrem ekonomických t. j. predajných či merateľných cieľov (zmena dosiahnutého obratu, nárast objemu predaja, výška zisku, podiel na trhu a i.) aj ciele komunikačné či mimoekonomické (napr. aké vyvolala zmeny v postojoch spotrebiteľov, či zasiahla správnu cieľovú skupinu, či bolo propagačné posolstvo správne pochopené a pod.), vyžaduje si pravidelné hodnotenie ako z hľadiska predajného tak aj komunikačného.

## **ZÁVER**

Cieľom každého podniku je realizovať efektívnu a úspešnú marketingovú komunikáciu, teda takú, pri ktorej podnik dosahuje pri minimálnych výdavkoch maximálne efekty, preto sa odporúča, aby sa komunikácia opierala o dôveryhodnosť, pochopiteľnosť, jasnosť a významnosť jej obsahu; aby bol pre ňu vhodne zvolený čas a prostredie, v ktorom prebieha; aby pre podnik znamenala sústavný proces opierajúci sa o osvedčené komunikačné kanály a dokonalú znalosť adresáta. Pre zabezpečenie účinnej marketingovej komunikácie je v prvom rade nevyhnutné poznať samotný proces komunikácie, jeho zložky, typy komunikačných procesov a ich pôsobenie na spotrebiteľa a takisto základné prvky komunikačného systému podniku.

## **POUŽITÁ LITERATÚRA**

1. CLEMENTE, N. M.: Slovník marketingu. Brno: Computer Press, 2004, ISBN 80-251-0228-9
2. FORET, M.: Marketingová komunikace. Brno: Computer Press, 2003, ISBN 80-7226-811-2
3. FREY, P.: Marketingová komunikace. Praha: Management Press, 2005, ISBN 80-7261-129-1
4. FOSTER, T.: Jak získat a udržte zákazníka. Praha: Computer Press, 2002, ISBN 80-7226-663-2
5. HORÁKOVÁ, I. a kol.: Strategie firemní komunikace. Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-85943-99-9
6. KOTLER, P.: Marketing podle Kotlera. Praha: Management Press, 2004, ISBN 80-7261-010-4
7. MAJTÁN, Š. a kol.: Odbytová stratégia. Bratislava: Ekonóm, 2007, ISBN 978-80-225-2252-6
8. SMITH, P.: Moderní marketing. Praha: Computer Press, 2000, ISBN 80-7226-252-1
9. ŠÍBL, D.: Veľká ekonomická encyklopédia. Bratislava: Sprint, 2002, ISBN 80-89085-04-0
10. VYSEKALOVÁ, J. – MIKEŠ, J.: Reklama. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-2001-2
11. ŽÁRY, I.: Public relations – komunikačná disciplína. Otázky žurnalistiky, č. 1-2/2001, ISSN 0322-7049

# KOMUNIKÁCIA - MANAŽÉRI VERZUS ZAMESTNANCI

## COMMUNICATION – MANAGERS VERSUS EMPLOYEES

**Hana Gažová Adamková<sup>1</sup>**

### **KAY WORDS:**

Effective communication, differences in communication, accuracy, quality, patents, abundant information, relationship of communication, communications strategy, communications approach.

### **ABSTRAKT:**

Effective communication is very important from external view communication of company outwardly, but also from internal view communication with staff and between employers. Managers use active communication with staff more than before, namely like delegation, common decision, open communication and feedback. In communication between managers and employers exist natural differences to influence relationships and activities. If the differences are known and accepted, they can influence effectiveness of employers very positive. In the other side, if the differences are ignored, they cause origin of conflicts, causes and disputes. Very important is to know abilities, ideas, experience and contemplation to gain effectiveness of managers and staff. Than it's possible to choose optimal communications strategy and it should be benefit for all.

### **ÚVOD**

V dnešnom ponímaní je úspech podniku nevyhnutné vnímať ako súčasť siete konkurenčných vplyvov. Ak chce byť podnik úspešný, chce si udržať svoje miesto na trhu a získať tak konkurenčnú výhodu, nevyhnutne potrebuje čo najefektívnejšie využiť potenciál každého, kto pracuje v organizácii.

Dnes nestačí len vyrobiť kvalitný produkt s výhodnou cenou, ale stále viac sa prikladá dôraz na dôležitosť informácií a efektívnu prácu s nimi. Efektívna komunikácia je nevyhnutá tak z externého pohľadu, komunikovania podniku navonok, ale rovnako dôležitá je aj v rámci interného prostredia, čo znamená komunikovanie so zamestnancami a medzi zamestnancami.

Ukázalo sa, že manažéri v súčasnosti čoraz viac využívajú aktívnu komunikáciu so zamestnancami v podobe delegovania, presúvania rozhodovacích právomocí zhora nadol ak aj otváranie komunikačných kanálov. Dôvodom je uvedomenie si, že na zefektívnenie pracovných výkonov je dôležité vytvorenie atmosféry dôvery, dostatočný prístup k informáciám a prostredie otvorenej komunikácie.

---

<sup>1</sup> Mgr. Hana Gažová Adamková, PhD., adamkova@euba.sk

## KOMUNIKAČNÉ PRÍSTUPY MANAŽÉROV A ZAMESTNANCOV

V procese pracovnej komunikácie existujú dve základné roviny vnímania kvality a kvantity využívania komunikačných prístupov, ktoré determinujú finálny výsledok. Na jednej strane je chápanie komunikácie z pohľadu manažéra a na druhej strane z pohľadu jednotlivých zamestnancov, podriadených.

Vnímanie pracovných úloh a ich riešenie je výrazne ovplyvnené práve štrukturálnym pohľadom zúčastnených strán. Obidve strany vnímajú problém zo svojho pohľadu, na základe vlastnej pozície, skúseností a očakávania. Rovnako aj využívanie komunikačných nástrojov je odlišné, čo môže vytvoriť **komunikačnú priepasť** medzi jednotlivými účastníkmi komunikácie.

Komunikačná priepasť je dôvodom pre vznik nedorozumení, sporov, konfliktov, ktoré môžu prerásť do komunikačnej a inerpersonálnej krízy. Výsledkom je demotivácia, nespokojnosť, neochota riešiť problémy a pomáhať ostatným, kooperovať, vznikajú komunikačné problémy a celkovo možno charakterizovať uvedený stav za negatívny.

Komunikačná priepasť môže vzniknúť medzi všetkými účastníkmi komunikačného procesu, avšak na vertikálnej úrovni (medzi zamestnancami na rovnakej pozičnej úrovni) je jej zvládanie pravdepodobne rýchlejšie identifikovateľné a riešiteľné. Na horizontálnej úrovni (medzi nadriadeným a podriadenými) je identifikácia dôvodov komunikačnej priepasti náročnejšia. Dôvodom môžu byť obavy alebo zatváranie očí pred kritickými názormi podriadených.

Čím je priepasť väčšia, tým je náročnejšie vytvárať most medzi komunikujúcimi stranami. Práve preto je potrebné priebežne získavať informácie o potrebách a názoroch komunikačných partnerov. Ak je možné využiť tieto informácie, je možné predchádzať niektorým komunikačným stereotypom a nájsť cestu k vyrovnanej a kvalitnej komunikácie.

Oblasť interpersonálnej komunikačnej diferencie na horizontálnej aj vertikálnej rovine sme sa pokúsili zmapovať v rámci prieskumu komunikačných rozdielov.<sup>2</sup> Sústredili sme sa na porovnanie komunikačných prístupov medzi jednotlivými pozičnými rovinami, teda vedením a zamestnancami. Pozornosť sme venovali úrovni komunikácie medzi manažermi a ich zamestnancami, formám komunikácie, úrovni spokojnosti s využívaním adekvátnych komunikačných nástrojov a vplyvu na pracovný výkon. Zamerali sme sa na zistenie existujúcich rozdielov, resp. ich miery.

Prieskumu sa zúčastnili manažéri a ich zamestnanci, celková výskumná vzorka bola 112 respondentov, z toho 17 % manažérov a 83 % zamestnancov. Priemerný počet členov v skupine, bolo 8 zamestnancov, išlo teda skôr o malé pracovné skupiny, v ktorých sa dá predpokladať vyššia miera vzájomného poznania.

Z hľadiska štruktúry respondentov, možno konštatovať heterogénnu vzorku, čo znamená 56,6 % mužov a 43,4% žien, ktorý odpovedali na otázky. Vzdelanie respondentov je prevažne vysokoškolské 91 % a stredoškolské vzdelanie 9%, čo značí vyššej kvalite vzdelania opýtaných.

Uvedené charakteristiky respondentov, môžu predpokladať určitú kvalitatívnu úroveň využívania komunikačných nástrojov a schopnosť flexibilne využívať adekvátne komunikačné postupy a stratégie, tak na strane manažérov, ako aj na strane zamestnancov. Z výsledkov prieskumu sú vybrané niektoré výsledné porovnania z ich hodnotení.

---

<sup>2</sup> Prieskum sa realizoval v rámci grantovej úlohy VEGA č. 1/4591/07.

## EFEKTÍVNOSŤ KOMUNIKAČNÉHO PRÍSTUPU

Efektívnosť vzájomnej komunikácie vyjadruje, ako účinne vedia ľudia v pracovnom procese využívať komunikačné prostriedky v nadväznosti na konkrétnu situáciu, a zároveň využiť jej výsledok. Vnímanie efektívnosti môže byť na jednej strane subjektívnym vyjadrením vzájomného porozumenia, ale na druhej strane je možné ju exaktne vyjadriť pracovným výsledkom vyplývajúcim z komunikačného procesu, prijatia alternatívy rozhodnutia a následným efektom.

Vnímanie **efektívnosti komunikácie manažérov a zamestnancov** sa v našom prieskume ukázalo ako mierne odlišné. Respondenti hodnotili najskôr efektívnosť vzájomnej komunikácie so svojimi nadriadenými resp. podriadenými. Následne sa snažili zhodnotiť, ako efektívitu vníma druhá strana, teda nadriadení, resp. podriadení.

tab.č.1.

<b>Celkové hodnotenie efektívnosti vzájomnej komunikácie (v %)</b>					
<b>Efektívnosť</b>	<b>efektívna</b>	<b>väčšinou áno</b>	<b>len niekedy</b>	<b>väčšinou nie</b>	<b>neefektívna</b>
zamestnanci	41	38	13	6	2
manažéri	33	67	0	0	0
<b>Ako si myslíte, že efektívnosť hodnotila druhá strana? (v %)</b>					
zamestnanci	26	57	15	2	0
manažéri	0	67	33	0	0

Hodnotenie efektívnosti komunikácie zamestnancami, a tiež to, ako predpokladajú, že efektívitu hodnotia ich manažéri je sčasti odlišné, avšak diferencie ukazujú na celkom reálne hodnotenie situácie. To znamená, že zamestnanci predpokladajú, že ich nadriadení vcelku dobre vedia, aká je situácia, a podľa toho môžu zvoliť adekvátny prístup. Súčasne sa zamestnanci domnievajú, že manažéri niekedy vidia skôr efektívnu stránku komunikácie, a možno menej vnímajú negatívne signály efektívnosti komunikácie, o čom hovorí rozdiel 6% na pravej strane tabuľky č.1..

Manažéri v tejto oblasti hodnotenia ukázali skôr tendenciu horšieho posudzovania reálnej situácie v komunikačnej oblasti. Teda domnievajú sa, že zamestnanci hodnotia efektívitu ich vzájomnej komunikácie kritickejšie. Kým na jednej strane všetci nadriadení považujú komunikáciu so svojimi podriadenými za dobrú a efektívnu, na druhej strane predpokladajú, že podriadení majú názor kritickejší a len 67 % zamestnancov bude spokojných. Dá sa povedať že vnímanie reálnej situácie je adekvátne. Zaujímavé je najmä, čo vytvára priestor pre odlišnosti v hodnotení.

Ako dôležité faktory efektívnej komunikácie sa ukazujú **presnosť, kvalita, včasnosť a dostatočnosť informovania**. Tieto faktory sú súčasťou významných činiteľov, ktoré ovplyvňujú výkonnosť a pracovné výsledky. Na tomto tvrdení sa rovnako zhodli obe strany respondentov – manažéri ako aj zamestnanci. To znamená, že 83% respondentov tvrdí, že tieto faktory ovplyvňujú ich výkonnosť vždy a 17 % tvrdí, že ich ovplyvňujú väčšinou.

Bližšie sa na túto oblasť zamerala jedna časť uvedeného prieskumu. Zistovala sa frekvencia výskytu uvedených dôležitých komunikačných činiteľov v pracovnom procese – včasnosť, dostatok, presnosť a kvalitu poskytovaných informácií (tab.č.2).

Manažéri hodnotili, ako často poskytujú uvedené činitele informácií svojim podriadeným, a zamestnanci na druhej strane hodnotili, ako často tieto činitele informácií od svojich nadriadených dostávajú.

tab. č.2. (hodnoty sú uvedené v %)

<b>Včasnosť</b>	<b>nikdy</b>	<b>veľmi zriedka</b>	<b>niekedy</b>	<b>často</b>	<b>vždy</b>
zamestnanci	0	0	23	58	19
manažéri	0	0	33	67	0
<b>Dostatok</b>					
zamestnanci	0	6	23	48	23
manažéri	0	0	33	33	33
<b>Presnosť</b>					
zamestnanci	0	15	26	48	11
manažéri	0	0	17	66	17
<b>Kvalita</b>					
zamestnanci	0	17	23	43	17
manažéri	0	0	33	67	0

Z porovnania získaných údajov vyplýva, že manažéri vnímajú situáciu o niečo opatrnejšie, avšak priaznivejšie ako ich zamestnanci. Je to možné usudzovať z toho, že si uvedomujú, že informácie neposkytujú vždy načas a zamestnanci nie sú vždy spokojní s ich kvalitou. Celkovo však hodnotia informovanosť z ich strany ako dobrú a primeranú situácii. Nepripúšťajú niektoré slabé miesta, ktoré môžu ovplyvniť výkonnosť svojich podriadených, ako sú dostatok informácií, presnosť a kvalita poskytovaných informácií.

Zamestnanci však vidia kriticky práve tieto komunikačné činitele. Niektorí zamestnanci usudzujú, že veľmi zriedka od nadriadených dostávajú presné informácie, dostatok informácií, a dostatočne kvalitné. Uvedené diferencie, ako je možné vidieť aj v tab. č.2, možno považovať za slabé miesta, ktoré je potrebné si navzájom prediskutovať a nájsť spoločne akceptovateľné postupy.

Túto potrebu, vzájomnej obojstrannej komunikácie, zdôrazňujú aj vyjadrenia respondentov o miere poznania problémov podriadených, resp. nadriadených. Podľa zamestnancov, poznajú problémy svojich nadriadených veľmi málo 19 %, málo 58 % a niektorí zamestnanci (10 %) pomerne dobre. Problematickejšie sa však ukazuje hodnotenie manažérov, ktorí uviedli, že poznajú problémy svojich podriadených veľmi málo (50 %), resp. málo (50 %).

Tieto výsledky otvárajú priestor pre hľadanie nových komunikačných prístupov s cieľom obojstranne zefektívniť pracovné postupy zamerané na vzájomnú interakciu ako aj výkonnosť.

## ZÁVER

V komunikačnom vzťahu vždy stoja proti sebe dve strany. Každá strana má svoje predstavy, skúsenosti, záujmy a očakávania. Nie vždy sú tieto faktory v rovnováhe a nie vždy sa navzájom pozitívne dopĺňajú. Táto nerovnováha následne môže vyvolať nedorozumenia a komunikačné problémy. Čím sú komunikujúce strany odlišnejšie, napr. vzhľadom na pozíčnú

štruktúru, tým je možné s takýmito diferenciami počítat' častejšie. Je to prirodzený fakt, ktorý je možné cielene, správnym komunikačným prístupom, primerane upraviť. Rizikom je ignorovanie týchto prirodzených rozdielov a očakávať, že druhá strana sa prispôsobí alebo podriadi.

Naopak, efektívne pre obidve komunikačné strany je, vzájomné diferencie poznať a naučiť sa s nimi účinne pracovať.

# Riziko a regulácia (Risk and Regulation)

Ludovít Gerec<sup>1</sup>

## KLÚČOVÉ SLOVÁ

BASEL, CREDIT RISK, FINANCIAL RISK, NEW BASEL CAPITAL ACCORD, RISK, RISK RATING MODEL

## ABSTRAKT

Risk is defined as hazard, a chance of bad consequences, or loss. Throughout history, people, states and institutions have tried to mitigate risks connected to their lives. The extent of today's financial markets evokes the need to regulate these risks on a more sophisticated basis, to ensure stability of the system. The main types of financial risks are market risk, or risk of change of value of a financial position due to changes in underlying value of its components, credit risk, or risk of not receiving promised payments due to default of the borrower and operational risk, or risk of losses resulting from failure of human factor, internal processes, systems, or external events. The road to regulation is paved with formal recognition of existence of such risks and their incorporation into regulatory frameworks which globally accepted.

## ÚVOD

Riziko<sup>2</sup> je definované ako neistota spojená s možnosťou zlých následkov, straty, alebo nešťastia. Riziko je neistota spojená s výskytom určitej situácie. Ako vidíme, nezávisle od kontextu dávame riziko do súvisu s neistotou, ktorej jasná a prijateľná definícia unikala vedcom po stáročia. Zadefinovať sa podarila až ruskému matematikovi Kolmogorovi<sup>3</sup>, ktorý prvý podáva jasnú axiomatickú definíciu neistoty a pravdepodobnosti. Jeho definícia (a s ňou spojená teória) sa stala lingou francou väčšiny diskusií o riziku, s ktorými je spojená aj táto práca.

Kolmogorov definoval pravdepodobnostný model tripletom<sup>4</sup>  $(\Omega, F, P)$ , kde  $\omega$  z  $\Omega$  predstavuje (v ekonómii) stav prostredia,  $P(A)$  pravdepodobnosť, s akou nastane jav  $A$ , kde  $A$  je prvkom množiny  $F$ , ktorá je sumou všetkých javov. Ak tento pohľad aplikujeme na problematiku financií, môžeme riziko zadefinovať ako volatilitu, potenciál straty, či zisku spojeného s vlastníctvom aktív, alebo pasív.

Pre priblíženie významu rizika vo financiách je dôležité uviesť základné skutočnosti<sup>5</sup>:

- Ak vyžadujeme vysoké výnosy, musíme podstúpiť vysoké riziko
- Ak podstúpime vysoké riziko, neexistuje žiadna záruka, že dosiahneme vysoké výnosy

Cieľom tohto príspevku je popísať riziko ako ho pozná tradičná finančná teória a priblížiť prostredie a udalosti, ktoré viedli lídrov a regulátorov finančných systémov k poznaniu, že nárast finančných rizík v dnešnom svete dosiahol rozmerov, kedy je ich nutné kvôli bezpečnosti užívateľov regulovať. Práca sa na vymedzenom priestore snaží systematickým spôsobom popísať zásady regulácie využívané v súčasnej finančnej praxi, či už dozornými a regulačnými orgánmi, ale aj vnútornými kontrolnými mechanizmami finančných inštitúcií.

## RIZIKO

Prečo je vôbec riziko zaujímavé? Túto otázku si môžu klásť mnohí čitatelia. Môžeme na ňu odpovedať z rôznych perspektív, z pohľadu dlžníkov, finančných inštitúcií, akcionárov, manažérov, regulátorov, politikov, či širokej verejnosti. Navyše je pravdepodobné, že by každý zo spomenutých subjektov mal na túto problematiku vlastný pohľad. Generalizujúc však môžeme prezentovať isté základné perspektívy<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Ing. Ludovít Gerec, externý doktorand, Fakulta podnikového manažmentu, ludovit.gerec@gmail.com

<sup>2</sup> Stevenson, A.: Concise Oxford English Dictionary, 11th Edition, 2006

<sup>3</sup> Kolmogorov, A.N.: Grundbegriffe der Wahrscheinlichkeitsrechnung, Springer, 1933

<sup>4</sup> Kolmogorov, A.N.: Grundbegriffe der Wahrscheinlichkeitsrechnung, Springer, 1933

<sup>5</sup> Kohout, P.: Investiční strategie pro třetí tisíciletí, Grada, 2005

<sup>6</sup> McNeil, A.: Quantitative Risk Management, Princeton University Press, 2005

Súčasťou modernej spoločnosti je hladko fungujúci súbor bankových, či finančných systémov, ktoré sa s ňou zžili do tej miery, že ohrozenie ich stability by mohlo silne ovplyvniť jej funkčnosť. Strach spoločnosti z rizika, kedy by v extrémnom prípade krach jedinej finančnej inštitúcie mohol spôsobiť vážne výkyvy v celom finančnom systéme je jedným z primárnych motivátorov regulačných procesov, ktorých korene nachádzame už v Chammurapiho zákonníku, z obdobia roku 1800 pred Kristom a ktoré kulminujú v Bazileji II (Second Basel Accord), konceptuálnom rámci pre manažovanie rizika bankových a finančných inštitúcií a ktorý má slúžiť ako nadnárodná báza pre stanovenie pravidiel a procesov ich fungovania.

Prv, než sa začneme obšírne venovať finančnému riziku, spomenieme ďalšie dôležité kategórie rizika, s ktorými sa pri vstupe na trhy môžeme stretnúť a medzi ktoré patrí<sup>7</sup>:

- Obchodné riziko, ktoré je špecifické pre odvetvie a trh, v ktorom firma pôsobí. Ak chce firma v danom odvetví pôsobiť je nevyhnutne vystavená tomuto druhu rizika. Obchodné riziko zahŕňa napríklad riziko konkurencie, či reputačné riziko (riziko straty renomé na trhoch), riziko pohromy (straty v dôsledku prírodných, vojnových, finančných, či iných katastrof), daňové riziko (riziko straty v dôsledku zmeny daňových zákonov, alebo neočakávaného zdanenia), riziko menovej konvertibility (riziko straty v dôsledku nemožnosti konvertovať jednu menu za inú) a podobné.
- Strategické riziko, ktoré vyplýva zo zásadných zmien v ekonomickom a politickom prostredí, akým bol napríklad pokles záujmu o technologické akcie. Môžeme sem priradiť aj už spomenuté systémové riziko, kedy neschopnosť jednej, či niekoľkých inštitúcií spôsobí kolaps celého odvetvia.

## FINANČNÉ RIZIKO

Finančné riziko ako kategória zahŕňa viaceré aspekty, patrí doň:

Trhové riziko<sup>8</sup>, ktoré sa prejavuje zmenami trhových cien aktív a pasív, alebo trhových mier (úrokových mier, menových kurzov). Zjednodušene sa dá popísať ako riziko zo straty trhových cien. Je typické pre obchodné portfólio bánk. Trhové riziko môžeme členiť na:

Úrokové riziko, predstavujúce riziko straty z cenových zmien nástrojov citlivých na úrokové miery. Toto riziko sa ďalej delí na špecifické úrokové riziko, ktoré súvisí so zhoršením finančnej situácie emitenta a všeobecné úrokové riziko, ktoré sa nevzťahuje len na konkrétny finančný nástroj, ale je spojené s ekonomikou ako celkom a je určené makroekonomickými podmienkami.

Menové riziko predstavuje riziko straty z cenových zmien nástrojov citlivých na menové kurzy

Akciové riziko, ktoré je rizikom straty cenových nástrojov citlivých na ceny akcií. Okrem rizika zmien akciových cien, či ich volatility ide aj o riziko zmien vzťahu medzi akciovými indexmi, zmien dividend. Akciové riziko sa podobne ako úrokové delí na špecifické, súvisiace so zhoršením finančnej situácie konkrétneho emitenta uvažovaného akciového nástroja a obecné, ktoré súvisí s ekonomikou, ako celkom.

Komoditné riziko je stratou zo zmien cien nástrojov citlivých na komodity, napríklad pšenice, plynu, medi a tak ďalej. Okrem rizika zmien cien komodít zahŕňa aj riziko zmien cenového rozpätia medzi komoditami a zmien vzťahu medzi spotovými a forwardovými spotovými cenami.

Riziko úverového rozpätia je rizikom straty zo zmien rozpätia cenných papierov rôzneho úverového hodnotenia.

Iné členenie trhového rizika má matematický charakter a je delené na základe toho, akým vzťahom a akým rizikovým faktorom je ovplyvnená zmena ceny daného portfólia, či nástroja. Tu rozdeľujeme trhové riziko na Delta riziko, súvisiace s lineárnou závislosťou ceny portfólia na zmenách ceny rizikového faktoru, Gama riziko (riziko konvexity), zodpovedá odchýlke zmeny ceny portfólia od lineárnej závislosti na zmene ceny rizikového faktoru popísaného vyššie ako delta riziko, Rho riziko,

<sup>7</sup> Cipra, T.: Kapitálová Príměrenost ve Financích a Sloventnost v Pojišťovnictví, Ekopress, 2002

<sup>8</sup> Cipra, T.: Kapitálová Príměrenost ve Financích a Sloventnost v Pojišťovnictví, Ekopress, 2002



zohľadňujúce závislosť zmeny ceny portfólia na zmene úrokovej miery používanej pri diskontovaní budúcich peňažných tokov, Vega riziko, ktoré zohľadňuje závislosť zmeny ceny portfólia na zmene volatility podkladového nástroja a Theta riziko, ktoré zohľadňuje závislosť zmeny ceny portfólia na časovej zmene.

Úverové riziko<sup>9</sup> (kreditné riziko) predstavuje riziko straty v dôsledku neschopnosti, alebo neochoty zmluvného partnera splniť ujednané podmienky zmluvy. Pri posudzovaní úverového rizika hrá dôležitú úlohu úverové hodnotenie (credit rating). Používa sa jednak vonkajšie, poskytované ratingovými agentúrami ako Standard and Poor's, Moody's, či Fitch, jednotlivé finančné inštitúcie však pri jeho hodnotení používajú aj interné hodnotenia, ktoré väčšinou hodnotia bonitu klienta a podmienky úveru pomocou bodovacieho systému. Úverové riziko môžeme členiť na priame, ktoré predstavuje klasické riziko straty zo zlyhania partnera (defaultu). Práve toto ostáva stále najvýznamnejším z finančných rizík. Podľa odhadov Arthur Andersen Risk Books (1998)<sup>10</sup> je až približne 70% bankového rizika tvoreného rizikom kreditným a len 10% trhovým. Iné zdroje<sup>11</sup> hovoria o 53% pre kreditné a 30% operačné riziká. Riziko úverových ekvivalentov, ktoré predstavuje riziko zo straty, či zlyhania partnera u podsúvahových položiek (napr. dokumentárnych akreditívov), riziko zmeny úverového hodnotenia, kedy sa s jeho zhoršením zvýšia náklady na získanie kapitálu, vysporiadacie riziko, kedy strata vzniká vo fáze vysporiadania, kedy klient dodá partnerovi hodnotu, neobdrží však zmluvnú protihodnotu. Toto riziko je typické najmä pri vysporiadaní menových transakcií a riziko úverovej angažovanosti, teda straty z nadmernej úverovej expozície.

Riziko likvidity<sup>12</sup> je rizikom straty v dôsledku nedostatku hotových peňažných prostriedkov. Má dve formy – riziko trhovej likvidity, ktorá vzniká v prípade nedostatočnej aktivity trhu, ktorá bráni rýchlej likvidácii pozícií v dostatočnom objeme a hlavne za rozumnú cenu, čím je obmedzený prístup k peniazom. Toto riziko je typické najmä pri OTC (over the counter) burzách. Druhou formou rizika likvidity je riziko financovania, ktoré vzniká pri platobnej neschopnosti. Jeho príčinou je platobný nesúlad vo finančných tokoch, kedy sa nedá zabezpečiť potrebná hotovosť.

Operačné riziko predstavuje riziko v dôsledku chýb interných operačných systémov a osôb, ktoré s nimi pracujú. Môže zaujímať rôzne formy. Patrí sem transakčné riziko, teda riziko straty z bežiacich operácií a to v dôsledku rôznych chýb (najčastejšie ľudský faktor, podvody, chyby v dôsledku zložitosti produktov, či systémov, účtovné chyby a podobne), riziko operačného riadenia, kde vznikajú straty ako dôsledok chýb manažmentu. Príčinou týchto chýb je najčastejšie nedostatočná, alebo neadekvátne kontrola v spojení s nejasne definovanými kompetenciami a riziko systému, pri ktorom vznikajú straty v dôsledku chýb v systémoch podpory.

Posledným v množine finančných rizík je riziko právne, ktoré vzniká z dôvodu nepresaditeľnosti, či porušenia právnych požiadaviek partnerov.

## REGULÁCIA FINANČNÝCH RIZÍK

Regulácia finančného rizika znamená stanovenie spôsobov jeho merania a výpočtu<sup>13</sup> tak, aby bola zaistená bezpečnosť finančného systému a ochrana jeho užívateľov. V súčasnosti je aktuálnou najmä regulácia bánk, ktorých kolaps môže mať rozsiahle následky. Regulácia bánk je dôležitou témou,<sup>14</sup> pretože ich kolaps môže mať vážne sociálne a ekonomické dopady, pričom práve ony sú už podstatou svojej činnosti náchylné k problémom. Ich postoj k riziku totiž na rozdiel od mnohých iných inštitúcií nie je pasívny, či defenzívny. Banka riziko podstupuje vedome, pretože hľadá zisk, ktorý bez

<sup>9</sup> Cipra, T.: Kapitálová Príměřenost ve Financích a Sloventnost v Pojišťovnictví, Ekopress, 2002

<sup>10</sup> Pečená, M.: Měření kreditního rizika pro potřeby určení kapitálového požadavku a ekonomického kapitálu, Řízení rizika a finanční inženýrství, MagnetPress, 2004

<sup>11</sup> Operational Risk Study, Deutsche Bank, September 2002

<sup>12</sup> Cipra, T.: Kapitálová Príměřenost ve Financích a Sloventnost v Pojišťovnictví, Ekopress, 2002

<sup>13</sup> International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, Basel Committee on Bank Supervision, June 2004

<sup>14</sup> Cipra, T.: Kapitálová Príměřenost ve Financích a Sloventnost v Pojišťovnictví, Ekopress, 2002

rizika neprichádza<sup>15</sup>. Regulátor by mal preto profesionálne reprezentovať verejnosť, ktorá z dôvodu nedostatku informácií a potrebných znalostí nevie fundovane ohodnotiť rizikovosť. V zásade je jeho úlohou chrániť systém pred samotnými užívateľmi. Predstavme si situáciu, kedy by neexistovala ochrana bankových depozit. Vkladatelia by s motiváciou neprísť o svoje peniaze začali húfne vyberať svoje vklady, čo by viedlo k panike a ohrozeniu celého bankového sektora<sup>16</sup>. Depozity sa dajú zabezpečiť rôznymi spôsobmi. Jedným z nich je zavedenie prísnych obmedzení. Tým by však bola narušená funkčnosť bankového systému a vzrástli by náklady na jeho monitorovanie. Inou možnosťou je ručenie za vklady treťou stranou. V rozvinutých krajinách plní funkciu ručiteľa fond poistenia (ochrany) vkladov<sup>17</sup>. Systémy ochrany vkladov môžeme rozdeliť do dvoch skupín na explicitné, kedy je spôsob ochrany vkladov upravený zákonom, kde je definované ktoré druhy vkladov a do akej výšky podliehajú ochrane a implicitné, ktoré vychádzajú z vyhlásení predstaviteľov štátu a historického pôsobenia vlád v podmienkach bankových bankrotov. Poistenie vkladov však v sebe skrýva nebezpečenstvo, ktorým je morálne riziko. Pri absencii regulácie by totiž poistenie zvýhodňovalo banky, tie tak môžu realizovať rizikovejšie operácie, lebo straty z nich vyrovná štát, alebo externý fond. Tretia osoba, nech je to štát, či fond sa potom dostáva do pozície nepoisteného veriteľa banky, z čoho plynie potreba a záujem regulovať jej aktivitu. Účinným riešením je požiadavka, aby banka z vlastných zdrojov vytvárala „kapitálový vankúš,<sup>18</sup>“ slúžiaci na krytie neúspešných bankových operácií. Úlohou bankového dohľadu sa stalo predpisovanie minimálnej výšky tohto „regulačného kapitálu“ a predpovedanie budúcej straty banky pri danom stupni rizikovosti jej aktivít. Čím sa dostávame k problému kapitálovej primeranosti.

Kapitálová primeranosť predstavuje nutnosť pokryť všetky budúce straty finančnej spoločnosti, ktoré sú spojené s dnešnými rizikami vnútornými zdrojmi danej spoločnosti<sup>19</sup>. Regulátor stanovuje minimálnu výšku týchto kapitálových požiadaviek. Prístupy regulátorov k minimálnej výške kapitálových rezerv sa rôznia a pohybujú sa od veľmi prísnych k veľmi liberálnym. Aby však pri súčasnej miere globalizácie bola regulácia účinná, je nutná konzistencia medzi prístupmi regulátorov v jednotlivých krajinách. Z iniciatívy medzinárodných asociácií tak vznikli viaceré organizácie a dohovory líšiace sa stupňom akceptácie. Hlavnými sú Bazilejský výbor pre bankový dohľad (Basle Committee on Banking Supervision), ktorý je úzko previazaný s Bankou pre medzinárodné platby (Bank for International Settlements, BIS), rôzne direktívy Európskej Únie, či Medzinárodná organizácia komisií pre cenné papiere (International Organization of Securities Commissions, IOSCO).

Pre účely kapitálovej primeranosti sa aktivity každej banky rozdeľujú do bankového a obchodného portfólia<sup>20</sup>. Ich vymedzenie sa síce pre jednotlivé regulačné orgány rôzni, môžeme ich však rozlíšiť podľa účelu nástrojov, ktoré sa do nich zaraďujú. Do obchodného portfólia patria finančné a komoditné nástroje držané bankou za účelom obchodovania a dosiahnutia zisku. Radíme k nim aj deriváty okrem tých, ktoré zaisťujú nástroje z bankového portfólia. Všetky položky obchodného portfólia sa denne preceňujú na reálnu hodnotu. Do bankového portfólia sa zaraďujú finančné a komoditné nástroje nezaraďené do obchodného portfólia, a to hlavne tie, ktoré chce banka držať do splatnosti. Problematika rozdelenia aktivít banky do portfólií je dôležitá, lebo hrá rolu práve pri stanovení kapitálových požiadaviek k jednotlivým finančným rizikám. V bankovom portfóliu sa tak ich výpočet týka úverového rizika a v rámci trhových menového a komoditného, pri obchodnom zas úverového a všetkých trhových rizík.

<sup>15</sup> McNeil, A.: Quantitative Risk Management, Princeton University Press, 2005

<sup>16</sup> Trúchly, P.: Systém ochrany vkladov, Bankový časopis BIATEC č. 2, 1999

<sup>17</sup> Trúchly, P.: Systém ochrany vkladov, Bankový časopis BIATEC č. 2, 1999

<sup>18</sup> Cipra, T.: Kapitálová Príměrenost ve Financích a Sloventnost v Pojišťovnictví, Ekopress, 2002

<sup>19</sup> International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, Basel Committee on Bank Supervision, June 2004

<sup>20</sup> Cipra, T.: Kapitálová Príměrenost ve Financích a Sloventnost v Pojišťovnictví, Ekopress, 2002

## VÝVOJ REGULÁCIE FINANČNÝCH RIZÍK

Prvou medzinárodnou dohodou o regulácii finančných rizík (hoci len úverových) bola Bazilejská kapitálová dohoda (Basle Capital Accord) z roku 1988 (stručne označovaná aj ako Basle I, alebo Bazilej I). Stanovila spoločnú mieru kapitálovej primeranosti pre úverové riziko, označovanú podľa vtedajšieho predsedu výboru ako Cookov pomer (Cooke's ratio)<sup>21</sup>. Podľa neho mal pomer regulačného kapitálu k rizikom váženým aktívam banky dosahovať minimálne 8%, pričom regulačný kapitál mal byť tvorený z 50% kvalitným jadrovým kapitálom (Tier 1, Core Capital), zvyšok mohol tvoriť dodatkový kapitál (Tier 2). Rizikové aktíva sa počítajú ako súčet účtovných hodnôt jednotlivých tried aktív, pričom je každej triede priradená riziková váha v intervale od 0 po 1 podľa relatívnej rizikovosti tej ktorej triedy (napr. pohľadávky so súkromnými spoločnosťami majú rizikovú váhu 1, zatiaľ čo peňažná hotovosť 0). Hoci túto dohodu podpísali pôvodne len krajiny G10<sup>22</sup>, postupne sa takto definovaná kapitálová primeranosť stala celosvetovo uznávaným štandardom a akceptovaným indikátorom finančnej sily bánk.

Ďalší návrh bazilejského výboru, v rámci ktorého sa už zohľadňuje okrem úverových aj riziko trhové pochádza z roku 1993 a označuje sa za tzv. štandardnú metódu, založenú na blokovom prístupe, kedy sa kapitálové požiadavky stanovujú najprv zvlášť pre každú pozíciu trhového rizika, tieto bloky sa potom jednoduchým spôsobom sumarizujú. Nutnosť alokácie ďalšieho regulačného kapitálu vzhľadom k zavedeniu trhového rizika viedlo k povoleniu tretej zložky regulačného kapitálu (Tier 3). Je to najmenej kvalitný kapitál zložený hlavne z krátkodobého subordinovaného dlhu. Závažným nedostatkom tejto metódy je fakt, že nezohľadňuje diverzifikáciu<sup>23</sup> cez jednotlivé riziká, kde korelačná štruktúra medzi jednotlivými pozíciami daná závislosťami medzi rôznymi trhmi môže znížiť celkovú náročnosť na regulovaný kapitál. Toto bolo dôvodom revízie tohto návrhu z roku 1995, kde sa pre výpočet kapitálových požiadaviek k trhovému riziku doporučuje metóda vnútorných modelov založená na prístupe Value at Risk (Hodnota v riziku, VaR), ktorou sa odhaduje najhoršia strata, ku ktorej môže dôjsť pri danej pravdepodobnosti v danom čase.

Predchádzajúce návrhy boli zhrnuté pod názvom dodatok kapitálovej dohody o zahrnutí trhových rizík (Amendment to Capital Accord to Incorporate Market Risks) z roku 1996, ktorá sa stručne označuje ako Basel II<sup>24</sup> (Bazilej II).

Nová bazilejská kapitálová dohoda (New Basel Capital Accord) z roku 2002 by mala zachovať pôvodný prístup k trhovému riziku, podstatným spôsobom však prepracúva prístup k úverovému riziku a vôbec po prvý raz zohľadňuje aj riziko operačné<sup>25</sup>. Označenie Basel II (Bazilej II) sa jej ponechalo.

V reakcii na Bazilej I vydáva v roku 1989 Európska Únie dve direktívy – Direktívu o vlastných zdrojoch (Own Funds Directive, OFD) a Direktívu o solventnom pomere (Solvency Ratio Directive, SRD), ktoré majú podobný obsah ako Bazilej I, pre regulačný kapitál však používajú označenie vlastné zdroje a pre kapitálovú primeranosť pomer solventnosti. Reakciou na návrh bazilejského výboru merať trhové riziká štandardnou metódou bola v rámci EÚ Direktíva o kapitálovej primeranosti (Capital Adequacy Directive, CAD I) pre banky a Direktíva o investičných službách (Investment Services Directive, ISD) pre investičné firmy. Novela CAD I, CAD II z roku 1998 zavádza možnosť použitia vnútorných modelov v bankách<sup>26</sup>.

## ZÁVER

Kapitálová primeranosť je založená na minimálnej požadovanej hodnote kapitálového pomeru (capital ratio), ktorý predstavuje pomer regulačného kapitálu (eligible capital) ku rizikovo váženým

<sup>21</sup> Cipra, T.: Kapitálová Primeranosť ve Financích a Solventnost v Pojišťovnictví, Ekopress, 2002

<sup>22</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Group\\_of\\_Ten\\_\(economic\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Group_of_Ten_(economic)), 08.11.2007

<sup>23</sup> Cipra, T.: Kapitálová Primeranosť ve Financích a Solventnost v Pojišťovnictví, Ekopress, 2002

<sup>24</sup> International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, Basel Committee on Bank Supervision, June 2004

<sup>25</sup> Cipra, T.: Kapitálová Primeranosť ve Financích a Solventnost v Pojišťovnictví, Ekopress, 2002

<sup>26</sup> Cipra, T.: Kapitálová Primeranosť ve Financích a Solventnost v Pojišťovnictví, Ekopress, 2002

aktívam (risk weighted assets)<sup>27</sup>. Regulačný kapitál je kapitál predpísaného zloženia a predpísanej minimálnej výšky, ktorý daná finančná inštitúcia musí vlastniť na pokrytie finančných rizík, aby sa zaistila bezpečnosť finančného systému. Regulačný rámec, ktorý povstal z Bazilejských dohôd je snahou o systematizáciu prístupov k riadeniu rizík, ktorým sú primárne vystavené všetky finančné organizácie sveta, ktoré však sprostredkovane vplývajú na životy každého z nás. Treba si však uvedomiť, že pri riziku neexistuje žiadna záruka a ani regulácia nie je všeliakom. Popri zvyšovaní nákladov systému a herdingu (kedy rôzne organizácie jednajú rovnako, čo spôsobuje hlbšiu destabilizáciu systémov v prípade krízy), môže viesť aj ku prílišnej sebaistote a dôvere v štatistické modely, ktoré nemusia vždy verne odrážať skutočnosť. Ako napísal The Economist: „Pokusy oceniť riziko finančných trhov ich robia ešte riskantnejšími“<sup>28</sup>

## POUŽITÁ LITERATÚRA

- Cipra, T.: Kapitálová Príměrenost ve Financích a Sloventnost v Pojišťovnictví, Ekopress, 2002  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Group\\_of\\_Ten\\_\(economic\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Group_of_Ten_(economic)), 08.11.2007  
International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, Basel Committee on Bank Supervision, June 2004  
Kohout, P.: Investiční strategie pro třetí tisíciletí, Grada, 2005  
Kolmogorov, A.N.: Grundbegriffe der Wahrscheinlichkeitsrechnung, Springer, 1933  
McNeil, A.: Quantitative Risk Management, Princeton University Press, 2005  
Operational Risk Study, Deutsche Bank, September 2002  
Pečená, M.: Měření kreditního rizika pro potřeby určení kapitálového požadavku a ekonomického kapitálu, Řízení rizika a finanční inženýrství, MagnetPress, 2004  
Stevenson, A.: Concise Oxford English Dictionary, 11th Edition, 2006  
Trúchly, P.: Systém ochrany vkladov, Bankový časopis BIATEC č. 2, 1999

---

<sup>27</sup> International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, Basel Committee on Bank Supervision, June 2004

<sup>28</sup> The Price Of Uncertainty: The Economist, June 1999

# CONTROLLING V MINULOSTI A DNES CONTROLLING IN THE PAST AND AT PRESENT

Lucia Gramatová<sup>1</sup>

CONCEPTION, CONTROLLING, DEFINITION, HISTORY, THEORY, TRENDS

## ABSTRACT

The aim of implementing controlling into a company is to assure its long-term existence in continually changing environment. However, turbulent changes in the external and internal environment of a company require flexible controlling. To understand present roles and functions of controlling we have to study history and explore its development according to requirements of times. Not just in the past, but also nowadays controlling acquires new tasks, e.g. on the grounds of the increasing sense of some indirect functions in the company such as Research & Development, Logistics, Environment and IT, so it's permanently in progress. That's why in the theory we can not find a cohesive definition of controlling.

## ÚVOD

Súčasná doba sa nazýva aj dobou dynamických zmien. Podniky sa musia neustále prispôsobovať novým ekonomickým trendom a hľadať nové cesty na riešenie každodenných problémov, aby ustáli v tvrdom konkurenčnom boji a udržali si pozíciu na trhu. Na ceste k prosperite a rastu sa firmy stretávajú s množstvom vnútorných i vonkajších prekážok, ktoré mnohokrát nie sú schopné vopred predvídať a úspešne ich zdolať. Manažéri na všetkých stupňoch riadenia musia zvládnuť riadenie podniku na základe množstva neúplných informácií a pod enormným časovým tlakom. „Vzniká potreba takej funkcie riadenia, ktorá by inšpirovala vedenie k odhaľovaniu nových možností prinášajúcich efekt, zároveň by prepočítavala a hodnotila výsledky podnikateľských aktivít, odkrývala budúce riziká, plánovala vývoj podniku, porovnávala ho so skutočnosťou a upozorňovala na reálne odchýlky od požadovaného vývoja. Uvedená metóda riadenia – controlling – má v podniku veľmi dôležitú úlohu.“<sup>2</sup>

## HISTORICKÝ VÝVOJ CONTROLLINGU

Poznanie historického vývoja controllingu nedáva čitateľovi len obraz o minulých udalostiach, ale (čo je dôležitejšie) umožňuje lepšie pochopiť súčasné funkcie controllingu.

Korene controllingu siahajú podľa Preißnera<sup>3</sup> do čias budovania pyramíd v starom Egypte, kde predchodcovia controllerov dozerali na spotrebu materiálu pri ich výstavbe. Mnohí (ako napr. Peemöller<sup>4</sup>, Bramsemann<sup>5</sup>, Becker a Winkelmann<sup>6</sup>) však spájajú počiatky

---

<sup>1</sup> Ing. Lucia Gramatová, lucia.gramatova@atlas.sk

<sup>2</sup> Poniščiaková, O.: Controlling v súvislostiach. Produktivita č.5, 2004

<sup>3</sup> Preißner, A.: Praxiswissen Controlling. Hanser, München 2005, s. 12

<sup>4</sup> Peemöller, V. H.: Controlling. Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, Berlin 1990, s. 41

<sup>5</sup> Bramsemann, R.: Handbuch Controlling. Carl Hanser Verlag, München 1993, s.25

<sup>6</sup> Becker, J. – Winkelmann, A.: Handelscontrolling. Springer – Verlag, Berlin 2006, s. 1

controllingu s 15. storočím, kedy vo Veľkej Británii prvýkrát vznikla pozícia, ktorá sa nazývala „controllour“. Išlo o funkciu na kráľovskom dvore, kde „controllour“ mal za úlohu viesť záznamy a kontrolovať obeh peňazí a majetku (tovaru).

Ďalšiu zmienku o controlleroch nájdeme v USA<sup>7</sup>. V roku 1778 sa v štátnej správe vytvoril úrad „comptrollera“, ktorý mal na starosti dohľad nad štátnym hospodárením, teda kontrolu štátnych príjmov a výdavkov (štátny rozpočet).

Pozícia controllera<sup>8</sup> v podnikovej sfére sa prvýkrát zriadila až v roku 1880, a to v železničnej spoločnosti „Atchison, Topeka & Santa Fé Railway System“. Jeho úlohy boli podobné tým v štátnej správe, a teda boli orientované na hospodárenie s financiami a účtovnícke funkcie. Ďalej v roku 1892 zaviedol, ako prvý priemyselný podnik, pozíciu controllera v USA „General Electric Company“. Aj v tomto prípade ležal ťažiskový bod činností controllingu vo finančných otázkach a v realizácii kontroly. Podľa Ahearna existovala v roku 1900 pozícia controllera len v 8 zo 175 amerických spoločností.

Rozšírenie controllingu na začiatku 20. storočia veľmi nenapredovalo, pretože funkcie, ktoré vtedy controller zastával, boli súčasťou iných pozícií ako napr. audítorov, pokladníkov a pod. Až keď sa v 20. až 30. rokoch 20. storočia controllerovi priradili nové úlohy<sup>9</sup>, nastal obrat v chápaní controllingu ako čisto záznamovom a kontrolnom nástroji. Zber, spracovanie a kompresia informácií relevantných pre používateľa sa dostali do popredia. Podnetom pre novú orientáciu controllingu boli skúsenosti z krachu podnikov počas svetovej hospodárskej krízy (1929-1931), potreba koordinácie veľkých podnikov, či turbulencia a neistota v podnikateľskom prostredí. V roku 1931 bol v USA založený „Controllers Institute of America“, ktorý sa v roku 1962 premenoval na „Financial Executive Institute (FEI)“. Vo februári 1934 sa objavil prvý časopis zameraný na controlling „The Controller“ a v roku 1944 bol založený výskumný ústav „Controllership Foundation“<sup>10</sup>.

Do Nemecka sa controlling rozšíril v 60. rokoch 20. storočia, a to najmä prostredníctvom dcérskych spoločností amerických materských podnikov<sup>11</sup>. Postupne sa zavádzal aj v ostatných podnikoch a v roku 1974 už mali v Nemecku podľa štúdie McKinsey skoro všetky podniky s obrátom väčším ako 1 mld. DM jedného controllera<sup>12</sup>.

Na Slovensku sa začal controlling zavádzať do slovenských podnikov prostredníctvom zahraničných investorov, teda až po prechode krajiny na trhovú ekonomiku. Od konca 20. storočia vzrástol záujem o controlling nielen zo strany podnikov, ale aj zo strany vedy a výskumu.

## CONTROLLING V SÚČASNOSTI

V priebehu vývoja controllingu sa podľa Eschenbacha<sup>13</sup> okrem tradičných koncepcií controllingu orientovaných na účtovníctvo, a koncepciu orientovanú na informácie vyprofilovala aj najkomplexnejšia koncepcia controllingu - koncepcia vzťahujúca sa k systému riadenia. Koncepcia orientovaná na účtovníctvo je zameraná na zber, vyhodnocovanie a využitie údajov predovšetkým z vnútropodnikového a manažérskeho účtovníctva. Koncepcia orientovaná na informácie zahrňuje definovanie požiadaviek,

<sup>7</sup> Becker, J. – Winkelmann, A.: Handelscontrolling. Springer – Verlag, Berlin 2006, s. 1

<sup>8</sup> Peemöller, V. H.: Controlling. Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, Berlin 1990, s. 41-42

<sup>9</sup> Becker, J. – Winkelmann, A.: Handelscontrolling. Springer – Verlag, Berlin 2006, s. 1-2

<sup>10</sup> Bramsemann, R.: Handbuch Controlling. Carl Hanser Verlag, München 1993, s.26

<sup>11</sup> Weber, J.: Einführung in das Controlling. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1993, s.7

<sup>12</sup> Becker, J. – Winkelmann, A.: Handelscontrolling. Springer – Verlag, Berlin 2006, s. 3

<sup>13</sup> Eschenbach, R. a kol.: Controlling. ASPI Publishing, Praha 2004, s. 84

samotnú tvorbu a využitie informačného systému. Koncepcia vzťahujúca sa k systému riadenia sa snaží odstrániť nevhodne zúžený priestor controllingu ako „správcu“ podnikového účtovníctva (finančného, vnútropodnikového a manažérskeho), resp. manažérskeho informačného systému. Podľa tejto koncepcie má controlling všestranne podporovať riadenie podniku prostredníctvom plánovacích, kontrolných, hodnotiacich a korigujúcich informácií.

V súčasnosti neexistuje jednotná definícia pojmu controlling. Príčinou môže byť, že anglické slovo „to control“, od ktorého je controlling odvodený, ponúka v hovorovej reči okolo 50 významov, ktoré siahajú od „to check“ (kontrolovať) až po „to manage“ (riadiť). Ani definícia „controlling is what controllers do“<sup>14</sup> (controlling je to, čo robia controlleri) nie je v tomto prípade veľmi nápomocná, pretože úlohy controllerov sa líšia od podniku k podniku a navyše podniky, ktoré nemajú zavedený inštitút controllera, si to z tejto definície nevedia odvodiť.

Teoreticky jednoznačne vymedziť controlling nie je vôbec jednoduché. V literatúre sa stretávame s rôznymi definíciami controllingu, z ktorých jedna hovorí, že: „Controlling dopĺňa a integruje manažment ako v koncepcnom, funkcionálnom a inštitucionálnom zmysle, tak aj v personálnom zmysle (pri vytvorení vlastných miest controllerov). Controllingová filozofia (softvér) a infraštruktúra controllingu (hardvér) sú dopĺňujúce stĺpy riadenia. S ich pomocou bude možné dostať pod kontrolu komplexnosť riadenia podniku, čo vysvetľuje mimoriadny úspech a veľký dopyt po controllingu v hospodárskej praxi.“<sup>15</sup> M. Zralý definuje zase controlling v dvoch úrovniach: „Zúžené poňatie controllingu možno chápať ako grafické či numerické výstupy pre rôzne stupne manažmentu spoločnosti. V takom prípade sa vlastne jedná o určitý typ výkazníctva, ktoré vychádza zo zhromažďovania informácií o priebehu, už vo svojej podstate uzavretých procesov. Jeho výstupy sú určené jednotlivým manažérom s rôznymi právomocami pre rozhodovanie, predovšetkým však členom vrcholového vedenia podniku. V tejto podobe môže veľmi operatívne poslúžiť pre zaistenie riadenia firmy v kritických situáciách, pri vyhodnocovaní odchýlok vo výrobe, avšak ex post. Je nesporne účinným prvkom riadenia, avšak nepremieta sa do predvídania možných chýb v rozhodovaní. Širšie poňatie controllingu, reprezentované predovšetkým americkými autormi, chápe tento proces ako súčasť klasického systému riadenia firmy so začlenením určitej filozofie priamo do tohto systému. Ten potom zahŕňa plánovanie, organizovanie činností, personálne zabezpečenie (staffing), vedenie a controlling v jeho pôvodnom poňatí: 1. stanovenie normy – štandardu, plánu, 2. meranie skutočností a ich porovnanie s plánom, 3. odstránenie odchýlok.“<sup>16</sup> V literatúre však nájdeme aj mnoho ďalších definícií controllingu – niektoré z nich sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

<b>Autor</b>	<b>Definícia controllingu</b>
Ahlert (2004) <sup>17</sup>	Controlling podporuje manažment prostredníctvom informácie a koordinácie.
Horváth (2004) <sup>18</sup>	Controlling je koncepcia riadenia zameraná na výsledok, ktorá prekračuje hranice funkcií a koordinuje plánovanie, kontrolu a informačné toky.

<sup>14</sup> Becker, J. – Winkelmann, A.: Handelscontrolling. Springer – Verlag, Berlin 2006, s. 4

<sup>15</sup> Eschenbach, R. a kol.: Controlling. ASPI Publishing, Praha 2004, s. 76

<sup>16</sup> Zralý, M.: Controlling a Business Intelligence. Moderní řízení č. 2, 2003

<sup>17</sup> Becker, J. – Winkelmann, A.: Handelscontrolling. Springer – Verlag, Berlin 2006, s. 5

<sup>18</sup> Horváth & Partners: Nová koncepcie controllingu. Profess Consulting, Praha 2004

Preißner (2005) <sup>19</sup>	Controlling napomáha dosiahnutiu podnikových cieľov. Sprehľadňuje úspechy a poskytuje údaje a metódy pre hospodárne rozhodnutia. Okrem toho riadi procesy plánovania a kontroly a zisťuje odchýlky v riadení podniku.
-------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Na základe rôznych definícií možno odvodiť vnímanie controllingu ako moderného nástroja riadenia, ktorého hlavnými charakteristickými znakmi sú:

- *orientácia na ciele* – metódy a techniky controllingu napomáhajú dosiahnuť kvalitatívne a kvantitatívne ciele podniku,
- *orientácia na „úzke miesta“* – odhalenie najslabších článkov podniku, teda tých oblastí, ktoré spôsobujú ťažkosti pri dosahovaní cieľov a ich odstránenie,
- *orientácia na budúcnosť* – snaha predchádzať vzniku nepriaznivých javov neustálym porovnávaním skutočnosti a plánu, analýzou odchýlok a návrhom opatrení.

Controlling ako systém doplnujúci riadenie bezprostredne súvisí s procesmi plánovania, kontroly a s informačným systémom, čo môže viesť k jeho stotožňovaniu s riadením podniku. Treba však zdôrazniť, že controlling manažment nenahrádza, ale dopĺňa. Zatiaľ čo manažment rozhoduje a má zodpovednosť, controlling inšpiruje, hodnotí, analyzuje, kontroluje a dáva odporúčania. Controlling tak prekračuje bežné funkcie riadenia a jeho účelom je prostredníctvom informácií podporiť vedenie a riadiacich pracovníkov v rozhodovaní o otázkach z mnohých funkčných oblastí spoločnosti. Hlavným cieľom controllingu v tomto ponímaní je zabezpečenie dlhodobej existencie podniku v podmienkach neustále sa meniaceho ekonomického prostredia.

## ZÁVER

Súčasný vývojový trend, ako rastúca orientácia podnikov na zvyšovanie jeho hodnoty pre vlastníka či uspokojovanie potrieb čoraz náročnejších zákazníkov, vyžadujú rýchle reakcie podnikov na zmeny v podnikateľskom prostredí. Významnú podporu im v tomto smere môže poskytnúť zavedenie controllingu. Historicky bol controlling implementovaný ako koncepcná inovácia obvyklých nástrojov (kalkulácie, rozpočtovanie, ...) najskôr v priemysle a potom ďalej v obchode, bankách a poisťovniach. V súčasnosti chápeme controlling ako podsystém podnikového riadenia, ktorý zastáva dôležitú úlohu koordinátora podnikových procesov a jeho potreba sa rozšírila aj do oblastí verejnej správy či neziskových organizácií, ba dokonca ho začali používať aj slobodné povolania – lekári, architekti, daňoví poradcovia a pod.

## POUŽITÁ LITERATÚRA

- Becker, J. – Winkelmann, A.: Handelscontrolling. Springer – Verlag, Berlin 2006
- Bramsemann, R.: Handbuch Controlling. Carl Hanser Verlag, München 1993
- Eschenbach, R. a kol.: Controlling. ASPI Publishing, Praha 2004
- Horváth & Partners: Nová koncepcie controllingu. Profess Consulting, Praha 2004
- Peemöller, V. H.: Controlling. Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, Berlin 1990

<sup>19</sup> Preißner, A.: Praxiswissen Controlling. Hanser, München 2005, s. 16



- Poniščiaková, O.: Controlling v súvislostiach. Produktivita č.5, 2004
- Preißner, A.: Praxiswissen Controlling. Hanser, München 2005
- Weber, J.: Einführung in das Controlling. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1993
- Zralý, M.: Controlling a Business Intelligence. Moderní řízení č. 2, 2003

# VPLYV OSOBNOSTI/TYPU PODNIKATEĽA NA MARKETING MSP<sup>1</sup>

## THE INFLUENCE OF THE ENTREPRENEURS PERSONALITY ON MARKETING OF THE SME

**Katarína Grančičová<sup>2</sup>**

### KLÚČOVÉ SLOVÁ

marketing, marketing strategy, small and medium-sized enterprises , personality of the entrepreneur

### ABSTRAKT

Marketing is one of those company functions which are greatly influenced by the economic and technical characteristics as well as the size of an enterprise. We could say that marketing in small and medium-sized enterprises (SMEs) significantly differs from marketing in large corporations. These differences are to a large degree determined by the natural conditions of the operation of SMEs, such as limited resources (both financial and human resources), limited markets, limited product range and the personality of the entrepreneur (owner/manager). The text discusses the last of the above-mentioned factors. The first two parts present general theoretical views related to the possible influence of the entrepreneur's personality on marketing, the marketing strategy and the overall development of the SME. The third part summarizes the results and conclusions of a survey focusing on the assessment of this influence in the SME sector in Slovakia.

### ÚVOD

Marketing patrí medzi podnikové funkcie, ktoré sú výrazne ovplyvňované ekonomickými, technickými ale aj veľkostnými špecifikami podnikov. Tieto špecifiká ovplyvňujú predovšetkým obsah marketingu, teda rozsah marketingovej činnosti, štruktúru marketingového mixu a tiež charakter marketingovej stratégie. Možno teda konštatovať, že marketing malých a stredných podnikov (MSP) je do istej miery odlišný od marketingu veľkých podnikov pričom tieto odlišnosti sú determinované v podstatnej miere prirodzenými podmienkami ich fungovania. Ide predovšetkým o : limitované zdroje, ohraničené trhy, nevelký počet produktov a samotná osobnosť podnikateľa (vlastníka- manažéra). Práve poslednému z faktorov je venovaný tento príspevok, ktorý v prvých dvoch častiach prezentuje všeobecné teoretické názory na možný vplyv osobnosti podnikateľa na marketing, marketingovú stratégiu, ale aj celkový rozvoj MSP. Tretia časť uvádza výsledky a závery rovnako orientovaného prieskumu zameraného na hodnotenie tohto vplyvu v podmienkach MSP na Slovensku.

---

<sup>1</sup> Článok je spracovaný ako jeden z výstupov výskumného projektu VEGA č. 206 – Diagnostikovanie hodnotových vzťahov a trhových aktivít v podniku.

<sup>2</sup> Ing. Katarína Grančičová, PhD. – Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave; Katedra podnikovohospodárska, e-mail: kgrancic@dec.euba.sk

## OSOBNOSŤ PODNIKATEĽA A JEHO VPLYV NA MARKETINGOVÚ STRATÉGIU MSP

Tvorba marketingovej stratégie predstavuje proces analýzy možností podniku, výberu cieľov, rozpracovania a formulovania postupov ich dosahovania a určenia konkrétnych marketingových opatrení. Analogicky ako veľké podniky, aj MSP pri vypracovaní marketingovej stratégie spravidla uskutočňujú uvedené základné kroky, napriek tomu má samotný proces spracovania v podmienkach MSP určité špecifiká. Tie sa môžu týkať rozsahu a zamerania marketingovej analýzy, metód a techník spracovania a pod. Ako bolo už v úvode naznačené tieto odlišnosti sú vyvolané napr. obmedzenými zdrojmi (personálnymi aj finančnými), ale aj tým, že operujú väčšinou v jednej oblasti trhu s obmedzeným množstvom produktov.

Podľa Wheelena, T. L. a Hungera, D. J.<sup>3</sup> však ide predovšetkým o to, že: MSP pri vypracovávaní marketingovej stratégie využívajú prevažne tzv. podnikateľský spôsob formulovania stratégie. To znamená, že stratégia je vypracovaná jednou osobou s najväčším vplyvom v podniku. Podobne aj Johnson, G., Scholes, K. uvádzajú<sup>4</sup> „Je nepravdepodobné, že v malých firmách by mali centrálné oddelenie, ktoré by uskutočňovalo komplexnú analýzu a výskum trhu. Osobami s priamym kontaktom s trhom a vplyvnými skúsenosťami sú skúsení manažéri, v tomto prípade sám vlastník resp. vlastníci.“

Zásadný rozdiel v procese marketingového strategického plánovania malých a veľkých podnikov je teda vo vzťahu medzi vlastníkom a manažérom. Kým vo veľkom podniku spravidla dochádza k najímaniu si odborného manažmentu, ktorý musí pri formulovaní stratégie rešpektovať rôzne potreby a požiadavky viacerých spolujemiteľov, v MSP ide väčšinou o jednu a tú istú osobu. Výber, presadzovanie a úspešnosť príslušného typu marketingovej stratégie v konečnom dôsledku teda výrazne ovplyvňuje samotná osoba podnikateľa. Napredovanie MSP tak často aj v prípade priaznivých trhových podmienok a poznania konkurenčných výhod závisí od podnikateľa, jeho schopnosti sa orientovať v meniacich sa trhových podmienkach a reagovať na ne z krátkodobého, ako aj dlhodobého hľadiska.

Marketingová stratégia je vedená víziou podnikateľa a rozdielne určené rozvojové a marketingové ciele môžu vyplývať z odlišných vlastností a schopností jednotlivých podnikateľov. MSP často volia marketingovú stratégiu, ktorej cieľom je len udržať sa na trhu, prípadne prežiť a nie rozvoj a rast podniku, pretože osobné potreby a potreby rodiny sú prvoradé. Ak chceme teda rozumieť cieľom a charakteru marketingových stratégií MSP, je potrebné porozumieť motivácii samotného vlastníka.

Okrem toho sa ešte uvádza, že formulovanie stratégie a výber strategických alternatív v MSP môže byť daný aj tzv. zdedeným vplyvom zakladateľa (*vplyv na voľbu produktov a trhov*). Napr. Johnson, G., Scholes, K.<sup>5</sup> zdôrazňujú, že: „V malých firmách ... aj keď už vlastníci firmy nie sú členmi manažmentu, ich hodnoty a očakávania môžu stále pretrvávajúť.“

## TYPOLÓGIA PODNIKATEĽOV

Z uvedeného možno konštatovať, že rozhodujúcim prvkom ovplyvňujúcim vnútorný potenciál prosperovania MSP je samotná osobnosť podnikateľa. Aby podnikateľ dosiahol aký – taký úspech v podnikaní musí spĺňať určité osobnostné aj odborné predpoklady. Odlišnosti vo vlastnostiach a schopnostiach jednotlivých podnikateľov sa potom môžu prejavovať v rozdielne vytýčených rozvojových a marketingových cieľov (snaha o prežitie, dosahovanie

<sup>3</sup> Wheelena, T.L. a Hungera, D.J.: Strategic management, USA, Addison – Wesley Publishing Company, Inc. 1990

<sup>4</sup> Johnson, G., Scholes, K.: Cesty k úspešnému podniku, Computer Press Praha, 2000, s. 25

<sup>5</sup> Johnson, G., Scholes, K.: Cesty k úspešnému podniku, Computer Press, Praha 2000, s. 25

zisku, kvalita tovaru... súčasťou, ktorých bývajú často aj osobné ciele) a v spôsobe ich dosahovania.

Výskum<sup>6</sup> v tejto oblasti, t.j. skúmania vplyvu podnikateľa na formulovanie cieľov, spôsobov ich dosahovania a samotnej úspešnosti podnikania sa ohraničuje v zásade na diferenciáciu podnikateľov do rozličných typov, ktoré sa vyznačujú určitými špecifickými silnými a slabými stránkami. Vyhodnotiť totiž vplyv jednotlivých vlastností podnikateľa, by si vyžadovalo ich všetky poznať a vedieť ich kvantifikovať, pričom výskum tak ďaleko zatiaľ nedospel.

Barrow, C.<sup>7</sup> hovorí o 4 základných typoch vlastníkov - manažérov, a to : vodca, pedant, praktik a stratég. Rozdiely medzi uvedenými typmi podnikateľov sú vo veľkosti ich **podnikateľskej kvalifikácie** (kvalifikácia a skúsenosť v oblasti podnikania, v ktorej podnik pôsobí) a **podiele** (úlohe) podnikateľa **na riešení rutinných otázok riadenia**, ako je analýza, kontrola účtov, či riešenie vzťahov medzi zamestnancami, samozrejme na úkor riešenia strategických resp. koncepčných otázok podnikového riadenia. Uvedenú typológiu možno zachytiť prostredníctvom dvojrozmernej matice (obr.č.1), kde uvedené kritériá uvažujú zároveň s dvoma dimenziami (veľká, malá).

**Obrázok č.1: Typológia vlastníkov – manažérov (podnikateľov)**

<b>operatívne riadenie</b>	<b>VODCA</b> (organizátor)	<b>PEDANT</b> (rutinér)
	<b>PRAKTIK</b> (pionier)	<b>STRATÉG</b> (všestranný vedúci)
	<b>malá</b>	<b>veľká</b>
	<b>podnikateľská kvalifikácia</b>	

Stratég (všestranný vedúci) zároveň považuje za najpotrebnejšieho. Tento typ umožňuje svojim zamestnancom venovať sa ich bezprostredným úlohám spojených s podnikaním a on plánuje za nich budúcnosť podniku. Je ideálom pre obdobie rozvoja podnikania. Dokáže vychovať, ale aj udržať dobrý pracovný tím a prenášať naň potrebné kompetencie. Ušetrený čas venuje práve na riešenie strategických otázok rozvoja podniku. Teda možno konštatovať, že tento typ podnikateľa je zároveň predpokladom aplikovania marketingu a strategického marketingu v MSP. Ostatné typy, ak sa ním zaoberajú, tak skôr v podobe operatívneho marketingu. Obvyklá je dráha vlastníkov - manažérov spravidla od praktika, cez vodcu, po pedanta až k stratégovi. Barrow však zdôrazňuje, že len malému počtu podnikateľov sa podarí dosiahnuť ideálnu úroveň.

Obdobnú typológiu podnikateľov uvádzajú aj Bamberger a Pleitner<sup>8</sup>, ktorá miesto podielu času venovaného operatívne riadeniu, stavia na protipóloch orientácie vlastníka –

<sup>6</sup> Fallgatter, M. J. : Unternehmer und ihre Besonderheiten in der Wissenschaftlichen Diskussion, In : Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71, 2000, s. 1217 -1235

<sup>7</sup> spracované podľa Barrow, C. : Základy drobného podnikania, Grada Publishing Praha, 1996 , s. 167

<sup>8</sup> Martin, A. : Arbeitsbedingungen von Selbständigen, Luneburg : 2002, s. 10

manažéra smerom dovnútra a navonok. Podľa nej existujú podnikatelia pionieri, organizátori, rutinéri. Ideálnou kombináciou je podnikateľ „allrounder“, – všestranný vedúci.<sup>9</sup>

Každý typ podnikateľa zosobňuje určité vlastnosti, ktoré prispievajú k zvládnutiu istých nárokov, alebo vedú k rizikám. Napr. ak je niekto pionier, hrozí mu, že bude zanedbávať najmä organizačné aspekty podnikania a bude musieť čeliť z toho vznikajúcim problémom.

Okrem vyššie uvádzaných spôsobov klasifikácie podnikateľov, existuje rad ďalších prístupov klasifikácie podnikateľov využívajúcich podobné dimenzie charakterizácie podnikateľského správania ako napríklad či koná reaktívne alebo proaktívne, či je otvorený zmenám, alebo skôr trvá na rigidných overených riešeniach atď.

Tieto typológie tiež naznačujú isté požiadavky na ideálneho podnikateľa, t.j. že je potrebné, aby podnikateľ bol tak trhovo orientovaný, ako aj primerane orientovaný do vnútra podniku, že je rovnako dôležité, aby bol aj opatrný - racionálne kalkulujúci, ale aj primerane riskujúcim podnikateľom. Nároky sa menia v konečnom dôsledku v závislosti od situácie na trhu, ale aj vo vnútri podniku. Pritom snaha priblížiť sa k ideálu si vyžaduje budovať, rozvíjať resp. trénovať určité schopnosti a zručnosti.

## HODNOTENIE VPLYVU PODNIKATEĽA NA MARKETING A MARKETINGOVÚ STRATÉGIU MSP NA SLOVENSKU

Hodnotenia prezentované v tejto časti príspevku sú súčasťou výsledkov prieskumu realizovaného s cieľom posúdiť stupeň implementácie marketingu a strategického marketingového plánovania v MSP na Slovensku. Objektom uskutočneného prieskumu boli mikropodniky s 0 až 9 zamestnancami, malé podniky s 10 až 49 zamestnancami a stredné podniky s 50 až 249 zamestnancami, podnikajúce na území Slovenska.<sup>10</sup> Vzorka respondentov bola vybraná zámerné z rôznych oblastí Slovenska, s rôznymi právnymi formami. Oslovení boli prevažne konatelia a majitelia firiem, prípadne manažéri zodpovední za oblasť marketingu, či predaja v podniku.

Ako bolo naznačené v teoretických východiskách, silné a slabé stránky podniku, zameranie podnikových cieľov a aj marketing a marketingová stratégia môže byť výrazne ovplyvňovaná samotnou osobou podnikateľa. Možno ho teda považovať za jeden z rozhodujúcich faktorov tvorby marketingovej stratégie v MSP. Hodnotenie vplyvu typu podnikateľa na marketing a marketingovú stratégiu podniku bolo preto jedným z cieľov tohto prieskumu a predstavovalo ucelenú samostatnú časť skúmanej problematiky. Jej výsledky a teda aj posúdenie možného vplyvu sú uvedené v ďalšom texte.

Východiskom prieskumu bolo zistenie štruktúry resp. **zastúpenia jednotlivých typov podnikateľov** v rámci skúmanej vzorky podnikov. Väčšina respondentov sa hodnotila predovšetkým ako všestranný vedúci 46 % (*napriek tomu, že Barrow uvádza, že ide o takmer ideálneho podnikateľa, a že tomuto ideálu sa priblíži len malý počet podnikateľov*) resp. rutinér 21,5 % – teda s vysokou kvalifikáciou a skúsenosťou v odbore podnikania. Môže to byť na jednej strane dôsledok malej sebakritiky, keďže išlo o sebahodnotenie (subjektívne hodnotenie). Na druhej strane je možné toto hodnotenie akceptovať, lebo jedným z najčastejšie uvádzaným dôvodom založenia a vzniku podniku (malého – išlo vždy o osobu vlastníka - manažéra) bolo práve využiť svoje odborné znalosti a skúsenosti. 17,2 % sa označilo za organizátora a 3,7 % za pioniera. 11,7 % neuviedlo typ podnikateľa, keďže bola požiadavka, aby uvedená osoba patrila do kategórie vlastník - manažér.

<sup>9</sup> Uvedená typológia a terminológia bola použitá aj v rámci prieskumu zameraného na zisťovania vplyvu typu podnikateľa na tvorbu marketingovej stratégie v MSP, výsledky ktorého sú prezentované v tomto príspevku.

<sup>10</sup> Použitie členenie vychádza z klasifikácie podľa zákona NR SR č. 231/1999 Z.z. o štátnej pomoci pre malé a stredné podniky, ako aj zo štandardov Európskej únie.

Ďalej bol hodnotený vplyv osobnosti podnikateľa na základe zisťovania súvislosti medzi typom podnikateľa a :

- významom marketingu v podniku,
- pozíciou marketingu v podniku,
- chápaním obsahu marketingu,
- formulovaním marketingovej stratégie,
- charakterom podnikateľských cieľov,
- zameraním marketingovej stratégie.

V stručnosti možno uviesť aspoň niektoré zo zistení.

**Význam marketingu** v podniku (jeho chápanie ako faktora úspešnosti) rastie aj v závislosti od typu podnikateľa a v podstate zodpovedá charakteristike ( predpokladom ) jednotlivých typov podnikateľov. V kategórii všestranný vedúci považuje marketing za faktor úspešnosti až 48 % podnikateľov, pričom v porovnaní s ostatnými podnikovými činnosťami ho považujú za najvýznamnejší faktor úspešnosti. V rámci rutinérov považuje marketing za významný 40% podnikateľov, pričom sa umiestnil aj keď tesne, ale až za výrobným a manažérskym know – how. Z organizátorov mu venuje pozornosť už len 28, 57 % podnikateľov, pričom logicky sa väčšia pozornosť venuje práve výrobe a manažmentu. Pionieri, zdôrazňujú marketing len v 16,67 % , znovu až za výrobou a riadením.

**Obsahové chápanie marketingu** u jednotlivých typov podnikateľov sa len minimálne líšilo od chápania marketingu za celú skúmanú vzorku podnikov. To znamená, že všetci s výnimkou rutinérov (tí ho chápu ako predaj, ale ten rozdiel je minimálny) ho spájajú s propagáciou, za tým nasleduje predaj (distribúcia) a cenotvorba. Menej výrobová politika, strategické radenia a minimálne marketingový výskum (prieskum) .Najvyrovnanejšie hodnotenie bolo možno znovu vidieť u kategórie „ všestranný vedúci “, čo zodpovedá viac – menej aj charakteristike tohto typu podnikateľa. Svedčí o vyspelosti tohto podnikateľa, o značných znalostiach o riadení podniku a zabezpečovaní jednotlivých podnikových funkcií. Keďže sa jedná o typ, ktorý je orientovaný dostatočne aj navonok (resp. určitú časť svojho pracovného času venuje aj otázkam strategického charakteru) je u neho aj výraznejšie zastúpenie strategického riadenia marketingu. 42,67 % týchto podnikateľov, ho chápe ako súčasť marketingovej činnosti podniku.

Krížové hodnotenie významu a tvorby marketingovej stratégie podľa jednotlivých typov podnikateľov v podstate zodpovedalo základnej charakteristike jednotlivých typov podnikateľov, čím sa potvrdil pomerne značný vplyv samotného typu podnikateľa na intenzitu strategického marketingového plánovania. Až 85,33 % všestranných vedúcich sa zaoberá tvorbou marketingovej stratégie, pričom vo väčšej miere (42,67 %)ju formuluje v podobe zoznamu marketingových priorít. Za tým nasledovali ostatné typy podnikateľov, pričom výlučne resp. prevažnej väčšine nedávali marketingovej stratégii formálnu podobu, teda jej neprikladali ani patričný význam.

Prieskum teda potvrdil vyslovenú hypotézu o možnom vplyve osobnosti podnikateľa (vlastníka – manažéra ) na marketing MSP. V skúmanej vzorke podnikov bol proces aplikácie marketingu a marketingovej stratégie do značnej miery podmienený pôsobením resp. prítomnosťou práve „všestranného vedúceho“. V porovnaní s ostatnými typmi podnikateľov si uvedomoval význam marketingu a jeho pozíciu v podniku, správne chápal jeho obsah, aj význam jeho strategického riadenia, čím môže výrazne ovplyvňovať úroveň skúmanej problematiky v MSP, ako aj jeho samotný rozvoj.

## ZÁVER

Vzhľadom na vyššie uvedené súvislosti medzi formulovaním marketingovej stratégie a osobou vlastníka manažéra možno konštatovať, že najväčšie silné a slabé stránky podniku (hlavne v príliš malých podnikoch resp. na začiatku podnikania) sú spojené so samotným podnikateľom. Preto analýza interného prostredia resp. silných a slabých stránok podniku pri formulovaní marketingovej stratégie by, mala obsahovať analýzu osoby podnikateľa a to tak jeho odbornej, ako aj osobnej spôsobilosti (skúsenosti, schopnosti, vedomosti...). Tak ako jeho silné stránky môžu byť faktorom úspechu a zdrojom konkurenčnej výhody, tak jeho slabé stránky môžu viesť k neúspechu. Preto ich treba poznať a rozvíjať. Rozvoj osobného potenciálu podnikateľa je tak predpokladom nielen skvalitňovania úrovne marketingu, ale celkového rozvoja MSP.

## POUŽITÁ LITERATÚRA :

1. Bamberger, Pleitner : Strategische Ausrichtung Kleiner und mittler Unternehmen, Mnichov, 1988
2. Barrow, C. : Základy drobného podnikania, Grada Publishing Praha, 1996
3. Fallgatter, M. J. : Unternehmer und ihre Besonderheiten in der Wissenschaftlichen Diskussion, In : Zeitschrift fur Betriebswirtschaft, 71, 2000
4. Grančičová, K. : Hodnotenie marketingovej stratégie malých a stredných podnikov v SR, Doktorandská dizertačná práca, 2004
5. Chodasová , A. : Podnikanie v malých a stredných podnikoch., Edičné stredisko EU Bratislava , 1993
6. Johnson, G., Scholes, K. : Cesty k úspešnému podniku, Computer Press Praha , 2000
7. Martin, A. : Arbeitsbedingungen von Selbständigen, Luneburg : 2002
8. Wheelena, T.L. a Hungera, D.J.: Strategic management, USA, Addison – Wesley Publishing Company, Inc. 1990

# METÓDY VEDECKEJ PRÁCE V DISCIPLÍNÁCH EKONOMIKY, MANAŽMENTU A FINANCIÍ PODNIKU

Miroslav Grznár

## Úvod

Do prípravy doktoranda na Fakulte podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave na spracovanie témy doktorandskej práce patrí aj zoznámenie sa s metódami a postupmi, ktoré sa využívajú jednak vo vedeckej práci všeobecne a jednak pri písaní kvalifikačných prác v ekonomických odboroch v podnikovej ekonomiky, manažmentu a financií.

Význam poznania a praktického ovládania týchto metód spočíva predovšetkým v tom, že:

- bez znalosti overených metód a postupov vedeckého skúmania a interpretácie javov ťažko môže mladý vedecký pracovník prísť k novým vedeckým poznatkom, iba ak náhodou,

- k štandardom projektu doktorandskej práce patrí zaradenie kapitoly, ktorá býva označená ako Cieľ a metódy spracovania dizertačnej (doktorandskej) práce. Tu sa žiada okrem vymedzenia cieľa aj jednoznačne uviesť aké vedecké metódy dizertant predpokladá že vo svojom bádaní a uvádzaní výsledkov použije. Keď takáto časť v dizertačnej práci absentuje, môžu vzniknúť pochybnosti, či uchádzač metódy vedeckej práce vôbec pozná,

- od oponentov dizertačných prác sa požaduje, aby sa vo svojom posudku vyjadrili aj k vhodnosti použitých vedeckých metód riešenia témy a prezentácie výsledkov. Teda budú tieto metódy v práci hľadať.

Je preto vhodné, ak sa mladý vedecký pracovník, ešte pred samotným spracúvaním dizertačnej práce, zoznámi s najčastejšie používanými metódami vedeckého skúmania a vyberie si v spolupráci so svojim školiteľom tie, ktoré budú najvhodnejšie k spracovaniu vybranej témy a privedú ho k novým poznatkom a odporúčaniam pre rozvoj teórie i pre hospodársku prax.

## Metóda, metodika a metodológia

Pod metódou sa vo všeobecnom zmysle rozumie overený spôsob, alebo postup pri použití ktorého sa môže dosiahnuť vytýčený cieľ. Tým cieľom môže byť nový poznatok, zistenie príčin istého javu, sily a smer pôsobenia určitého faktora na jav a pod. Metóda teda predpokladá istý postup, ktorý vedie k dosiahnutiu vytýčeného cieľa. V metóde je daná organizovanosť postupu od východiska k cieľu.

Metóda vedeckej práce je potom overený postup, pri použití ktorého môžeme dôjsť k novým poznatkom, rozšíriť poznatkovú základňu, prípadne i konštatovať, že určitá použitá metóda na riešenie problému nie je vhodná.

Metodika je užší pojem a označuje najčastejšie spôsob výkladu určitého zložitejšieho problému. Pri spracovaní doktorandskej dizertačnej práce pod jej metodikou budeme rozumieť postup výkladu obsahu (témy), usporiadanie kapitol, prípadne spôsob získania a spracovania faktografického materiálu. Ujasnenie si metodiky vlastnej dizertačnej práce je jednou z podmienok jej úspešného zavŕšenia. Prezentácia metodiky dizertačnej práce ako popis usporiadania jej obsahu do jednotlivých kapitol sa veľmi často zaraďuje už do úvodu.



Metodológia najčastejšie označuje vedu o metódach, ale niekedy sa stretávame s názorom, že označuje aj predmet určitej vedy. Pojem metodológia doktorandskej práce je však menej obvyklý.

### **Všeobecné metódy vedeckej práce**

V každej vedeckej práci nachádzajú svoje využitie určité všeobecné metódy vedeckej práce. K najznámejším patria metóda analýzy a syntézy, indukcie a dedukcie a metóda vedeckej abstrakcie.

**Metóda analýzy a syntézy** je nerozlučne spojenou dvojicou metód, ktoré sa používajú vždy spoločne. Analýza predpokladá rozčlenenie zložitej skutočnosti (javu, procesu, systému) na jednotlivé prvky, časti, alebo zložky. To nám umožní tieto komponenty lepšie skúmať, charakterizovať a postupne vyvodit' určité poznatky a závery. Napr. pri skúmaní tržieb podniku zistíme že sa skladajú z 3 produktov, ktoré majú rozličný podiel a chceme zistiť prečo.

Analýzu doplňuje syntéza, v ktorej sa spájajú čiastkové poznatky do nového celku. Ak chceme zvýšiť objem tržieb podniku, ktorému z uvedených produktov musíme zlepšiť marketingový mix?

Pojem analýza sa pomerne často vyskytuje aj v ďalších metódach (napr. finančno-ekonomická analýza, hodnotová analýza a pod.), ktoré však už nepatria do tejto všeobecnej metódy, ale predstavujú určité vedné disciplíny s vlastnými metódami. Metóda analýzy nachádza svoje uplatnenie napr. aj pri hodnotení dosiahnutých poznatkov vo vedeckej a odbornej literatúre o probléme, ktorý sa ide v dizertačnej práci riešiť.

**Metóda indukcie a dedukcie** je ďalšou všeobecnou metódou vedeckého poznávania, ktoré má podobnú charakteristiku ako metóda analyticko-syntetická. Je metódou poznávania objektívnej skutočnosti, ktorá sa usiluje postihnúť vzájomnú spätosť, podriadenosť a súvislosť javov. Indukcia je postup skúmania od osobitého ku všeobecnému, od jednotlivých faktov, ku všeobecným záverom.

Dedukcia je opačným postupom, keď zo všeobecného poznatku vyvodzujeme poznatok konkrétnejší. Napríklad informácia médií o neúrode obilnín v Európe v r. 2007 viedla k dedukcii o nevyhnutnosti rastu cien potravín, ktorý sa skutočne prejavil v celej EÚ.

**Metóda abstrakcie** patrí medzi dôležité metódy vedeckého bádania v ekonomických vedných disciplínach. Jej podstatou je odhliadanie (abstrahovanie) od nepodstatných skutočností (znakov, vlastností, vzťahov) a sústredenie pozornosti základným charakteristikám, čo uľahčuje analýza predmetu skúmania.

Výsledkom abstrahovania sú pojmy, kategórie, ktoré odrážajú podstatné znaky určitej skutočnosti. Napríklad úloha identifikovať vplyv kvalifikácie manažmentu na úroveň prosperity firiem, si vyžaduje abstrahovať od veľkosti podnikov, podielu tržieb z exportu, alebo od organizačného usporiadania. A zároveň sústrediť sa na typ vzdelania, dĺžku praxe, stupeň vzdelania či ďalšie skutočnosti a ekonomické výsledky podnikov.

### **Empirické metódy**

Do kategórie empirických metód patria pozorovanie, meranie a experiment. Najmä pozorovanie a meranie nachádzajú vo výskumných prácach v ekonomických disciplínach veľmi časté, priam nevyhnutné použitie.

**Pozorovanie** je základnou metódou empirického skúmania, keďže umožňuje získať prvotné informácie o jave, ktorý je predmetom skúmania. Typickým príkladom použitia metódy pozorovania je práca so štatistickými údajmi. Pozorovanie vývoja peňažných príjmov

a výdajov domácností a ich štruktúry, ktoré publikuje ŠÚ SR nám umožní vysvetliť elasticitu cenovú a dôchodkovú, prípadne zmeny v nákupných preferenciách spotrebiteľov. Snímok pracovného dňa manažera nám odhalí štruktúru vykonávaných činností a pod.

Daný jav však nemožno vysvetliť len jednou charakteristikou, treba ho často skúmať v časovom výboji, alebo v priestorovom členení, niekedy treba pozorovanie opakovať, aby sme vedeli jav správne interpretovať.

Do metódy pozorovania možno zaradiť aj v ekonómii často používanú **metódu dotazníkového prieskumu**. Ide o získavanie poznatkov o názoroch väčšieho či menšieho počtu opytovaných o skúmanom jave, napr. o stupni inovácie produktov, používaných metódach rozhodovania, štýle vedenia ľudí a pod. Výsledkom dotazníkového prieskumu môže byť kvantitatívna charakteristika javu, odhalenie disparity názorov v súbore dopytovaných, formulovania záverov a opatrení a pod.

**Meranie** je určitým druhom pozorovania, ktoré vyúsťuje do kvantitatívnych veličín. Merame napr. produktivitu práce v podniku ako výnosy pripadajúce na jedného pracovníka, alebo ako pridaná hodnota na jedného pracovníka. Treba starostlivo vážiť porovnateľnosť ukazovateľov. Niektoré ekonomické ukazovatele sú stavové (napr. počet pracovníkov, hodnota DHM firmy a pod.) a možno ich určiť vždy k určitému dátumu, kým iné tokové, napr. cash flow podniku, ktorý možno zmerať kedykoľvek.

Pri meraní je dôležité používať medzinárodné jednotky merania SEI, čo napríklad vylučuje používanie jednotiek typu metrický cent, dekagram a pod. Tiež treba dbať na porovnateľnosť používaných ukazovateľov a prihliadať na ich konštrukciu.

**Experiment** patrí tiež k empirickým metódam poznávania, pri ktorej sa overuje pravdivosť určitej hypotézy, alebo teórie. V ekonomických vedách je experimentovanie ťažšie ako vo vedách prírodných, skôr sa používajú myšlienkové experimenty, pri ktorých sú overované pomocou teoretických modelov podmienky platnosti niektorých teoretických koncepcii. Napríklad pomocou matematických simulačných modelov môže sa skúmať reakcia podnikov na zmeny v odvodovom zaťažení, či bude viesť k rastu zamestnanosti, alebo nie. Predpokladom úspechu pri využívaní takýchto experimentov je spolupráca so špecialistom matematikom, alebo informatikom.

## **Kvantitatívne metódy**

V ekonomických vedách už od 60. rokov minulého storočia sa významne prejavuje prenikanie kvantitatívnych metód, ktoré postupne viedli k sformovaniu celého radu osobitných vedných disciplín, ako sú ekonomická štatistika, manažérska ekonómia, ekonometria, informatika a ďalšie. Metódy týchto disciplín sa objavujú veľmi často aj vo výskumných prácach v oblastiach podnikovej ekonomiky, manažmentu a financií. Najčastejšie sa stretávame s používaním nasledujúcich kvantitatívnych metód:

**Štatistika a ekonomická štatistika** ponúka veľa štandardných metód, ktoré prinášajú preukázateľné výsledky vo vedeckom skúmaní ekonomických a manažérskych tém. Patria k nim metódy spracovania a analýzy časových radov (extrapolácia, hľadanie zlomových bodov, cyklickosti časového radu a pod.). Ďalej indexy – umožňujú vyhodnotiť a kvantifikovať rast, či pokles ukazovateľa. Iným nástrojom je zhodnotenie príčinnonásledných vzťahov výpočtom korelačných koeficientov, ktorá vyjadrujú tesnosť závislosti dvoch javov, ako aj kvantifikácia závislosti pomocou regresných funkcií.

Časté použitie v dizertačných prácach, ktoré sú založené na skúmaní javov na báze väčších súborov podnikov, získaných buď dotazníkovým prieskumom, alebo oficiálnym štatistickým šetrením je triedenie podnikov podľa rôznych znakov, čo umožňuje skúmať

vpływ rôznych faktorov na výsledok. Napríklad roztriedenie súboru podnikov na ziskové a stratové umožňuje posúdiť disparity týchto skupín vo vybavení podnikov zdrojmi a v účinnosti ich využívania.

**Ekonometria, prípadne mikroekonómia** ponúka dizertantom využívanie metodických nástrojov produkčných funkcií, nákladových funkcií, výpočtov elasticity pri skúmaní ponuky dopytu, vysvetlenie správania sa monopolu, či oligopolu na trhu a pod.

**Ekonomická matematika**, alebo operačný výskum ponúka techniku ekonomicko-matematických modelov, ktoré umožňujú aj využitie ekonomických experimentov. Modelom možno riešiť problém rozmiestnenia podnikov, alebo skladov v priestore, alebo optimalizovať výrobný sortiment podniku a identifikovať rentabilné výrobky, prípadne analyzovať ako by sa ich rentabilita dala dosiahnuť.

Niektoré tieto metódy sa dajú zvládnuť aj bez špeciálnej prípravy, iné však si vyžadujú podporu konzultanta špecialistu.

Pre celý rad kvantitatívnych metód sú k dispozícii špeciálne softvérové produkty, ktoré uľahčujú napríklad využitie techniky triedenia údajov, spracovanie dotazníkových prieskumov i riešenie niektorých jednoduchších lineárnych ekonomicko-matematických modelov.

Pomerne univerzálnym technickým nástrojom pri používaní mnohých kvantitatívnych metód je *kalkulátor Excel*, ktorý umožňuje priamu a pomerne jednoduchú aplikáciu celého radu štatistických metód, čo si môže každý záujemca overiť kliknutím na ikonu „vložiť funkciu“. Nájde tu funkcie od priemeru, cez regresné funkcie a korelačné koeficienty, maticový počet až po ekonomicko-finančné funkcie.

### **Komparatívne metódy**

Osobitnou kategóriou metód vedeckého skúmania sú metódy komparatívne. V ekonomickom výskume je ich používanie pomerne časté. Používajú sa pri porovnávaní objektov so zámerom identifikovať ich zhodné, alebo nezhodné znaky a usúdiť ako to ovplyvňuje niektoré ich výsledné ukazovatele. To umožní spoznať v čom sú skúmané javy podobné a v čom sa odlišujú a na tomto základe formulovať určité závery.

Porovnávať možno:

- dva či viac podnikov medzi sebou,
- projekt (plán) a skutočnosť,
- vývoj ukazovateľov v čase,
- štruktúru a fungovanie organizácie riadenia podnikov a pod.

V riadiacej praxi vo vyspelých krajinách sa v poslednom čase úspešne využíva *benchmarking* (cieľová hodnota). Je to proces porovnávania parametrov firmy, ktorá pripravuje projekt svojho rozvoja, resp. strategický plán a jej najsilnejších konkurentov v odvetví, alebo firiem, ktoré svojím zameraním nezapadnú do odvetvia, kde príslušná firma pôsobí, ale majú povest' lídra v určitej funkčnej oblasti (napr. vo výrobe, nákladoch, marketingu a pod.). Parametre lídrov sa stávajú benchmarkovou hodnotou pre ďalšie firmy. K tomu sa využívajú komparácie v záujme odhalenia príčin a postupov ako lídri získali svoju pozíciu, ktoré sa ďalší usilujú napodobniť. Táto metóda má aj svoje výskumné využitie.

### **Hypotéza v dizertačnej práci**

Súčasťou dizertačnej práce je niekedy formulovanie určitých hypotéz, ktoré chce dizertant potvrdiť, alebo vyvrátiť. Hypotézy majú povahu prvotnej úvahy a plnia funkcie orientácie pri postupe spracovania témy. Ak napríklad niekto formuluje hypotézu typu

„stupeň kvalifikácie pracovníkov ovplyvňuje úroveň produktivitu práce podnikov“ musí následne pozorovaním a meraním v súbore podnikov túto hypotézu potvrdiť, alebo vyvrátiť. Ak má byť vyslovená hypotéza potvrdená musí byť podložená faktograficky a dokazateľne overená.

### **Používanie metód vedeckej práce**

Metódy používané v ekonomických vedách sa považujú za otvorený súbor metód. Autori môžu preberať metódy vedeckého skúmania aj z iných vedných odborov a prispôbiť ich vlastnému šetreniu. Uvádzané metódy sa preto nepoužívajú izolovane, ale v kombinácii a navzájom sa dopĺňajú.

Kritériom pre zaradenie metódy do inštrumentária spracovania dizertačnej práce je jej užitočnosť, prínos nových poznatkov a nie metodologická čistota.

### **Literatúra**

Kolektív: Ekonomická encyklopédia. Bratislava: Sprint vfra, 1995, 630 s.

Gonda, V: Doktorandské štúdium a dizertačná práca. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2002, 185 s.

Adresa autora: prof. Ing. Miroslav Grznár, DrSc. Ekonomická univerzita, Dolnozemska 1, 852 35 Bratislava, e-mail: [mirog@euba.sk](mailto:mirog@euba.sk),

# CUSTOMER INTELLIGENCE

**Anna Hamranová<sup>1</sup>**

## KLÚČOVÉ SLOVÁ

Customer Intelligence, Business Intelligence, Customer Relationship Management (CRM), scoring, scorecard.

## ABSTRAKT

Customer Intelligence (CI) is a complex of IS/IT applications focused on getting to know a customer, its values, preferences, risks or probability to switch to a competitor. Customer Intelligence solutions use interconnection of Business Intelligence (BI) and Customer Relationship Management (CRM) to fulfill these functions. Analytical skills of CI allowed business analysts to focus on value of a customer and based on this value to influence support quality for different customer segments. Article contains a process of customer scoring. This process applies functions, principles and tools of the Customer Intelligence related to a customer and its behavior. This scoring process results in a score which can be focused on a different customer attributes.

## ÚVOD

Customer Intelligence je komplex aplikácií IS/IT zameraných na poznanie zákazníka, jeho hodnôt, preferencií, rizikovosti alebo pravdepodobnosti odchodu ku konkurencii. Na splnenie týchto úloh využívajú riešenia Customer Intelligence (CI) spojenie systémov Business Intelligence (BI) a Customer Relationship Management (CRM) <sup>2</sup>.

## CHARAKTERISTIKA CUSTOMER INTELLIGENCE

Väčšina zákazníckych dát je uložená v systémoch IS/IT, ktoré patria pod CRM:

- Operatívny CRM – jeho úlohou je zefektívnenie kľúčových procesov týkajúcich sa zákazníka – hlavne Front Office úloh: automatizácia obchodných procesov (SFA – Sales Force Automation), podpora marketingu (MFA – Marketing Force Automation).
- Kooperatívny CRM – ide o systémy zamerané na zachytenie komunikácie medzi spoločnosťami a ich zákazníkmi: podpora zákazníckych centier, podpora servisu.
- Analytický CRM – obsahuje agregáciu a aplikáciu znalostí o zákazníkovi, aplikáciu Business a Customer Intelligence a špeciálne CRM analytické aplikácie na báze dátových skladov a data miningu. Uskutočňujú sa tieto operácie: segmentácia zákazníkov, analýza marketingových kampaní, predikcia správania zákazníkov, personalizácia.

Úroveň CRM veľmi závisí od kvality údajov o zákazníkoch, ale práve zbieranie dát je vo väčšine prípadov neefektívne. Táto skutočnosť a zároveň potreba nových informačných služieb pre zákazníka podporila vznik CI, ktoré sa vyznačuje nasledovnými charakteristikami:

- CI sa chápe ako komplexné využitie technologických možností BI a dátových zdrojov v riadení vzťahov podniku so zákazníkmi
- CI sa primárne orientuje na zhromažďovanie a analýzu dát z interakcií so zákazníkom a vyžíva pri tom procesy a zdroje, ktoré sú súčasťou CRM

---

<sup>1</sup> Ing. Anna Hamranová, [hamranov@dec.euba.sk](mailto:hamranov@dec.euba.sk)

<sup>2</sup> Novotný, O., Pour, J., Slánský, D.: Business Intelligence, Grada Publishing, a.s., Praha, 2005, ISBN 80-247-1094-3

- súčasťou riešenia CI musí byť nastavenie riadiacich a obchodných procesov rešpektujúce princípy CI a zámery jeho uplatnenia v podniku
- CI rozširuje bežné analýzy zákazníka o analýzy opierajúce sa o nové zdroje dát
- vytvára sa tak priestor pre nové analytické aplikácie nad novými dátami o zákazníkoch.

Analytické schopnosti CI umožnili podnikovým analytikom zamerať sa na hodnotu zákazníka a na základe tejto hodnoty ovplyvňovať kvalitu podpory pre jednotlivé segmenty zákazníkov. Koncept hodnoty zákazníka spočíva v kvantifikácii jeho minulých a budúcich prínosov a nákladov. Príspevok obsahuje proces skóringu zákazníka. Tento proces využíva funkcie, princípy a nástroje Customer Intelligence, ktoré sa týkajú zákazníka a jeho správania. Výsledkom procesu skóringu je skóre, ktoré môže byť zamerané na rôzne aspekty zákazníkov.

### SKÓRING ZÁKAZNÍKOV<sup>3</sup>

Spoločnosti majú väčšinou mnoho zákazníkov. Podnikové databázy obsahujú rôzne zákaznicke informácie mapujúce ich aktivity, správanie, charakteristické vlastnosti. Zákazníkov môže niekoľko stoviek ale aj stoviek tisíc. Nie je možné sa venovať každému jednému individuálne, to sa týka iba tých najlepších. Zároveň nemožno zákazníkov jednoducho ignorovať, potrebné je odlišiť dobrých od zlých. Podniky by mali zaujímať hlavne informácie týkajúce sa nasledovných okruhov:

- Ktorí zákazníci pravdepodobne odídu od firmy v nasledujúcom období?
- Ktorí zákazníci najpravdepodobnejšie kúpia konkrétny náš produkt a ako im ho potom efektívne ponúknuť?
- Ktorým zákazníkom možno ponúknuť lepšie úverové podmienky s malým rizikom?
- Ktorí zákazníci sa správajú alebo sa budú v budúcnosti správať neštandardne – poisťné podvody, nesplácanie pôžičky, objednanie si služby s úmyslom nezaplatiť?
- Ktorí neaktívni zákazníci môžu byť pravdepodobne aktivovaní ponukou vernostného programu?

Na vyriešenie takéhoto typu úloh slúži skóring. Jeho myšlienkou je priradiť a periodicky aktualizovať jedno alebo viacero skóre. Umožňuje taktiež vyčíslieť hodnotu zákazníka v súčasnosti alebo do budúcnosti. Výstupom skórovania môže byť napríklad zoznam zákazníkov s najväčšou pravdepodobnosťou odchodu alebo pokyn pracovníkom call centra ponúknuť určitému segmentu konkrétny produkt alebo akciu, a podobne.

Pri skórovaní sa využívajú nasledujúce údajové okruhy:

- Behaviorálne dáta – informácie o tom, ako sa zákazníci v definovanom časovom období správali. Môže ísť o rôzne informácie – v prípade zákazníkov banky napríklad počet transakcií, výberov z bankomatov, priemerná veľkosť transakcie, atď. Patria sem aj informácie o výnosoch na zákazníka.
- Produktové dáta – ide o informácie o tom, ktoré produkty zákazník v sledovanom období využíval, ako často, kedy presne...
- Demografické dáta – vek, pohlavie, bydlisko; v prípade právnických osôb – právna forma, odvetvie, veľkosť obratu, počet zamestnancov a iné
- Kontaktné dáta – tu sa zaznamenávajú údaje o reakciách na marketingové kampane, o počte a druhu otázok na horúcu linku atď.
- Externé dáta – v prípade ak sú k dispozícii – napríklad veľkosť sídla zákazníka.

<sup>3</sup> <http://www.thearling.com/text/scoring/scoring.htm>, 8.11.2007

## PROCES SKÓRINGU

Skóring je zvyčajne súčasťou nejakého väčšieho procesu – hlavne data miningu (ťažby dát). Proces realizácie skóringu je nasledovný<sup>4</sup>:

1. Nevyhnutným predpokladom tvorby skóre je existencia databázy obsahujúcej informácie o zákazníkoch alebo perspektívach. Táto databáza môže byť súčasťou väčšieho dátového skladu, alebo to môže byť menší marketingový data mart.
2. Marketingový pracovník identifikuje v databáze segment zákazníkov, ktorý ho zaujíma. Môže to byť napríklad skupina zákazníkov starších ako 65 rokov so zostatkom na účte viac ako 10 000 Sk a žiadnymi oneskorenými platbami za posledné tri mesiace. Tento segment a jeho údaje sa môžu potom preniesť do oddelenej tabuľky databázy. Takýchto segmentov sa dá vytvoriť veľa s použitím rôzneho počtu segmentačných kritérií.
3. Vybraná skupina zákazníkov je potom skórovaná využitím prediktívneho modelu<sup>5</sup>. Tento model mohol byť vytvorený už niekoľko mesiacov vopred, napríklad tak, aby predpovedal pravdepodobnosť prechodu na vyššiu úroveň služieb. Skóre – číslo medzi 0 a 1, vyjadruje, že spotrebiteľ tak učiní, ak mu budú poskytnuté určité informácie o tejto službe. Takto môžeme každému zákazníkovi vo vytvorenej tabuľke priradiť konkrétne skóre.
4. Po ukončení skórovania je potrebné roztriediť zákazníkov podľa úrovne skóre. Na základe toho dostane napríklad 25% ponuku prémiovej služby a zároveň sa vytvorí osobitná tabuľka týchto zákazníkov.
5. Vytvorením cieľovej skupiny sa získajú také informácie, ktoré umožnia spoločnosti poslať potrebné propagačné materiály.
6. Odoslanie propagačných materiálov po obdržaní potrebných informácií.

### Chyby, ktoré môžu nastať pri procese skóringu<sup>6</sup>:

- Definícia segmentácie môže byť nesprávna, a to znamená nesprávny výber zákazníkov pre skóring. Táto chyba býva dôsledkom neprávneho preloženia potrieb marketingového pracovníka do jazyka SQL.
- Skórovaní sú nesprávni zákazníci – jednoducho je vybraná zlá tabuľka z veľkého množstva tabuliek
- Nie je vybraný správny model na uskutočnenie skóringu z taktiež veľkého množstva aj podobných modelov
- Výsledné skóre je priradené na nesprávne miesto
- Nerozumieme dosiahnutému skóre. Potrebujeme vedieť, čo znamená vysoké a čo nízke skóre – ktoré je dobré a ktoré zlé, a podľa jeho výšky usporiadať zákazníkov. Ak chceme vybrať najlepších zákazníkom, musíme vedieť aké skóre by mali dosahovať.

## SCORECARD

Scorecard je výsledkom skóringu. Scorecard pozostáva zo skupiny charakteristík klienta, ktoré boli štatistickými metódami identifikované ako významne odlišujúce dobrých a zlých klientov. Každému atribútu je priradené bodové skóre na základe štatistickej analýzy, ktorá zohľadňuje prediktívnu silu charakteristiky, koreláciu medzi charakteristikami a

---

<sup>4</sup> <http://www.epic.org/privacy/creditscoring/>, 7.11.2007

<sup>5</sup> Berka, P.: Dobývání znalostí z databází, Academia, Praha 2003, ISBN 80-200-1062-9

<sup>6</sup> <http://www.epic.org/privacy/creditscoring/>, 7.11.2007

operatívne faktory. Celkové skóre uchádzača je výsledkom súčtu bodov jednotlivých atribútov, ktoré sú súčasťou scorecard.<sup>7</sup>

### Systémy hodnotenia klientov:

- **Application Scorecard:** hodnotenie kredibility nových klientov – pravdepodobnosť, že klient bude dlžníkom; pravdepodobnosť, že klient bude stratový. Východiskovými údajmi sú osobné finančné ukazovatele klienta, ekonomické dáta a demografické dáta
- **Behavioral Scorecard:** hodnotenie kredibility existujúcich klientov. Východiskové údaje – osobné finančné ukazovatele klienta, operatívne informácie o správaní sa klienta, informácie o platobnej morálke klienta. Behaviorálny skóring využíva charakteristiky správania sa zákazníka na zistenie pravdepodobnosti neplnenia. Ide o veľmi podobnú metodiku ako u kreditného skóringu. Charakteristiky použité pri tomto type skóringu sa sledujú za obdobie 6-12 mesiacov. Typickými príkladmi sú minimum, maximum, priemer zostatku, obrát, zadlženie. Sledujú sa aj také údaje ako je množstvo nezaplatení, čas prekročenia kreditného limitu.
- **Collection Scorecard:** hodnotenie pravdepodobnosti splatenia dlhu. Pomocný nástroj pri definovaní správnej akcie v pohľadávkovom procese – definovanie spôsobu vymáhania, definovanie momentu odpísania pohľadávky. Východiskové údaje: pomer dlhu k prijatým platbám, celkové náklady na vymáhanie, pomer nákladov a dlhu atď.
- **Response Scorecard:** hodnotenie pravdepodobnosti záujmu o marketingovú ponuku. Slúži na selekciu zákazníkov, čo umožní nižšie marketingové náklady a vyššiu úspešnosť akcie. Východiskové údaje sú: počet sťažností za posledných 6 mesiacov, počet informatívnych telefonátov za posledných 6 mesiacov, splatená čiastka a pod.

## KREDITNÝ SKÓRING

Podľa<sup>8</sup> je kreditný skóring efektívny nástroj v boji proti podvodom, proti odchodu klientov, na ohodnotenie pravdepodobnosti nákupu daného produktu a v neposlednom rade v riadení kvality vo výrobných procesoch. Kreditné skóre je číslo zvyčajne medzi 300-850 a vyjadruje ako rizikový je zákazník požičiavajúci si peniaze – čím je skóre vyššie, tým je riziko menšie

Kreditný skóring nachádza široké uplatnenie vo finančnom sektore a v poisťovníctve, kde sa odhaduje, že cca. 15 % poistných udalostí sú podvody<sup>9</sup>. Odhalením podvodov je možné ušetriť nemalé finančné čiastky. V bankách stále rastie počet podvodov s platobnými kartami alebo úvermi. Výška dosiahnutého skóre hrá dôležitú úlohu pri rozhodovaní sa o tom, či pôžičku klient dostane, alebo nie. Podľa Fier Isaac Company, viac ako 75% hypotekárnych veriteľov a viac ako 90% vydavateľov kreditných kariet používa kreditný skóring, keď sa rozhoduje o poskytnutí pôžičky. Každá žiadosť o pôžičku musí byť starostlivo zvážená. Kreditný skóring je založený na systéme, ktorý predpovedá budúce správanie sa klienta na základe jeho minulého správania. Ohodnocujú sa všetky dôležité informácie, ktorým sa priraduje skóre. Keď sú posúdené všetky informácie, získame celkovú hodnotu.

V bankách sa pomocou skóringu určia klienti, pri ktorých existuje riziko, že nebudú splácať úver a následne sa rozhoduje o tom, ktorým klientom banka na základe ich žiadosti o úver vyhovie alebo nie.<sup>10</sup> Podobne pomocou skóringu sa dá predpovedať (na základe údajov

<sup>7</sup> [http://www.sas.com/offices/europe/slovakia/uni/resource/07\\_SAS\\_Credit\\_Scoring.pdf](http://www.sas.com/offices/europe/slovakia/uni/resource/07_SAS_Credit_Scoring.pdf), 8.11.2007

<sup>8</sup> <http://www.iii.org/media/hottopics/insurance/creditscoring/>, 8.11.2007

<sup>9</sup> <http://www.epic.org/privacy/creditscoring/>, 7.11.2007

<sup>10</sup> <http://www.if.com/info/creditscoring.asp>, 8.11.2007



o správaní sa) klientov, ktorí z nich nebudú platiť za poskytnutý tovar alebo službu. Skóring pre tento účel vo veľkej miere využívajú napríklad telekomunikačné spoločnosti.

**V bankách a u telekomunikačných spoločností** sa používa takzvaný behaviorálny kreditný skóring. Behaviorálny kreditný skóring má oproti aplikačnému tú výhodu, že skóruje všetkých klientov, a nie len tých, ktorí požiadali o úver alebo službu. Preto sa často využíva aj v Direct Marketingu pri rozhodovaní o tom, ktorému klientovi bude zaslaná marketingová ponuka, alebo zvýšený úverový limit na jeho karte, alebo kontokorent na bežnom účte. Pri odhadovaní odchodu klienta alebo pri ohodnotení pravdepodobnosti nákupu daného produktu, ide v podstate o priradenie konečnej hodnoty zákazníka alebo produktu.

**V poisťovníctve** je cieľom každej inštitúcie stanoviť také poistné, aby bola schopná vyplácať poistné plnenia a zároveň dosahovala zisk. Vysoké poistné by znamenalo nižšiu konkurencieschopnosť, pri nízkom by naopak dosiahla stratu. Skóring umožňuje dať tieto dve protikladné požiadavky do rovnováhy. Umožňuje rozhodnúť, či prijať poistnú žiadosť alebo nie, pomáha lepšie ohodnotiť budúce riziko poistnej udalosti.

Zároveň sa dostáva do popredia skóring na hodnotenie zákazníkov.

- Klientom s vyšším skóre sú ponúkané iné služby ako klientom s nižším.
- Nižšie skóre znamená ponuku vyššej úrokovej sadzby.
- Klienti s malým skóre môžu ťažšie získať tovar alebo službu, pretože najmä poisťovacie spoločnosti veria, že klienti malým skóre sú náchylnejší k vzniku poistnej udalosti. Závislosť medzi kreditným skóre a poisťovacím rizikom však nie je jednoznačná.

Ďalším problémom je možnosť nepresností v dátach, ktoré potom deformujú celkovú úroveň skóre, a to jedným alebo druhým smerom. Rozsiahla štúdia organizácie National Credit Reporting Agency a Consumer Federal of America odhalila, že u 29 % klientov sú zjavné chyby v ich záznamoch čo spôsobili až 50 a viac bodové chyby v ich kreditnom skóre.

## ZÁVER

Aplikácia skóringu je dôležitým nástrojom každého podniku, ktorý sa zaujíma o svojich zákazníkov. V podstate každá spoločnosť skóring uskutočňuje prinajmenšom v hlavách zamestnancov, ktorí sami posúdia situáciu, a na základe vlastného uváženia prijímú rozhodnutie. Stále zložitejšie situácie si vyžadujú aj zložitejší skóring založený na využívaní informačných technológií a systémov ako súčasť Customer Intelligence.

## POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Berka, P.: Dobývání znalostí z databází, Academia, Praha 2003, ISBN 80-200-1062-9
2. <http://www.epic.org/privacy/creditscoring/>, 7.11.2007
3. <http://www.if.com/info/creditscoring.asp>, 8.11.2007
4. <http://www.iii.org/media/hottopics/insurance/creditscoring/>, 8.11.2007
5. [http://www.sas.com/offices/europe/slovakia/uni/resource/07\\_SAS\\_Credit\\_Scoring.pdf](http://www.sas.com/offices/europe/slovakia/uni/resource/07_SAS_Credit_Scoring.pdf), 8.11.2007
6. <http://www.thearling.com/text/scoring/scoring.htm>, 8.11.2007
7. Novotný, O., Pour, J., Slánský, D.: Business Intelligence, Grada Publishing, a.s., Praha, 2005, ISBN 80-247-1094-3

# Vplyv ekonomickej slobody na rast HDP v dlhodobom horizonte

## Impact of economic freedom to GDP growth in long time period

**Róbert Hanák<sup>1</sup>**

Kľúčové slová: produktivita, vplyv štátu, HDP per capita, index ekonomickej slobody, socialistické krajiny v Európe, kapitalistické krajiny Európy

Key words: productivity, impact of state policy, GDP per capita, index of economic freedom, socialistic states in Europe, capitalistic states in Europe

### **Abstrakt**

Spôsob a miera akou štát zasahuje do súkromného podnikania a slobôd jednotlivca má priamy vplyv na schopnosť produkovať tovary a služby. Čím je zasahovanie štátu do súkromného a občianskeho sektora intenzívnejšie, tým viac klesá produktivita práce. S jej poklesom klesá celkový HDP a krajina začína zaostávať v porovnaní s ostatnými. Pri porovnávaní krajín Európy, ktoré majú mnoho spoločných znakov sa prejavil tento rozdiel v období komunizmu. Štáty, ktoré boli v komunistickom bloku dlhodobo dosahovali minimálne alebo žiadne slobody merané indexom ekonomickej slobody. Po porovnaní celkového rastu HDP na obyvateľa v rokoch 1950 až 1999 dosiahli komunistické krajiny polovičné výsledky ako kapitalistické štáty.

### **Abstrakt**

Style and level how state intervene in private businesses and personal freedoms have direct influence to capability producing outputs. More intervening to private business and public freedoms causing more decline in the labor productivity. With the labor productivity falling total GDP is falling and state begins to get behind other states. Comparing European countries, which have many common characteristics, this difference appeared during communism era. States in communism have minimal or no freedoms measured by index of economic freedom. Socialistic countries in 1950 to 1999 period achieved only half level in GDP per capita growth as capitalistic states.

### **Úvod:**

Zvyšovanie manažérskej výkonnosti a schopnosti lepšie a efektívnejšie využívať zdroje v súkromnom sektore závisí od mnohých faktorov a ich miera vplyvu je rozdielna<sup>2</sup>. Jeden z dôležitých faktorov je aj štát a jeho politika voči podnikom i občanom. Štát môže byť prínosom pri definovaní pravidiel a ich vynucovaní, no vo väčšine prípadov je bariérou a brzdou slobodného rozvoja. Štát, ktorý obmedzuje slobodné podnikanie a konanie jednotlivcov, im neumožňuje rozvinúť ich plný potenciál. Prejavuje sa to aj v nadmernom

---

<sup>1</sup> Ing. Róbert Hanák, [robohanak@hotmail.com](mailto:robohanak@hotmail.com)

<sup>2</sup> Collins, J. : Z dobrého skvelé. Eastone Books, Banská Bystrica 2006

plytvaní a nezmyselnom konaní pri vynakladaní vzácnych zdrojov. V konečnom dôsledku sa to prejaví slabom raste HDP a chudobe jeho obyvateľov<sup>3</sup>.

Meranie vplyvu štátu je náročné a musí sa merať vo viacerých oblastiach. Z tohto dôvodu vznikli rôzne metriky a modely. Jeden z nich je aj Index ekonomickej slobody<sup>4</sup>, ktorý je pre svoje dlhodobé trvanie, rozsiahlosť faktorov a hlavne vysokú koreláciu s bohatstvom skúmaného štátu zaraďovaný k najlepším metrikám. Tento index je tvorený nasledovnými kategóriami:

- Obchodná politika
- Daňové a odvodové zaťaženie
- Zásahy vlády do ekonomiky
- Menová stabilita<sup>5</sup>
- Tok kapitálu a zahraničné investície
- Bankový a finančný sektor
- Mzdy a ceny
- Vlastnícke práva
- Regulácie
- Čierna ekonomika

Každá z kategórií obsahuje rôzny počet faktorov hodnotených vlastnou škálou, spolu 50 vo všetkých kategóriách. Aritmetický priemer hodnotení všetkých faktorov udáva index ekonomickej slobody konkrétnej ekonomiky. Čím je rozdiel medzi ideálnym stavom a skutočnosťou menší, tým je vyššia ekonomická sloboda v danej krajine. Krajina môže získať maximálne 100 bodov a minimálne 0. Z krajín sa zostavuje od roku 1970 rebríček poradia podľa počtu bodov, ktoré získali. Krajina, ktorá má najvyššiu mieru slobody podnikania dosiahne najvyšší počet bodov a umiestni sa na 1 mieste, krajina s druhým najvyšším počtom na druhom atď. Krajina v ktorej vládne najväčší útlak spomedzi hodnotených je na poslednom mieste<sup>6</sup>.

Hodnotenie tohto indexu použijem na porovnanie miery slobody v krajinách Európy, ktoré som rozdelil do dvoch skupín a to slobodná a kapitalistická Európa a bývalý socialistický blok. V tabuľke č. 1 som zaznamenal umiestnenie konkrétnej krajiny v rámci indexu slobody v rokoch 1970, 1980 a 1990. Prvé merania prostredníctvom tohto indexu sú práve z roku 1970. U krajín západnej Európy je poradie vo väčšine prípadov nadpriemerné, čo znamená, že krajina je slobodnejšia ako ostatné. Ak by sme stanovili 1 kvartil ako najlepšie krajiny, tak

---

<sup>3</sup> Mises, L.: Lidské jednání. Liberální Institut, Praha 2006

<sup>4</sup> <http://www.freetheworld.com/release.html>

<sup>5</sup> Rothbard, M. : Peníze v rukou státu. MegaPrint, Praha 2001

<sup>6</sup> [www.hayek.sk](http://www.hayek.sk)

v roku 1970 až 75 % krajín západnej Európy patrí do prvého alebo druhého kvartilu. V roku 1980 už do prvého a druhého kvartilu patria všetky okrem Islandu a v roku 1990 už všetky. V roku 1990 dokonca 60 % západných krajín patrí do prvého kvartilu čo sa týka slobody podnikania. Takýto stav je predpokladom pre silný ekonomický rast a rýchle zvyšovanie úrovne HDP.

Tab. č. 1<sup>7</sup>.

P.č.	Krajina	Poradie 1970	Poradie 1980	Poradie 1990	Priemer	Celkom hodnotených 1970	Celkom hodnotených 1980	Celkom hodnotených 1990
1	Rakúsko	27	18	17	21	54	105	113
2	Belgicko	3	8,00	9,00	7	54	105	113
3	Cyprus	19	46,00	56,00	40	54	105	113
4	Dánsko	17	26,00	20,00	21	54	105	113
5	Fínsko	13	18,00	20,00	17	54	105	113
6	Francúzsko	23	35,00	20,00	26	54	105	113
7	Západné Nemecko	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	54	105	113
8	Grécko	23	40,00	46,00	36	54	105	113
9	Island	26	64,00	26,00	39	54	105	113
10	Írsko	15	21,00	20,00	19	54	105	113
11	Taliano	30	51,00	29,00	37	54	105	113
12	Luxembursko	2	2,00	5,00	3	54	105	113
13	Malta	n.a.	48,00	52,00	50	54	105	113
14	Holandsko	9	11,00	9,00	10	54	105	113
15	Nórsko	27	40,00	20,00	29	54	105	113
16	Portugalsko	33	40,00	40,00	38	54	105	113
17	Španielsko	19	35,00	34,00	29	54	105	113
18	Švédsko	39	40,00	29,00	36	54	105	113
19	Švajčiarsko	3	3,00	3,00	3	54	105	113
20	Veľká Británia	33	21,00	9,00	21	54	105	113
Priemerné umiestnenie		20,06	29,84	24,42	25,30			

Na porovnanie môžeme použiť krajiny zo strednej a východnej Európy, ktoré boli nútené trpieť komunistický model fungovania spoločnosti. Súkromné podnikanie bolo zničené a osobné slobody boli minimálne. Konštruovať index ekonomickej slobody bolo nemožné. Každopádne tieto krajiny, kam patrilo aj Slovensko, boli rozhodne na úplnom konci rebríčka a delili sa spoločne o posledné miesta na čele so sovietskym Ruskom, o čom svedčí aj umiestnenie 6 rokov po páde komunizmu. Hoci už prebehli prvé reformy, zaostávanie

<sup>7</sup> <http://www.freetheworld.com/release.html>

a ekonomický útlak boli také rozsiahle, že skončili na posledných miestach. Všetky od ktorých sú dostupné údaje, okrem Československa skončili v najslabšom kvartile spolu s najzaostalejšími krajinami na svete. Československo v roku 1995 neexistovalo, ale jeho umiestnenie som počítal ako vážený priemer umiestnení Českej republiky a Slovenskej republiky. Tab. č. 2.

P.č.	Krajina	Poradie 1980	Poradie 1990	Poradie 1995	Priemer	Celkom hodnotných 1980	Celkom hodnotených 1990	Celkom hodnotených 1995
1	Albánsko	n.a.	97	97	97	105	113	123
2	Bulharsko	n.a.	97	97	97	105	113	123
3	Československo	n.a.	n.a.	72	72	105	113	123
4	Maďarsko	78	70	70	73	105	113	123
5	Poľsko	n.a.	84	118	101	105	113	123
6	Rumunsko	n.a.	103	86	95	105	113	123
7	Juhoslávia	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	105	113	123
8	Sovietsky Zväz	n.a.	n.a.	116	116	105	113	123
9	Východné Nemecko	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	105	113	123
Priemerné umiestnenie			90	94	93			

Porovnanie výsledkov indexu ekonomickej slobody dávam do vzťahu s HDP na obyvateľa počítaného prostredníctvom parity kúpnej sily z roku 1992 v USD. V tabuľke č. 4 je HDP na obyvateľa krajín, ktoré vstúpili do komunizmu alebo v ňom začínali fungovať / rok 1950 / a krajín západnej Európy<sup>8</sup>, tab. č. 3.

Západná Európa :

Tab. č. 3.

P.č.	Krajina	HDP na obyvateľa v roku 1950	HDP na obyvateľa v roku 1989	Pomer HDP 1950/1989	HDP na obyvateľa v roku 1999	Pomer HDP 1950/1999
1	Rakúsko	3 706	16 360	4,41	20 065	5,41
2	Belgicko	5 462	16 744	3,07	19 907	3,64
3	Cyprus	1 883	9 251	4,91	13 116	6,97
4	Dánsko	6 943	18 261	2,63	22 255	3,21
5	Fínsko	4 253	16 946	3,98	18 867	4,44
6	Francúzsko	5 271	17 730	3,36	20 369	3,86
7	Západné	4 281	18 016	4,21		

<sup>8</sup> <http://www.ggdc.net>

	Nemecko					
8	Grécko	1 915	10 111	5,28	11 616	6,07
9	Island	5 331	17 975	3,37	20 314	3,81
10	Írsko	3 453	10 880	3,15	20 594	5,96
11	Taliansko	3 502	15 969	4,56	18 161	5,19
12	Luxembursko	8 393	22 862	2,72	30 731	3,66
13	Malta	891	8 031	9,01	12 047	13,52
14	Holandsko	5 971	16 695	2,80	21 243	3,56
15	Nórsko	5 430	18 157	3,34	24 598	4,53
16	Portugalsko	2 086	10 372	4,97	13 363	6,40
17	Španielsko	2 189	11 582	5,29	14 894	6,80
18	Švédsko	6 739	17 524	2,60	19 755	2,93
19	Švajčiarsko	9 064	20 935	2,31	21 755	2,40
20	Veľká Británia	6 939	16 414	2,37	19 537	2,82

V stĺpci pomer rastu 1950/1989 je podiel HDP v roku 1989 k HDP v roku 1950, teda koľko krát sa HDP za 39 rokov zvýšil. Priemerne sa HDP zvýšil v priebehu 39 rokov u slobodných a kapitalistických krajín 3,92 krát.

V tabuľke č. 4. tabuľke sú údaje o krajinách z východnej Európy. Za rovnaké obdobie sa HDP zvýšil priemerne 3,08 krát. Slobodné krajiny boli v danom období produktívnejšie pri využívaní všetkých svojich zdrojov a možností o 27,36 %. Pri analýze som však postupoval ďalej a snažil som sa zohľadniť ďalšie skutočnosti prostredníctvom predĺženia porovnávacieho obdobia o ďalších desať rokov a to až do roku 1999. Tým sa odstráni typické nadhodnocovanie a zavádzanie v štatistických výstupoch v socializme a taktiež sa eliminuje produkcia, ktorá sa vyrábala len za účelom produkcie. Takéto výrobky alebo služby boli síce vyrobené, ale neexistoval pre nich odbyt a výrobky sa zvyčajne po niekoľkých rokoch zlého skladovania znehodnotili tak, že museli byť zničené. Tento stav bol typický pre všetky komunistické krajiny, no zvlášť výrazný v bývalom sovietskom Rusku.

Porovnanie pomerov HDP v rokoch 1950/1999 u kapitalistických krajín Európy, kde tieto krajiny zvýšili svoj HDP priemerne 5,01 krát, je oveľa výraznejšie ako u socialistických krajín s priemerným zvýšením svojho HDP 2,56 krát. Pri vzájomnom porovnaní boli kapitalistické a slobodné krajiny schopné využiť dané zdroje a svoje schopnosti o 95,83% účinnejšie a lepšie ako krajiny socialistické.

Východná Európa

Tab. č. 4.

P.č.	Krajina	HDP na obyvateľa v roku 1950	HDP na obyvateľa v roku 1990	Pomer HDP 1950/1989	HDP na obyvateľa v roku 1999	Pomer HDP 1950/1999
1	Albánsko	1 001	2 477	2,47	2 567	2,56
2	Bulharsko	1 651	6 216	3,76	5 040	3,05
3	Československo	3 501	8 768	2,50	8 568	2,45
4	Maďarsko	2 480	6 903	2,78	6 760	2,73

5	Poľsko	2 447	5 684	2,32	7 008	2,86
6	Rumunsko	1 182	3 941	3,33	2 940	2,49
7	Juhoslávia	1 551	6 193	3,99	4 468	2,88
8	Sovietsky Zväz	2 841	7 109	2,50	4 103	1,44
9	Východné Nemecko	2 102	8 422	4,01		

## Záver

Pri porovnávaní miery slobody v európskych krajinách boli v minulosti a u niektorých stále sú veľmi výrazné rozdiely. Nachádzajú sa na opačných koncoch meranej škály. Takto veľké rozdiely sa aj adekvátne prejavujú v schopnosti krajiny účinne a správne používať vzácne zdroje a z nich vytvárať výrobky a služby tam, kde je najvyššia miera zhodnotenia<sup>9</sup>. HDP na obyvateľa je súhrnný faktor tisícov premenných, ktoré pôsobia viac alebo menej na jeho výšku, no miera ekonomickej slobody patrí k tým najvýznamnejším. Ak v krajine vládne nesloboda a ekonomický útlak je na vysokom stupni, to znamená, že v indexe slobody dosahuje spodné priečky, potom je aj rast HDP na obyvateľa je pomalý a dlhodobom horizonte dosahuje priemerne len polovičné hodnoty u veľmi podobných krajín, ktoré sú však slobodné. Pri zvlášť silnom útlaku rast HDP na obyvateľa v dlhodobom horizonte nedosahuje ani tretinovú úroveň rastu akú dosahujú priemerne prevažne slobodné krajiny/ vid' Rusko /. Medzi slobodou v podnikaní a výškou HDP na obyvateľa je v dlhodobom horizonte veľmi silná závislosť.

## Literatúra

Collins, J. : Z dobrého skvelé. Eastone Books, Banská Bystrica 2006

Koch, R.: Pravidlo 80/20. Management Press, Praha 2000

Rothbard, M. : Peníze v rukou státu. MegaPrint, Praha 2001

Mises, L.: Lidské jednání. Liberální Institut, Praha 2006

<http://www.freetheworld.com/release.html>

[www.hayek.sk](http://www.hayek.sk)

<http://www.ggdc.net>

<sup>9</sup> Koch, R.: Pravidlo 80/20. Management Press, Praha 2000

# **CELOŽIVOTNÉ VZDELÁVANIE V SLOVENSKEJ REPUBLIKE.**

## **LONG-LIFE EDUCATION IN SLOVAK REPUBLIC.**

**Alena Holíková<sup>1</sup>**

### **KLÚČOVÉ SLOVÁ**

LONG-LIFE EDUCATION, PUBLIC OPINION RESEARCH, EDUCATION REFORM, EMPLOYEES AND EMPLOYERS NEEDS, ORGANIZATIONS OFFERING FORMAL AND INFORMAL EDUCATION, ACCREDITATION.

### **ABSTRAKT**

Nowadays the long-life education is becoming the theme of interests as the industrial society is changing into informational and knowledge-based society. This change has been bringing the need for new knowledge, skills, competencies as well as the increased need for flexibility and mobility of employees. In the article I would like to address the topics related to the long-life education. The main intention is to present the results of the public opinion research in the field of long-life education, to review particular results from opinion research and to point out possible solutions from the point of view of the citizens who need the education as well as the educational institutions who provide the education.

### **ÚVOD**

Slovenská spoločnosť postupne začína považovať vzdelávanie za tému, ktorá diskutovaná v čoraz v širších kruhoch. Slovensko integráciou do EU v dôsledku meniacich sa sociálno - ekonomických podmienok je nútené prispôbiť sa zvyšujúcim nárokom vyplývajúcich z daných podmienok. Najvýznamnejší prínos pre štát z ekonomického hľadiska je príprava ľudí pre trh práce na národnej ako i medzinárodnej úrovni.

Kvalita ľudského potenciálu nesporne súvisí s množstvom faktorov, ktoré ju ovplyvňujú. Prostredníctvom rozvoja ľudského potenciálu je možné zvyšovať produktivitu práce, na nehmotnú úroveň v rámci medziľudských vzťahov a v končnom dôsledku má pozitívny dopad na hospodárstvo štátu. Jedna z ciest ako podporovať rozvoj ľudského potenciálu je umožniť rozvíjať sa prostredníctvom celoživotného vzdelávania a zdokonaľovať po stránke odbornej ako i humánnej. Problematika celoživotného vzdelávania sa v súčasnosti

---

<sup>1</sup> Ing. Alena Holíková, Externá doktorandka na FPM EU v Bratislave, aholikova@gmail.com



dostáva do popredia. Nakoľko dochádza k zmene od industriálnej na spoločnosti informačnú – učiacu sa. Tato zmena prináša potrebu nových vedomostí, schopností, zručností ako i transformáciu práce a zvyšujúcu potrebu flexibility a mobility pracovníkov. Na základe faktu aké množstvo nespĺňa požadované kritériá sú sociálne vylúčení a teda izolovaní z daného procesu.

Aby došlo k začleneniu sociálne vylúčených občanov do začlenenia, je potrebné aby sa snažili získať adekvátnu kvalifikáciu a uplatniť sa na trhu práce. Takisto je potrebné, aby vzdelávací systému pružne reagoval na zmeny v spoločnosti a z nich vyplývajúcu potrebu nových vedomostí a zručností.

V tomto článku by som sa rada venovala otázkam súvisiacich s problematikou celoživotného vzdelávania. Hlavným zámerom je poukázať na výsledky prieskumu v oblasti celoživotného vzdelávania. Uvedený prieskum sa realizoval v rámci riešenia projektu „Tvorba rozvoj a implementácia otvoreného systému celoživotného vzdelávania v SR pre potreby trhu práce“ realizovaného Académiou Istropolitana s finančnou podporou Európskeho sociálneho fondu.

## VZDELÁVANIE.

S pojmom vzdelávanie sa stretávame pomerne často v bežnom živote. Tento pojem pochádza z praslovanského pojmu *dělo* - remeslo, možno ho charakterizovať ako proces osvojovania si systematických poznatkov, vedomostí a s nimi spojených intelektuálnych a pracovných schopností a návykov, nevyhnutná podmienka prípravy človeka na život, nadobudnutá v školách, sebvzdelávaním v mimoškolských zariadeniach ako i v každodennej pracovnej činnosti.<sup>2</sup> Vzdelávanie prebieha vo všetkých etapách životného cyklu človeka, ale v intenzívnej miere sa koncentruje na obdobie detstva a dospelovania. Z hľadiska psychologického je vzdelávanie charakterizované ako učenie – memorovanie vedomostí, ako i získavanie zručností a návykov prostredníctvom opakovania. Socializácie ako prostriedok sociálnej mobility.<sup>3</sup> Vzdelávanie nemá hmotnú podobu, ale možno ho nazvať vlastnosťou prípadne schopnosťou človeka nadobudnúť vzdelanie určitého stupňa a tým vykonávať prácu určitej miery zložitosti.<sup>4</sup> Systém môže prebiehať buď v školskom subsystéme vzdelávania (materské, základné, stredné a vysoké školy) – **formálne vzdelávanie**, a v subsystéme

---

<sup>2</sup> Ďurič. L.: *Výchova a vzdelávanie dospelých – andragogika*, 7 vydanie, Bratislava SPN,

<sup>3</sup> Košta, J.: *Sociológia*, Vydavateľstvo Ekonóm, Bratislava 1996,

<sup>4</sup> Benčo, J.: *Ekonomia vzdelávania*, Vydavateľstvo IRIS, 2002,

mimoškolského vzdelávania (podnikové, rezortné, záujmové, občianske, iné vzdelávanie) – **neformálne vzdelávanie**. Oba subsystemy vzdelávania možno charakterizovať ako organizovanú činnosť cieleňú na získanie vedomostí, schopností a zručností potrebných pre výkon konkrétnych činností, pričom v oboch subsystemoch je uskutočňovaná inštitucionálne, je štruktúrovaná podľa cieľov, počtu hodín a podpory učenia sa. Európska komisia však kladie dôraz na činnosť vzdelávajúceho sa subjektu – **informálne učenie sa (neinštitucionálne)** – vychádzajúce z každodenných aktivít spojených s prácou, rodinou alebo voľným časom, toto učenie sa nie je štruktúrované, nevedie k získaniu osvedčenia, je skôr príležitostné, nezámerné.<sup>5</sup> Charakteristickým znakom rozvoja vzdelania v je tendencia k permanentnému vzdelávaniu daná neustálym skvalitňovaním a sprístupňovaním vzdelávacích aktivít a stimuly vyplývajúce zo zmien životného štýlu a z výskytu nových ekonomických potrieb<sup>6</sup> Takto by sa dalo v krátkosti zhrnúť vzdelávanie ak sa chceme priblížiť k pojmu celoživotné vzdelávanie možno ho upresniť ako proces prebiehajúci počas celého životného cyklu človeka s cieľom dosiahnuť vyššiu odbornosť a kvalifikáciu alebo rozšíriť si obzor v určitom smere.

Keď sa budeme bližšie zaujímať o celoživotné vzdelávanie v podmienkach slovenskej republiky možno získame odpovede na otázky akým spôsobom CŽV funguje? Aké problémy sa vyskytujú pri jeho realizácii? Aká je jeho kvalita, aké sú kritériá pre posudzovanie kvality? Aké sú hlavné prekážky v rozvoji CŽV? Aká je dostupnosť informácií? a iné. Vid' nasledujúcej kapitole.

## **PRIESKUM CELOŽIVOTNÉHO VZDELÁVANIA V PODMIENKACH SLOVENSKEJ REPUBLIKY.**

Celoživotné vzdelávanie predstavuje základný predpoklad pre odstraňovanie nesúladu medzi aktuálnou kvalifikáciou pracovnej sily na trhu práce a budúcimi požiadavkami zamestnávateľov na kvalifikovanú pracovnú silu.

Rozvoj vzdelávania je úzko spojený s potrebami progresívneho vývoja spoločnosti, no škodou je, že vzdelanie a kvalifikovanosť nie sú v spoločnosti dostatočne hmotne a morálne odmeňované<sup>7</sup>. V súčasnosti v oblasti celoživotného vzdelávania neexistuje jednotný a účinný

---

<sup>5</sup> <http://web.mtf.stuba.sk/sk/aktuality/konferencie/schola/prispevky06/Mudrikova.doc>.

<sup>6</sup> Brown, J. History of Western Education, 3 sv. London, 1972,

<sup>7</sup> Matulčíková, M.: Celoživotné vzdelávanie ako významný činiteľ pracovnej flexibility a výkonnosti., Vydavateľstvo Ekonóm. 2000.

system hodnotenia, monitorovania a kontroly poskytovaných služieb. Väčšina vzdelávacích inštitúcií tohto druhu ponúka svoje služby na základe trhových princípov dopytu a ponuky v oblasti ďalšieho vzdelávania. Zamestnávateľia majú problémy pri porovnávaní kvality vzdelávacích inštitúcií. Ako možno vidieť z prieskumu ktorý sa uskutočnil v rámci projektu „Tvorba, rozvoj a implementácia otvoreného systému celoživotného vzdelávania v SR pre potreby trhu práce“ sa realizoval prieskum zameraný na oblasť celoživotného vzdelávania

Realizátorom uskutočneného prieskumu bola Académia Istropolitana v spolupráci s firmou Euro Pro s.r.o. Celkový počet oslovených inštitúcií bol 1100 a z tohto počtu sa uvedeného prieskumu zúčastnilo 232 inštitúcií, ktoré majú aspoň 1 akreditovaný vzdelávací kurz. Uvedených 232 inštitúcií vzdeláva ročne 172 979 absolventov a spolu majú 2687 akreditovaných kurzov. Z geografického hľadiska sa prieskumu zúčastnilo počet účastníkov – vid' nasledujúcu tabuľku.

Tab. č.1 Územné pôsobenie respondentov prieskumu

PP	KE	ZA	BB	NR	TN	TT	BA	SR
5%	10%	7%	13%	4%	4%	6%	9%	42%

Z celkového počtu 42 % najviac odpovedí prišlo z Banskobystrického kraja (13 %), Košického a Bratislavského kraja (10 a 9 %) ostatné kraje boli zastúpené v rozpätí od 7 % po 4 % tá. Uvedení respondenti sa vyjadrovali k nasledovným témam

1. Potreba hodnotenie kvality neformálneho vzdelávania.
2. Dôležitosť vybudovania Inštitucionálneho systému posudzujúceho kvality vzdelávania.
3. Kritéria hodnotenia kvality
4. Hlavné prekážky v rozvoji CŽV
5. Prepojenie formálneho a neformálneho vzdelávania
6. Informačný systém celoživotného vzdelávania.
7. Financovanie celoživotného vzdelávania<sup>8</sup>.

1. Z hľadiska potreby hodnotenia kvality neformálneho vzdelávania nezávislou inštitúciou sa stotožnilo viac ako tri štvrtiny opýtaných vzdelávacích inštitúcií 69 % uviedlo jednoznačnú odpoveď „určite áno“). Iba 7 % opýtaných uviedlo, že systém hodnotenia kvality nie je dôležitý. V tomto názore sa zhodovali tak inštitúcie verejného sektora, ktoré poskytujú aj neformálne vzdelávanie (základné školy, stredné

<sup>8</sup> Názorový prieskum celoživotného vzdelávania . Académia Istropolitana 2007,

školy, vysoké školy) ako aj inštitúcie súkromného sektora (ako napr. firmy alebo neziskové organizácie a podobne).

*Vzdelávacím inštitúciám výrazne chýba jednotný systém hodnotenia a kontroly kvality poskytovaných služieb v oblasti celoživotného vzdelávania.*

2. Väčšina vzdelávacích inštitúcií sa stotožňuje s názorom, že zavedenie jednotného inštitucionálneho systému by bolo efektívne a spravodlivé. Tento systém by posudzoval kvalitu poskytovaného vzdelávania. Väčšina 63 % si myslí, že by pomohol rozlíšiť vzdelávacie kurzy, ktoré sú ponúkané na trhu. Až 20 % nezaujalo k tejto otázke postoj a 17 % si myslí, že inštitucionálny systém by mohol byť zbytočným byrokratickým prvkom. Tie vzdelávacie inštitúcie, ktoré by privítali vznik inštitúcie zabezpečujúcej posudzovanie kvality vzdelávania, sa vyjadrili tiež za dôležitosť hodnotenia kvality v systéme neformálneho vzdelávania, a to priemerným počtom bodov 1,36 z päťstupňovej škály (kde 1 znamenalo určite áno je dôležité hodnotiť kvalitu a 5 určite nie je dôležité hodnotiť kvalitu). Tie vzdelávacie inštitúcie, ktoré si myslia, že hodnotenie kvality vzdelávania prostredníctvom inštitúcie je byrokratický prvok, považujú taktiež význam hodnotenia kvality za dôležitý, priemerný počet bodov predstavuje hodnotu 1,92 z päťstupňovej škály (kde 1 znamenalo určite áno je dôležité hodnotiť kvalitu a 5 určite nie je dôležité hodnotiť kvalitu).

3. Najviac respondentov odpovedalo, že kritériom hodnotenia kvality poskytovaného neformálneho vzdelávania, by mal byť –

a. obsah vzdelávacieho programu, ktorý by mal zodpovedať potrebám praxe.

b. kompetencie lektora

c. spokojnosť zákazníka

d. ukazovatele merania kvality,

Medzi „inými“ ukazovateľmi kvality niektoré vzdelávacie inštitúcie uviedli kritériá ako napr.: individuálny prístup ku frekventantom, rozsah získaných vedomostí, porovnateľnosť služieb s krajinami EÚ, dosiahnutie stanovených cieľov vzdelávania, využitie získaných zručností v praxi, dodržanie obsahu vzdelávacieho programu, aktívne zapájanie študentov vo vyučovacom procese, kompetentnosť a kreativita školiteľov, uplatnenie absolventov v praxi, používané metódy vo vyučovaní a pod. Ak sme danú otázku rozdelili podľa odpovedí rôznych skupín, väčšinou vychádzali porovnateľné údaje. Rovnaké názory mali tak verejné ako aj súkromné vzdelávacie inštitúcie a rozdiel nebol ani v názoroch inštitúcií, ktoré sú financované z jedného zdroja v porovnaní s inštitúciami, ktoré majú viac zdrojové financovanie.

4. Medzi hlavné prekážky pri rozvoji celoživotného vzdelávania na Slovensku sa v porovnaní s vyspelými krajinami Európskej únie stále malá časť populácie zapája do celoživotného vzdelávania. V prieskume sme zisťovali postrehy a názory inštitúcií poskytujúcich neformálne vzdelávanie na hlavné prekážky neúčasti obyvateľstva na celoživotnom vzdelávaní.

Nedostatok finančných zdrojov ako hlavnú prekážku vyššej účasti v neformálnom vzdelávaní uviedlo 31 % inštitúcií. Podľa nich je závažným nedostatkom aj neprepojenosť systémov formálneho a neformálneho vzdelávania (22 %) a tiež neefektívnosť vynakladaných verejných zdrojov vynaložených na vzdelávanie (21 %). Nedostatočná propagácia a marketing vzdelávania spôsobujú taktiež nižší záujem (15 %). Inštitúcie vidia podstatne menšiu prekážku v nízkej kvalite programov celoživotného vzdelávania (7 %). Medzi ďalšie odpovede respondenti zaradili ďalej prekážky ako: nechúť a nezáujem ľudí ďalej sa vzdelávať, neuznanie vzdelávania sa zamestnávateľom, takmer žiadny vplyv na finančné ohodnotenie ani na lepšie uplatnenie sa v praxi, neaktuálnosť vzdelávacích programov, súkromné firmy neumožňujú svojim zamestnancom ďalšie vzdelávanie a pod.

*Za najväčšiu prekážku rozvoja celoživotného vzdelávania považujú vzdelávacie inštitúcie nedostatok financií.*

5. Neformálne vzdelávanie ako súčasť celoživotného vzdelávania stúpa na svojom význame a preto je nevyhnuté hľadať spôsoby, ako ich prepojiť a zabezpečiť horizontálnu a vertikálnu priepustnosť s formálnym vzdelávaním. Jedným z možných prostriedkov na plnohodnotné uznanie výsledkov neformálneho vzdelávania je systém prenosu kreditov. Je založený na pracovnom zaťažení študenta/účastníka so zámerom dosiahnuť ciele zvoleného programu špecifikované vo vzdelávacích výstupoch a kompetenciách. V prieskume sme zisťovali, ako sú inštitúcie pôsobiace v oblasti neformálneho vzdelávania na Slovensku oboznámené s princípom fungovania kreditového systému, ktorý je u nás zavedený na vysokých školách. Z odpovedí vyplynulo, že zo všetkých oslovených neformálnych vzdelávacích inštitúcií 39 % respondentov pozná kreditný systém, najväčšia časť opýtaných 47 % ho pozná iba čiastočne a kreditný systém vôbec nepozná 14 % z nich. Ostaní sa k tejto otázke nevyjadrili.

6. V rámci jednotného Informačného systému celoživotného vzdelávania sa vyjadrilo až 80 % vzdelávacích inštitúcií za jeho zavedenie. Za najväčší

prínos informačného systému je považované zabezpečenie komplexného prehľadu vzdelávacích možností s ohodnotením ich kvality. Na Slovensku sa v porovnaní s vyspelými krajinami Európskej únie stále malá časť populácie zapája do celoživotného vzdelávania<sup>9</sup>. V prieskume sme zisťovali postrehy a názory inštitúcií poskytujúcich neformálne vzdelávanie na hlavné prekážky neúčasti obyvateľstva na celoživotnom vzdelávaní. Nedostatok finančných zdrojov ako hlavnú prekážku vyššej účasti v neformálnom vzdelávaní uviedlo 31 % inštitúcií. Podľa nich je závažným nedostatkom aj neprepojenosť systémov formálneho a neformálneho vzdelávania.

7. Financovanie celoživotného vzdelávania je jedným z najdôležitejších faktorov, ktoré ovplyvňujú jeho rozvoj. Kým pri formálnom vzdelávaní zohrávajú najdôležitejšiu úlohu verejné zdroje, pri ďalšom vzdelávaní tu zohráva súkromné financovanie. Najviac finančných prostriedkov pochádza z komerčných aktivít – 44%. Verejné rozpočty sa podieľajú na financovaní subjektov bez ohľadu na ich charakter 30%. Zdroje Európskej únie skončili až na treťom mieste s hodnotou 19%. Len doplnkovú funkciu majú iné súkromné zdroje. Zastúpenie jednotlivých foriem financovania vzdelávania. Ako sa dalo predpokladať, súkromné vzdelávacie inštitúcie majú väčší podiel zdrojov z komerčných aktivít – 52%. Takmer štvrtinu dosahujú zdroje EÚ, čo znamená, že tieto inštitúcie sa viac zapájajú do možnosti získavania finančných zdrojov formou projektov zo zdrojov EÚ a sú aj úspešnejšie ako verejné inštitúcie. Využívajú však aj iné verejné zdroje financovania (18%). Najmenší podiel majú, ako tradične, iné súkromné zdroje. Pomerne zaujímavým faktom je analýza podľa počtu zdrojov financovania. Na jednozdrojové financovanie sa spolieha až takmer polovica opýtaných (41%), viac ako ¼ (presne 26%) sa spolieha na dva zdroje financovania. 21% respondentov uviedlo tri zdroje financovania, 7% sa spolieha na všetky z vyššie uvedených možností. 5% inštitúcií na túto otázku neodpovedalo. Z uvedeného možno preto skonštatovať, že formálne inštitúcie sa v prípade jednozdrojového financovania sa spoliehajú predovšetkým na zdroje verejných rozpočtov a len vo veľmi malej miere financie z iných zdrojov. Inštitúcie sa spoliehajú predovšetkým na vlastné komerčné aktivity a z nich plynúce fin. prostriedky. V oveľa menšej miere na verejné zdroje a iné zdroje.

---

<sup>9</sup> Analýza existujúceho riadenia kvality vzdelávania, kolektív autorov. SAP, Bratislava.

## ZÁVER

Ako možno pozorovať v prieskume jednotlivé inštitúcie sú v prevažnej miere naklonené na potrebu hodnotenie kvality neformálneho vzdelávania, a preferujú dôležitosť vybudovania Inštitucionálneho systému posudzujúceho kvality vzdelávania. Zároveň veľká väčšina sa rozhodla pri kritériách hodnotenia kvality za najdôležitejšie obsah vzdelávacieho programu, ktorý by mal zodpovedať potrebám praxe, kompetencie lektora a spokojnosť zákazníka. Ako už bolo viac krát spomínané hlavnými prekážkami v rozvoji neformálneho vzdelávania je financovanie. Možnosti riešenia tohto problému sú rôzne využitie viac zdrojového financovania, ako i rozvoj podnikateľských aktivít a zároveň je tu možnosť financovania daňovým bonusom, čím by štát prispel na celoživotné vzdelávanie formou odpočtu z daní. Táto možnosť vyzerá veľmi reálna a motivujúca hlavne pre verejnosť. Prepojenie formálneho a neformálneho vzdelávania by sa reálne mohlo realizovať formou kreditového systému, avšak prenos kreditov vyžaduje zabezpečenie rovnakej úrovne kvality vzdelávania jednotlivých inštitúcií. Momentálne táto podmienka nie splnená avšak časom je možné vypracovať prostredníctvom kontroly kvality vzdelávania a jednotného informačný systému zabezpečiť jednotnú úroveň vzdelania a tým možnosť prenosu kreditov

## POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Benčo, J. : Ekonómia vzdelávania, Vydavateľstvo IRIS, 2002, ISBN 80 – 89018-41-6
2. Brown, J. History of Western Education, 3 sv. London, 1972, Bez ISBN
3. Ďurič. L.: Výchova a vzdelávanie dospelých – andragogika, 7 vydanie, Bratislava SPN, ISBN – 80 – 88908-14-0
4. Košta, J.: Sociológia, Vydavateľstvo Ekonóm, Bratislava 1996, ISBN 80 – 225-0769-5
5. Matulčíková, M.: Celoživotné vzdelávanie ako významný činiteľ pracovnej flexibility a výkonnosti., Vydavateľstvo Ekonóm. 2000, ISBN – 80 – 225- 1197- 8.
6. Analýza existujúceho riadenia kvality vzdelávania, kolektív autorov. SAP, Bratislava, ISBN 978- 80-8095-014-9
7. Názorový prieskum celoživotného vzdelávania . Académia Istropolitana 2007,
8. <http://web.mtf.stuba.sk/sk/aktuality/konferencie/schola/prispevky06/Mudrikova.doc>.

# RIZIKOVÝ KAPITÁL

Alžbeta Hovancová<sup>1</sup>

## KLÚČOVÉ SLOVÁ

VENTURE CAPITAL, PRIVATE EQUITY, BUSINESS ANGELS, SMALL AND MIDDLE ENTREPRENEURS, DIFFERENCES BETWEEN COUNTRIES

## ABSTRAKT

Venture capital is a structured system for providing equity capital to emerging companies, a system that has proven highly successful in facilitating the development of high-growth SMEs. The venture capital firm, which is usually organised as a limited partnership, brings together venture capitalists, who are active specialists in the various stages of the venture capital cycle, with the investors who are limited partners.

The venture capital process proceeds through several stages, from „seed“ before production has begun through „early stage“ and through one or more „expansion“ or „development“ rounds. At the end of the process the venture capitalist aims to realise a return on the investment through „exit“.

## ÚVOD

Malé a stredné podniky sa uplatňujú ako inovatívne spoločnosti, ktoré sú základom pre dynamicky sa rozvíjajúce vyspelé ekonomiky, ponúkajú flexibilné prispôsobovanie sa potrebám trhu a dopytu, sú ústretové voči najnáročnejším požiadavkám zákazníkov a vytvárajú nové pracovné miesta. To je len zopár výhod, ktoré so sebou prinášajú. A práve inovatívnosť je základom pre potrebu finančných prostriedkov podniku. Napriek tomu, že bankový sektor ponúka širokú paletu úverových zdrojov pre tieto podniky, nie sú nimi z rôznych dôvodov dosiahnuteľné. A tak na výslednie prichádzajú alternatívne formy financovania, a jednou z nich je aj rizikový kapitál.

Čo znamená rizikový kapitál, aký je rozdiel medzi venture capital a private equity, aké má výhody, či nevýhody vstup rizikového kapitálu do spoločnosti, to všetko je hlavným cieľom tohto príspevku. Snažíme sa vniesť do tohto príspevku základnú charakteristiku rizikového kapitálu a vzbudiť záujem o tento zdroj financovania. A taktiež sa pozrieme na základné rozdielnosti v čerpaní rizikového kapitálu v rámci krajín celého sveta.

## VZNIK A CHARAKTERISTIKA POJMU RIZIKOVÝ KAPITÁL

Rizikový kapitál alias venture capital ako finančný produkt má svoj pôvod v USA. Dnešná forma vznikla okolo roku 1946, kedy sa bankový systém ukázal ako nedostatočný na financovanie novovzniknutých firiem a firiem v štádiu rýchleho rastu. Podniky mali nedostatočné zabezpečenie pre úver a finančné inštitúcie mali zmenené nároky na výšku vlastných zdrojov v spoločnosti. V roku 1946 vznikla spoločnosť American Research and Development Company, ako prvá moderná kapitálová spoločnosť. Jej najúspešnejšia investícia priniesla výnos 15,8 % za 25 rokov.<sup>2</sup>

Do Európy prenikla táto filozofia v 80. rokoch 20. storočia. Dodnes má najsilnejší význam vo Veľkej Británii, ale aj vo Francúzsku, Nemecku, Taliansku, a tiež krajiny ako Fínsko a Írsko konštantne zvyšujú rýchlosť investícií. Spoločnosti ako Digital Equipment Corporation, Apple, Federal Express, Compaq, Sun Microsystems, Intel, Microsoft

---

<sup>1</sup> Ing. Alžbeta Hovancová, interný doktorand, Fakulta podnikového manažmentu, hovancova@euba.sk

<sup>2</sup> Griačová, I.: Rizikový kapitál – pre koho predstavuje riziko? Finančný manažér 1 (jar 2005), s. 10



a Genetech sú slávnymi príkladmi firiem, ktoré získali rizikový kapitál na začiatku ich rozvoja.<sup>3</sup>

Podľa názvu tejto alternatívnej formy financovania podnikov by sme sa mohli domnievať, že ide o nestabilný alebo nestály zdroj. Rizikový kapitál nie je však rizikový sám o sebe, ale tým, že financuje veľké projekty alebo naopak, projekty malých a stredných podnikov, ktoré sa neobchodujú na kapitálovom trhu. Takéto projekty skrývajú v sebe vyšší stupeň rizika, a preto získanie úveru na ich financovanie nie je zvyčajne jednoduchou záležitosťou – nemožnosť, nevýhodnosť alebo veľká problémovosť získania klasického bankového úveru.

Ako pri väčšine trendov, prichádzajúcich hlavne zo zámoria, je niekedy ťažké presne definovať ten – ktorý pojem. Rovnako je to s rizikovým kapitálom. Rizikový kapitál je zvláštnou formou financovania podnikov, najmä inovatívnych malých a stredných podnikov (MSP). Ide v podstate o kapitálové investovanie, pri ktorom investičné fondy (rizikovní investori) sústredujú a následne investujú prostriedky do rozbehu, rozvoja alebo transformácie súkromných firiem. Môže mať formu investície do vlastného kapitálu (zvýšenie základného imania) alebo kombinácie vlastného a cudzieho kapitálu (zvýšenie ZI spolu s poskytnutím úveru), pričom prvá z uvedených foriem je preferovanejšia.

Venture kapitál je forma private equity. Ostatné formy private equity pokrývajú rozličné formy operácií, v ktorých zrelý podnik je reštrukturalizovaný a jeho kapitálová štruktúra menená. Niekedy je podnik dokonca rozdrobený na zložky. Sledujeme úzku podobnosť medzi venture kapitálom a ostatnými formami private equity vzhľadom na to, že obidvoje používajú formu limitovaného partnerstva, kde však vykonávajú podrobnú kontrolu manažmentu a očakávajú, že transformácia podniku prinesie príjem z realizovanej hodnoty. Hlavným rozdielom je, že poskytovateľ venture kapitálu sa dohodne s novými podnikmi, že budú prechádzať viacerými stupňami vývoja až k maximálnemu výstupu, kým private equity sa s viacerými zrelými spoločnosťami dohodne na potrebe reštrukturalizácie. V každom prípade odborníci, či v Európe alebo v Amerike, vidia veľkú podobnosť medzi týmito formami financovania a mnoho private equity spoločností sa zapája do obidvoch foriem. Zároveň postoj tvorcov politiky smeruje pozitívne k venture kapitálu ako úzko definovanému, ale už viac rezervovane ku skupovaniu účastín v podnikoch<sup>4</sup>.

Všeobecne môžeme zhrnúť, že oba produkty investujú na rovnakom princípe, len štádium firmy je rôzne.

*Venture kapitál* hľadá príležitosť v začínajúcich firmách, vo vedeckých centrách, medzi inováciami, vo firmách, ktoré už existujú, ale nemajú kladný cash flow, resp. prešli reštrukturalizáciou a sú prakticky na štartovacej čiare.

*Private equity* je dôležité pre firmy, ktoré už majú svoje postavenie na trhu a vybudovanú značku a pre svoj rast potrebujú zdroje, či pre tím manažérov, ktorí by si radi odkúpili spoločnosť alebo jej časť.<sup>5</sup>

- Firmy poskytujúce rizikový kapitál zvyčajne:<sup>6</sup>
- financujú nové a rýchlo rastúce spoločnosti,
  - nakupujú kmeňové akcie,
  - asistujú pri vývoji nových produktov alebo služieb,
  - pridávajú hodnotu firme svojou aktívnou spoluúčasťou,

<sup>3</sup> Krištofik, P.: Podstata financovania prostredníctvom rizikového a rozvojového kapitálu. Finančný manažér 1 (jar 2005), s. 6

<sup>4</sup> Thomson, J., Weinger, G.: Risk Capital in OECD Countries: Past Experience, Current Situation and Policies for Promoting Entrepreneurial Finance, Financial Market Trends. Paris, Iss. 90, p. 111,113-149,151, 2006

<sup>5</sup> Griačová, I.: Rizikový kapitál – pre koho predstavuje riziko? Finančný manažér 1 (jar 2005), s. 10

<sup>6</sup> Krištofik, P.: Podstata financovania prostredníctvom rizikového a rozvojového kapitálu. Finančný manažér 1, s.5

- podstupujú vyššie riziko s očakávaním vyšších výnosov,
- majú dlhodobú orientáciu.

## TYPY A ŠTÁDIÁ RIZIKOVÉHO KAPITÁLU

Rizikovní investori sa medzi sebou odlišujú veľkosťou, odvetvovou orientáciou, zakladateľmi atď. Pre prípadných záujemcov o ich peňažné prostriedky má predovšetkým význam, na akú fázu rozvoja firmy sa zameriavajú. Každý podnik môže byť cieľovou spoločnosťou pre investície rizikového a rozvojového kapitálu aj viackrát, ale v praxi sa to realizuje najmä v USA. V nasledujúcej tabuľke je stručný prehľad typov investícií rizikového kapitálu spolu s dobou trvania, požadovanou návratnosťou a stupňom podstupovaného rizika.

Tabuľka č. 1: Vývojové fázy podniku a zodpovedajúci typ investície rizikového kapitálu

Účel investovania	Vývojová fáza životného cyklu podniku	Typ investície RK	Doba trvania v rokoch	Investorom požadovaná návratnosť	% spoločností ponúkajúcich daný typ financovania	Stupeň rizika
Začatie činnosti	Predštartovná	Seed Capital	7 – 12	80 – 100 %	1 – 2 %	veľmi vysoký
	Štartovná	Start-up Capital	5 – 10	40 – 70 %	5 %	skôr vysoký
Rozšírenie, rozvoj	Počiatkový rozvoj	Early Stage Capital	4 – 7	30 – 40 %	10 %	stredný
	Expanzia	Later Stage Development, resp. Expansion Capital	2 – 5	25 – 30 %	50 %	obmedzený
Prežitie	Dospelosť, zrelosť	Rescue Capital, často v spojení s Debt Replacement Capital	Nejde o bežný typ investície rizikového kapitálu. Dochádza iba k zmene vlastníkov			
Zmeny vlastníctva		Transaction Capital	2 - 4	20 – 25 %	100 %	veľmi obmedzený

Zdroj: Bobáková, V., Karchová, M.: Financovanie inováčných MSP v SR rizikovým kapitálom. Podniková revue 10/2006, s. 26

## VÝHODY A NEVÝHODY RIZIKOVÉHO KAPITÁLU

Každý spôsob financovania má svoje výhody a nevýhody. Rovnako je to s rizikovým a rozvojovým kapitálom. Medzi výhody môžeme zaradiť:

- 1) rýchlu realizáciu nádejných, inováčných projektov pri nedostatku interných zdrojov a nemožnosti získať úver,
- 2) posilnenie vlastného kapitálu,
- 3) získanie investorských skúseností, kontaktov a cenných informácií klientskými podnikmi,
- 4) zvýšenie štandardov v oblasti vykazovania hospodárskych výsledkov a reportingu,
- 5) prístup k vedomostným zdrojom a poradenstvu v oblasti strategického riadenia, financovania a účtovníctva,
- 6) zlepšenie schopnosti partnerskej formy spolupráce,
- 7) novú kvalitu vo fungovaní výkonných orgánov spoločnosti.

Ako nevýhody rizikového kapitálu môžeme označiť:

- 1) rozšírenie počtu vlastníkov, ovplyvňujúcich strategické rozhodovanie podniku a jeho kontrolu, a tým mierna strata samostatnosti podniku,
- 2) vysokú výnosnosť požadovanú investormi na krytie vysokého investorského rizika,
- 3) obavu z možného úniku informácií o podniku,
- 4) nedostatočne fungujúci slovenský kapitálový trh, najmä kvôli realizácii výstupu z podniku,
- 5) odlišné chápanie rozvoja podniku vlastníka a investora,

6) nedostatočnú informovanosť a legislatívne vymedzenie financovania prostredníctvom rizikového kapitálu.

## RIZIKOVÝ KAPITÁL NA SLOVENSKU

Na Slovensku je v súčasnosti registrovaných a aktívnych menej ako desať spoločností rizikového kapitálu. Prvými spoločnosťami založenými na účel realizovania rizikových investícií boli Slovensko – americký podnikateľský fond a Seed Capital Company, s.r.o. Z iniciatívy týchto spoločností vznikla koncom roku 1995 Slovenská asociácia rizikového kapitálu – SLOVCA. Jej hlavným zámerom bolo zvýšenie povedomia o prístupnosti rizikového kapitálu u podnikateľov, investičných a bankových inštitúcií, hospodárskych, politických a správnych orgánov a ostatnej verejnosti Slovenska.<sup>7</sup> Na Slovensku sú registrované aj špecializované fondy ako Postprivatizačný fond a Value Growth Fund. V tabuľke je stručná charakteristika spoločností rizikového kapitálu na slovenskom trhu.

Tabuľka č. 2: Vybrané charakteristiky spoločností rizikového kapitálu v SR

Spoločnosť	Vývojová fáza	Podiel v spoločnosti	Obdobie invest.	Dĺžka inv. Procesu	Suma investície
SLOVCA	expansion	majoritný	3 – 5 r.	3 mes.	0,5 – 4 mil. USD
Fond fondov	počiatočná expansion	minoritný	1 – 5 r.	2 mes.	0,5 – 5 mil. SKK
Genesis	neskorá expansion	majoor / minor	3 – 5 r.	3 mes.	1 – 3 mil. EUR
Vencorp	expansion	majoritný	3 – 7 r.	rôzne	0,5 – 4 mil. EUR
Gamma Cap. Part.	počiatočná expansion	minoritný	3 – 5 r.	4 – 8 týž.	0,5 – 4 mil. EUR
Czech Venture Part.	expansion	majoritný	2 – 5 r.	2 – 5 mes.	0,75 – 3 mil. EUR
Arca Capital	počiatočná expansion	majoor / minor	3 – 5 r.	8 – 11 týž.	až desiat. mil. EUR
DBG East. Europe	neskorá expansion	majoritný	3 – 7 r.	1 - 3 mes.	3 – 12 mil. EUR
MCI Management	expansion	minoritný	3 – 7 r.	rôzne	0,25 – 5 mil. EUR
3TS Cap. Part.	expansion buy-out	minoritný	3 – 5 r.	3 mes.	3 – 15 mil. EUR

Zdroj: Kubeková, V.: Ne(d)ocenený rizikový kapitál. Investor 5/2007, s.32

Zatiaľ najdôležitejšiu úlohu pri investovaní rizikového kapitálu zohrávajú na slovenskom trhu štátne agentúry. Väčšina zdrojov pochádza z vládnych a multilaterálnych agentúr tak domáceho, ako aj zahraničného pôvodu.

Niekoľko medzinárodných spoločností operuje regionálne a na miestny trh vstupujú len s ojedinelou investíciou. Príležitosti na slovenskom trhu monitorujú regionálne fondy so sídlom v Rakúsku, Česku, Poľsku, príp. v Maďarsku. Aktívny záujem prejavili spoločnosti Gamma Capital Partners, Czech Venture Partners, Atca Capital, DBG Eastern Europe, MCI Management či 3TS Capital Partners.<sup>8</sup>

Prakticky najväčšie skúsenosti s rizikovým financovaním má v SR Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania (NARMSP), ktorá má 100 %-nú účasť v svojej dcérskej spoločnosti Fond fondov, s.r.o. (do 11.4.2006 pod názvom Seed Capital Company, s.r.o.). Je to vlastne výnimka z množstva spoločností pôsobiacich na Slovensku, v ktorých prevláda záujem skôr o expanzné financovanie. Fond fondov ako štátom podporovaná organizácia investuje aj do projektov v skorej fáze formou minoritného podielu. Táto spoločnosť spravuje niekoľko fondov:<sup>9</sup>

- *Fond štartovacieho kapitálu,*
- *Regionálny fond štartovacieho kapitálu,*
- *Fond INTEG,*

<sup>7</sup> Hečková, J., Hrabovská, Z.: Trh rizikového kapitálu v Slovenskej republike. Biatec 11/2006, s. 25 – 28

<sup>8</sup> Griačová, I.: Rizikový kapitál – pre koho predstavuje riziko? Finančný manažér 1 (jar 2005), s. 10 – 11

<sup>9</sup> spracované podľa informácií z www.fondfondov.sk

- *Fond SISME,*
- *Fond Seed Capital, k.s.,*
- *Rozvojový fond pre malé a stredné podniky, a.s.,*
- *Slovenský Rozvojový fond, a.s.,*
- *Mikroúverový fond.*

S ohľadom na podiel investícií na HDP, čísla pre venture kapitál v rannom a rozvojovom štádiu odhaľujú značné rozdielnosti medzi krajinami. USA a Kanada majú v tomto silnú pozíciu, niektoré európske severné krajiny si taktiež držia relatívne vysoký podiel venture kapitálu. Značné rozdiely existujú nie len v rámci celkových venture kapitál investícií, ale tiež v rešpektovaní rozloženia takýchto fondov rizikového kapitálu v jeho rozličných štádiách. Asi tretina venture kapitálu ide do firiem v ich skorom, začiatočnom štádiu a dve tretiny do ich neskoršieho, rozvojového štádia. Ekonomiky, ktoré majú k dispozícii vyššie množstvo venture kapitálu pre ranné štádium, sú v lepšej pozícii rozpútať inovačný potenciál podnikateľov. Kým Kanada je zaradená na vrchole tabuľky pri tomto rešpektovaní rozdelenia investícií, USA, Švédsko a Fínsko, tiež zaradené na vedúcich pozíciách tabuľky, s podielom investícií do začiatočného štádia na HDP sú len blízko k priemeru krajín OECD.

Krajiny tiež ukazujú rozdiely v možnostiach získavania rizikového kapitálu. Tieto rozdielnosti sú sčasti spôsobené efektívnosťou politiky, ktorá priamo povzbudzuje investorov, aby poskytovali rizikové investície. Politiky môžu nepriamo ovplyvniť správanie pri odmeňovaní alebo penalizovaní podstúpenia rizika. Zdaňovanie kapitálových príjmov a kapitálových ziskov môže spôsobiť motiváciu podnikateľských jednotiek, aby investovali do vysoko rizikových aktivít, a tiež ochotu individualistov vložiť úspory do fondov rizikového kapitálu. Potom tu môže tiež existovať portfólio obmedzení na inštitucionalizovaných investorov, ktoré im zakáza alebo limitujú investovať do holdingových neobchodovaných spoločností alebo vysoko rizikových podnikov. Široký rozptyl cez OECD krajiny v oblastiach, do ktorých investujú penzijné fondy a poisťovacie spoločnosti venture kapitál, môže odzrkadľovať regulačné rozdielnosti, okrem veľkosti inštitucionálnych investorov v špecifickej krajine všeobecne a rozličností v ich ochote investovať do riskantného a nestáleho majetku. Banky a poisťovacie spoločnosti hrajú relatívne významnejšiu úlohu pre financovanie rizikovým kapitálom v Rakúsku, Taliansku a Maďarsku, a penzijné fondy sú majoritným poskytovateľom pre tento typ kapitálu v Austrálii, Novom Zélande, Veľkej Británii a v USA. V Japonsku a Kórei hrajú veľkú úlohu korporatívni investori.

Je veľmi dôležité pozrieť sa aj na internacionálne toky rizikového kapitálu. Americké spoločnosti čoraz viac investujú v Európe a Ázii, a tu je významné cezhraničné investovanie medzi Európou a Áziou. Na Islande, vo Švédsku a vo Veľkej Británii domáce podniky riadia viac private equity ako prijímajú z medzinárodných tokov. V kontraste s nimi, medzinárodné toky rizikových investícií do Fínska, Írska, Švajčiarska a na Slovensko presahujú ďaleko investície riadené domácimi spoločnosťami.

## **ZÁVER**

„Venture kapitál sú krídla, ktoré zaujímavej myšlienke pomôžu vzlietnuť a zároveň prinesú efekt pre jej tvorcu.“<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Griačová, I.: Rizikový kapitál – pre koho predstavuje riziko? Finančný manažér 1 (jar 2005), s. 11

Týmto výrokom by sa dal jednoducho charakterizovať rizikový kapitál. Podnik má skvelý nápad ohľadom jeho budúcnosti a rizikový investor je tu na to, aby mu ho pomohol realizovať. Investor nepožičiava zdroje, je jedným z vlastníkov a je poháňaný maximalizmom – maximalizáciou bohatstva. Počas ich vzájomného spolunažívania investor pristupuje k zvyšovaniu hodnoty spoločnosti prostredníctvom poradenstva v oblasti riadenia a strategických otázok, a financovaním pomáha podniku v dosahovaní vytýčených cieľov.

Všeobecne platí, že čím je podnik v skoršej fáze, tým vyššie riziko investor podstupuje. Avšak čím vyššie riziko, tým vyšší očakávaný výnos. Tento zdroj financovania je ešte stále potláčaný, čaká na príležitosť v podobe inovátorských projektov. Najčastejšími prekážkami, ktoré musia podnikatelia zdolať, sú prelomenie informačnej bariéry alebo neochota pripustiť si „k telu“ aj niekoho iného.

Zlepšujúce sa podnikateľské prostredie, teda nízke daňové zaťaženie, jednoduchá daňová legislatíva, zrušenie dane z dividend, ale aj zvyšovanie miery ekonomickej slobody, možnosť nadštandardných výnosov v dlhodobom horizonte prispievajú k rozvoju rizikového kapitálu. Jednou možnosťou oživenia tohto zdroja na Slovensku by mohlo byť povolenie investovať prostriedky penzijných fondov do týchto projektov, ktorých investičná politika je zatiaľ legislatívne obmedzená.

Z hľadiska množstva investovaných prostriedkov prostredníctvom spoločností rizikového kapitálu, ako aj počtu subjektov, ktoré využili túto formu financovania, môžeme stredo európsky trh charakterizovať ako nenasýtený. Krajiny tohto regiónu sa nachádzajú na posledných miestach podielov investícií rizikového kapitálu na HDP.

Majme teda na pamäti úvodný výrok a nebojme sa vzlietnuť pomocou rizikového kapitálu, ktorý klope na dvere.

## **POUŽITÁ LITERATÚRA**

- Bobáková, V., Karchová, M.: Financovanie inovačných MSP v SR rizikovým kapitálom. Podniková revue 10/2006, s. 21 – 34
- Bobáková, V., Karchová, M.: Neformálny rizikový investičný kapitál. Národohospodársky obzor 3/2006, s. 20 – 28
- Chovancová, B. a kol.: Investičné bankovníctvo. Bratislava, Ekonóm 2005
- Dvořák, I., Procházka, P.: Rizikový a rozvojový kapitál. Praha, Management Press 1998
- Fetisovová, E.: Rizikový kapitál – alternatívny zdroj financovania podnikov. Bratislava, Ekonóm 2007
- Griačová, I.: Rizikový kapitál – pre koho predstavuje riziko? Finančný manažér 1/2005, s.10 – 11
- Harrison, R. T., Mason, C.M.: Informal Venture Capital, Hertfordshire, Woodhead-Faulkner Limited, 1996
- Hečková, J., Hrabovská, Z.: Trh rizikového kapitálu v Slovenskej republike. Biatec 11/2006, s. 25 – 28
- Kolenka, B.: Symbióza rizikového kapitálu a podnikateľských inkubátorov pri financovaní začínajúcich inovatívnych firiem. Finančný manažér 1/2005, s. 12 – 14
- Krištofik, P.: Podstata financovania prostredníctvom rizikového a rozvojového kapitálu. Finančný manažér 1/2005, s. 5 – 6
- Kubeková, V.: Ne(d)ocenený rizikový kapitál. Investor 5/2007, s. 31 – 33
- McNally, K.: Corporate Venture Capital. London, Routledge 1997
- Thomson, J., Weinger, G.: Risk Capital in OECD Countries: Past Experience, Current Situation and Policies for Promoting Entrepreneurial Finance, Financial Market Trends. Paris, Iss. 90, p. 111,113-149,151, 2006
- Voda, R.: Lovec alebo korisť. Finančný manažér 1/2005, s. 7 – 9
- Wawrosz, P.: Zdroje financování podnikatelské činnosti. Ostrava, Sagit 1999

# MODEL OCEŇOVANIA KAPITÁLOVÝCH AKTÍV – CAPM THE CAPITAL ASSET PRICING MODEL – CAPM

**Eva Hrešková<sup>1</sup>**

**KEYWORDS:** economic model, market portfolio, expected return, risk, efficient frontier, capital market line, „separation theorem“, security market line, criticism of CAPM

## ABSTRACT

The Capital Asset Pricing Model (CAPM) is a basic and simultaneously the most criticised model used to estimate the expected return for an investment. The expected return is put in connection with the risk level of this investment. The capital market line (CML) is a set of efficient portfolios. The position of an individual investor depends on his attitude to the risk. To the conception of CML is close related the “separation theorem”. The fundamental notation of CAPM expresses also the equation of the security market line (SML). The expected return is a function of the risk-free rate of return, the return for the market portfolio and the relationship between the market and the asset. The CAPM still faces criticism as unworkable in the real world primarily because of the linear relationship between the expected return and risk.

## ÚVOD

Predmetom finančného investovania sú cenné papiere na kapitálovom trhu. Racionálne sa správajúci investor sa snaží nájsť také portfólio cenných papierov, ktoré mu bude prinášať pri určitej akceptovateľnej úrovni rizika najvyšší možný výnos. Jeho úlohou je odhadnúť očakávané výnosnosti a rozptyly všetkých uvažovaných cenných papierov, navyše aj kovariancie medzi týmito cennými papiermi. Existuje niekoľko ekonomických modelov, ktoré slúžia na odhad budúcej výnosnosti jednotlivých cenných papierov, pričom očakávaná výnosnosť aktív je kladená do súvisu s mierou rizika daného aktíva. Základným, zároveň najkritizovanejším, modelom, na ktorom stavajú v určitej miere ostatné modely, je model oceňovania kapitálových aktív – CAPM (Capital Asset Pricing Model).

## PREDPOKLADY CAPM

Autorstvo modelu sa pripisuje viacerým ekonómom. William F. Sharpe [10], ktorý za tento model dostal v roku 1990 Nobelovu cenu za ekonómiu, John Lintner [4,5] a Jan Mossin [7]. Sharpov a Lintnerov pohľad sa podarilo „zmieriť“ Eugenovi F. Famaovi [9].

Ekonomický model ako zovšeobecnenie skutočnosti si vyžaduje zjednodušenie. Pri jeho tvorbe je nevyhnutné abstrahovať od plnej zložitosti situácie a zamerať sa na najdôležitejšie prvky. Preto sa vyslovujú predpoklady, vďaka ktorým možno dosiahnuť určitý stupeň úspešnosti pri výstavbe modelu. Empirické štúdie zamerané na správanie sa burzových cien potvrdzujú tvrdenie, že trh prudko reaguje na nové informácie vplývajúce na hodnotu cenných papierov. Prirodzenou reakciou na tieto výsledky je konštrukcia modelu dokonale informovaného trhu, na ktorom každý účastník využíva informácie spôsobom, ktorý odporúča teória portfóliovej analýzy [11]. Predpokladmi využiteľnosti CAPM sú teda tieto tvrdenia:

---

<sup>1</sup> Ing. Eva Hrešková, hreskova@euba.sk

1. Investori ohodnocujú svoje portfóliá podľa ich očakávanej výnosnosti a smerodajnej odchýlky pri horizonte jedného obdobia.
2. Investori nie sú nikdy nasýtení, a ak si môžu vybrať medzi dvoma inak zhodnými portfóliami, vyberú si to, ktoré má vyššiu očakávanú výnosnosť.
3. Investori majú averziu voči riziku, a ak majú možnosť výberu medzi inak zhodnými portfóliami, vyberú si také, ktoré má menšiu smerodajnú odchýlku.
4. Jednotlivé aktíva sú nekonečne deliteľné, čo znamená, že investor môže kúpiť zlomok akcie, ak si to želá.
5. Existuje bezriziková sadzba, pri ktorej môže investor požičať (t.j. investovať) alebo si môže vypožičať peniaze.
6. Dane a transakčné náklady sa zanedbávajú.
7. Všetci investori majú rovnaký horizont jedného obdobia.
8. Bezriziková sadzba je pre všetkých investorov rovnaká.
9. Informácie sú voľne a okamžite dostupné všetkým investorom.
10. Investori majú homogénne očakávania, čo znamená, že majú rovnaké postoje, pokiaľ ide o očakávané výnosnosti, smerodajné odchýlky a kovariancie cenných papierov. [12]

Uvedené predpoklady ohraničujú dokonale fungujúci, na druhej strane však nereálny trh. Je prirodzené, že vznikajú pochybnosti o tom, či model stojaci na takýchto predpokladoch môže vôbec fungovať. Reilly a Brown [8] poukazujú na dve skutočnosti:

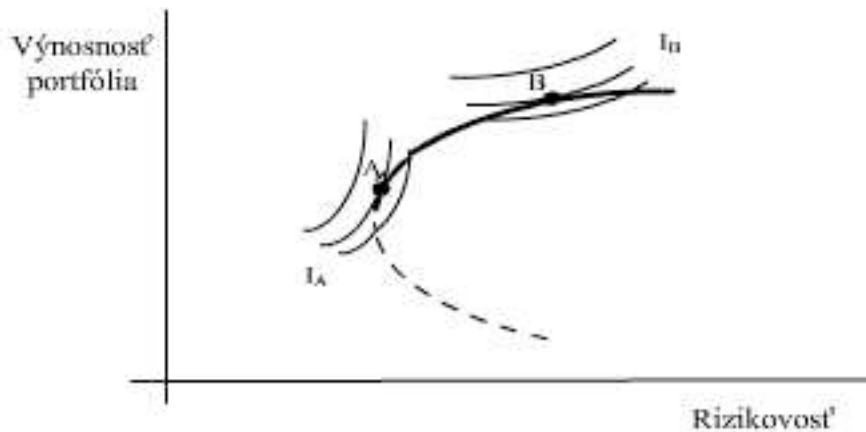
- zľavenie v mnohých z týchto predpokladov bude mať len minimálny vplyv na model a nespôsobí zmeny v dosiahnutých záveroch a dôsledkoch,
- teóriu nemožno posudzovať podľa predpokladov, na ktorých stojí, dôležité je to, ako dokáže vysvetliť a predpovedať fungovanie v reálnom svete.

Predpoklady modelu smerujú k tomu, že všetci investori na základe rovnakých, všeobecne prístupných informácií a identických očakávaní budúceho vývoja analyzujú a spracúvajú údaje rovnakým spôsobom, a tým sa dostávajú k rovnakým záverom v zmysle skladby tangenciálneho portfólia.

Nakoľko všetci investori disponujú rovnakou efektívnou množinou, jediným dôvodom, prečo si vyberú rôzne portfóliá, je skutočnosť, že majú odlišné indifferenčné krivky.<sup>2</sup> Na obr. 1 je znázornená čiara efektívnosti (efficient frontier), ktorá predstavuje hornú hranicu množiny prípustných portfólií, teda je množinou efektívnych portfólií. Krivky s označením  $I_A$  sú indifferenčné krivky investora A s vysokým stupňom averzie voči riziku. V bode, kde sa indifferenčná krivka investora A dotýka čiary efektívnosti, teda v bode A, leží jeho optimálne portfólio. Krivky označené  $I_B$  predstavujú indifferenčné krivky investora B, ktorý je ochotný akceptovať vyššie riziko. V bode dotyku jeho indifferenčnej krivky s čiarou efektívnosti – v bode B, sa nachádza jeho optimálne portfólio. [2]

---

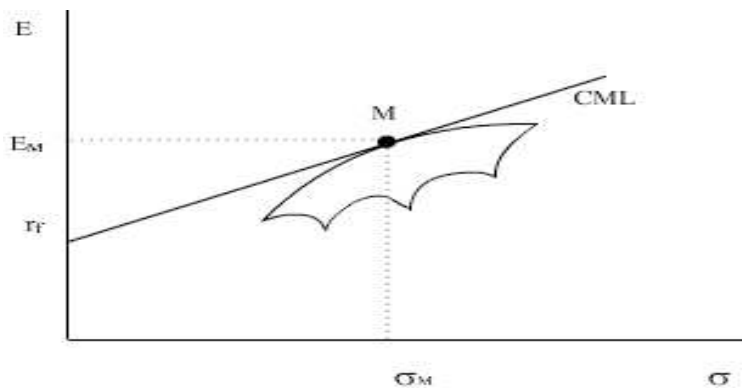
<sup>2</sup> Indifferenčná krivka investora je množinu bodov, v ktorých kombinácie výnosnosti a rizika investície predstavujú pre investora rovnaký úžitok, je mu jedno, ktorú z kombinácií zvolí.



Obr. 1 Indiferenčné krivky a čiara efektívnosti

## PRIAMKA KAPITÁLOVÉHO TRHU A „SEPARAČNÝ TEORÉM“

Predtým, ako sa oboznámime s modelom oceňovania kapitálových aktív, je potrebné predostrieť koncepciu priamky kapitálového trhu (Capital Market Line – CML). Budeme vychádzať z toho, že na priamke kapitálového trhu ležia efektívne portfóliá [3], preto začneme s analýzou jej rovnice.



Obr. 2 Priamka kapitálového trhu – Capital Market Line [6]

Z obr. 2 je zrejmé, že CML smeruje z bodu  $r_f$  (pričom  $r_f$  je bezriziková úroková sadzba, ktorej výšku môžeme určiť ako výnos krátkodobých štátnych dlhopisov) na vertikálnej osi do bodu M, ktorý označuje trhové portfólio<sup>3</sup>. V tomto bode sa CML dotýka čiary efektívnosti (alebo „efektívnej hranice“), očakávaný výnos je  $E_M = E(r_M)$  a riziko je rovné  $\sigma_M$ . V každom bode tejto priamky je očakávaný výnos nejakou váženou kombináciou  $r_f$  a  $E_M$ . Za predpokladu, že  $w$  bude označovať váhu bezrizikového výnosu  $r_f$ , očakávaný výnos výsledného portfólia P možno všeobecne zapísať ako

$$E_P = w \cdot r_f + (1-w) \cdot E_M$$

Nakoľko štátne dlhopisy považujeme za bezrizikové, riziko portfólia P bude

$$\sigma_P = (1-w) \cdot \sigma_M$$

Z uvedeného vzťahu možno odvodiť, že  $(1-w) = \sigma_P / \sigma_M$ , po dosadení do predchádzajúceho vzťahu a po jednoduchšej matematickej úprave zistíme, že

$$w = (\sigma_M - \sigma_P) / \sigma_M$$

<sup>3</sup> Trhové portfólio je tvorené investíciami do všetkých cenných papierov na trhu v takom pomere, že proporcie investované do jednotlivých cenných papierov zodpovedajú ich relatívnej trhovej hodnote, teda pomeru agregovanej trhovej hodnoty cenného papiera a sumy agregovaných trhových hodnôt všetkých cenných papierov.



Ak sa vrátíme k pôvodnej rovnici, po dosadení zistených vzťahov dostaneme

$$E_P = w \cdot r_f + (\sigma_P / \sigma_M) \cdot E_M = \left\{ (\sigma_M - \sigma_P) / \sigma_M \right\} \cdot r_f + (\sigma_P / \sigma_M) \cdot E_M = (1 - \sigma_P / \sigma_M) \cdot r_f + (\sigma_P / \sigma_M) \cdot E_M$$

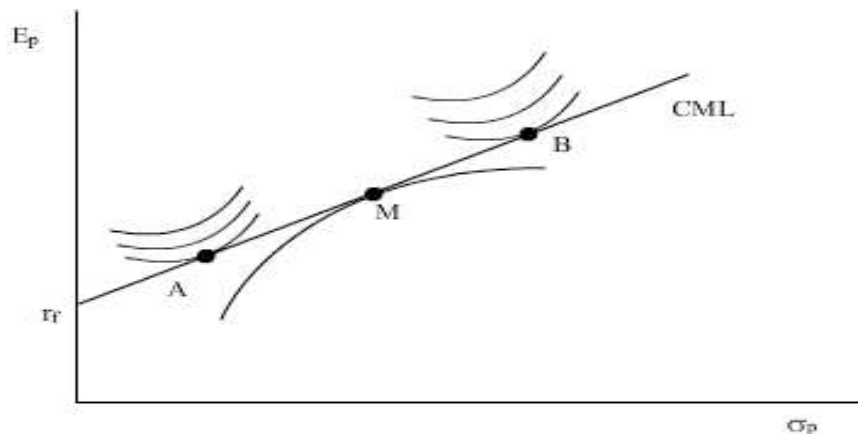
V prehľadnejšej forme  $E_P = r_f + \left\{ (E_M - r_f) / \sigma_M \right\} \cdot \sigma_P$

Parametrami výslednej lineárnej rovnice sú priesečník s vertikálnou osou ( $r_f$ ) a sklon  $(E_M - r_f) / \sigma_M$  aplikovaný pre nezávisle premennú  $\sigma_P$ .

Každé portfólio teda spôsobí nárast celkovej (lineárnej) hranice kombinácií  $E_P, \sigma_P$ . Najlepšie bude to portfólio, pre ktoré bude mať výraz  $(E_M - r_f) / \sigma_M$  najvyššiu hodnotu [11].

CML vedie investorov k investovaniu do toho istého portfólia rizikových aktív, do trhového portfólia M. Individuálni investori sa navzájom líšia len voľbou pozície na CML, ktorá vyplýva z ich postoja voči riziku.

Poloha na CML je predmetom rozhodovania o financovaní. Relatívne rizikovo averzný investor požičia časť svojich prostriedkov, teda investuje časť svojho portfólia do bezrizikového aktíva za bezrizikovú mieru výnosu, zvyšok investuje do trhového portfólia rizikových aktív. Príkladom môže byť investor, ktorý sa rozhodne pre portfólio A (na obr. 3). Na druhej strane investor preferujúci riziko si môže požičať prostriedky za bezrizikovú úrokovú mieru a následne investovať celý kapitál (svoj aj požičaný) do trhového portfólia, pričom vytvorí portfólio B.



Obr. 3 Výber kombinácií optimálneho portfólia na CML [8]

Toto rozhodnutie o financovaní vedie k vyššiemu riziku, no zároveň k vyššej návratnosti v porovnaní s trhovým portfóliom M. Keďže portfóliá ležiace na CML predstavujú lepšiu alternatívu ako ostatné portfóliá, CML sa stáva efektívnou hranicou portfólií, investori sa rozhodujú, v ktorom bode tejto priamky sa bude nachádzať ich portfólio. Tobin nazval toto oddelenie investičného rozhodnutia od rozhodnutia o financovaní „separačným teorémom“. [14] Teda aby sa investor ocitol na CML efektívnej hranici, najskôr sa rozhodne investovať do trhového portfólia, čo znamená, že sa dostane na CML. Toto je *investičné rozhodnutie*. Následne, na základe vzťahu k riziku, investor prijme oddelené *rozhodnutie o financovaní*, či požičia (investuje), alebo si vypožičia (za bezrizikovú úrokovú mieru) za účelom dosiahnutia preferovanej pozície na CML.

## ZÁKLADNÝ VZŤAH MODELU OCEŇOVANIA KAPITÁLOVÝCH AKTÍV

Model oceňovania kapitálových aktív reprezentuje vzťah

$$E_i = r_f + (E_M - r_f) \cdot \frac{\sigma_{iM}}{\sigma_M^2},$$

ktorý opisuje rovnovážny očakávaný výnos investície alebo aktíva  $i$  ako funkciu malého počtu pomerne jednoducho identifikovateľných premenných, a to:

- ▶ bezrizikovej úrokovej miery -  $r_f$ , ktorú väčšinou aproximuje úroková miera krátkodobých štátnych obligácií (štátnych pokladničných poukážok), ktorú možno nájsť v dennej finančnej tlači,

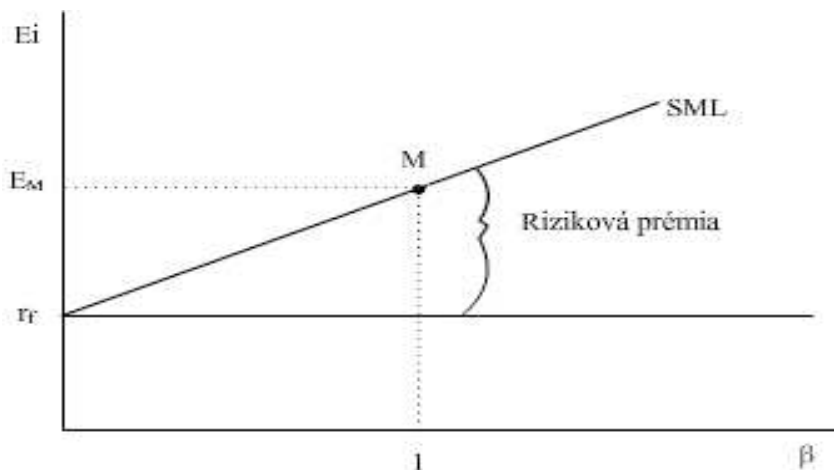
- ▶ očakávaného výnosu trhu ako celku -  $E(r_M)$ , ktorý sa nedá zistiť priamo, nakoľko ide o očakávanú hodnotu, no jednoduchou aproximáciou môže byť bežný výnos trhu, ktorý sa dá zistiť na základe bežných trhových cien a výnosov,

- ▶ vzťahu medzi trhom a aktívom  $i$ , ktorý opisuje podiel ich kovariancie a rozptylu výnosu trhového portfólia, pri jeho určení môžeme vychádzať zo záznamu minulých vzťahov medzi pohybmi trhu a pohybmi aktíva  $i$ .

Známejším tvarom tejto funkcie je zápis, v ktorom je sklon funkcie opísaný výrazom  $(E_M - r_f)$  a nezávisle premennou je výraz  $\sigma_{iM} / \sigma_M^2$ . Ak tento pomer označíme

$$\beta_i = \sigma_{iM} / \sigma_M^2,$$

dostávame funkciu nazývanú priamkou trhu cenných papierov (Security Market Line - SML). [6]



Obr.4 Priamka trhu cenných papierov- Security Market Line

Hoci priamka trhu cenných papierov pripomína CML, je potrebné zdôrazniť rozdiel medzi nimi. Zatiaľ čo CML opisuje vzájomný vzťah očakávaného výnosu a celkového rizika portfólia cenných papierov, SML opisuje vzťah akéhokoľvek individuálneho aktíva a trhu prostredníctvom jeho kovariancie s trhom. Konečný tvar CAPM je teda

$$E_i = r_f + \beta_i \cdot (E_M - r_f)$$

## VYUŽITIE A KRITIKA CAPM

Model oceňovania kapitálových aktív CAPM sa využíva za účelom stanovenia primeranej očakávanej alebo požadovanej miery výnosu rizikového aktíva. Ak investor už určil odhadom mieru výnosu, ktorú očakáva, že mu investícia prinesie, môže túto *odhadnutú* mieru výnosu porovnať s *požadovanou* (vypočítanou pomocou CAPM) a týmto porovnaním zistiť, ktoré aktívum je podhodnotené, nadhodnotené alebo ohodnotené správne.

CAPM možno využiť nielen pri stanovení cien aktív, využitie nachádza aj pri kvantifikácii nákladov na kmeňový kapitál, čo je možné využiť aj pri výpočte ukazovateľa EVA (Economic Value Added) [1]. Táto aplikácia však vyžaduje dostatočne rozvinutý, funkčný kapitálový trh, preto v našich podmienkach zatiaľ nenachádza uplatnenie.

Kritika CAPM smeruje predovšetkým k predpokladu, že požadovaná miera výnosu a riziko sú v lineárnom vzťahu, pričom túto závislosť vyjadruje iba jedným faktorom – koeficientom  $\beta$ . Napriek tomu, že prvé testy CAPM potvrdili predpokladaný vzťah medzi návratnosťou a systematickým rizikom, niekoľko následných štúdií naznačilo potrebu doplniť jednofaktorový model ďalšími premennými, ako sú skreslenie, veľkosť, P/E, špekulácie, pomer účtovnej a trhovej hodnoty aktíva. [8]

Viacerí ekonómovia spochybňujú využiteľnosť modelu kvôli nereálnym predpokladom, na ktorých stojí. Sám Markowitz poznamenal, že CAPM je ako skúmať „pohyby objektov na Zemi za predpokladu, že na Zemi nie je vzduch“. [13]

Na iný aspekt poukázal Roll, ktorý tvrdí, že nie je možné empiricky odvodiť trhové portfólio, preto nie je možné CAPM patrične testovať a ani použiť ho pri ohodnotení výkonnosti portfólia.

## ZÁVER

Napriek neustávajúcim diskusiám o reálnej využiteľnosti modelu oceňovania kapitálových aktív, je tento model považovaný za uholný kameň modernej analýzy finančných trhov. Vynára sa otázka, ak je CAPM natoľko nedostačujúci, prečo sa s takou obľubou využíva v akademických kruhoch? George Stigler v inom kontexte povedal, že „určitá teória môže byť nahradená len lepšou ... teóriou“ [3]. Možno práve tento výrok zodpovedá položenú otázku. Aj keď veľký prínos CAPM nemožno poprieť, je nevyhnutné správať sa obozretne pri jeho nekritickej aplikácii pri rozhodovaní o kapitálových investíciách v podniku.

## POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Ficzová, I.: Ekonomická pridaná hodnota – EVA<sup>®</sup>. Finančný manažér, č.2/2000, s.56.
2. Kráľovič, J.; Vlachynský, K.: Finančný manažment. IURA EDITION, Bratislava 2002.
3. Levy, M.; Sarnat, M.: Kapitálové investice a finanční rozhodování. Grada Publishing, Praha 1999.
4. Lintner, J.: The Valuation of Risk Assets and the Selection of Risky Investments in Stock Portfolios and Capital Budgets. Review of Economics and Statistics 47, Feb. 1965, s.13-37.
5. Lintner, J.: Security Prices, Risk and Maximal Gains from Diversification, 20, Dec. 1965, s.587 – 615.
6. Mlynarovič, V.: Finančné investovanie. IURA EDITION, Bratislava 2001.
7. Mossin, J.: Equilibrium in a Capital Asset Market. Econometrica 34, Oct. 1966, s.768 – 783.
8. Reilly, F.K.; Brown, K.C.: Investment Analysis and Portfolio Management, South-Western College Pub, 8th Edition 2005.
9. Risk, Return and Equilibrium: Some Clarifying Comments. Journal of Finance 23, March 1968, s. 29-40.
10. Sharpe, W.F.: Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk. Journal of Finance, Sept. 1964, s.425 – 442.
11. Sharpe, W.F.: Mutual fund performance. Journal of Business, Jan 1966.
12. Sharpe, W.F.; Alexander, G.J.: Investice. Victoria Publishing, Praha 1994.
13. Tassell, T.: The time has come for the CAPM to RIP THE LONG VIEW. Financial Times, London; Feb 10, 2007, s. 24.
14. Tobin, J.: Liquidity preference as Behaviour Towards Risk. Review of Economic Studies 25, 2/1958, s.65-85.

# VÝVOJ A PROGNÓZA PLATOV NA MARKETINGOVÝCH POZÍCIÁCH

## EVOLUTION AND PREDETERMINATION OF THE SALARIES ON MARKETING POSITIONS

Dana Hrušovská, Ing.

odborný asistent, KPH, FPM, Ekonomická univerzita v Bratislave, [hrušov@stonline.sk](mailto:hrušov@stonline.sk)

### Keywords:

Big regional differences, the best paid sector, employment benefits Analysis of using advertisement, advertisement market in Czech republic, advertisement in schools, in TV, in print medium, out of home, online advertisement

### Abstract:

This study focuses on the evolution and predetermination of the salaries on marketing positions, best paid sector, staff benefits – handy, managers, languages, business courses, big regional differences between regional salaries staff, tendencies in changes to reward workers and in second round we focus on analysis of advertisement's cost in schools, print medium, out of home, online advertisement, evolution of advertisement's market.

### Najlepšie platiaci sektor

Vychádzajúc z aktuálneho prieskumu spoločnosti Pricewaterhouse Coopers, najlepšie platiacim sektorom na Slovensku sú lízingové spoločnosti a sektor farmácie.

Oddelenie Poradenstva pre ľudské zdroje spoločnosti Pricewaterhouse Coopers realizovalo prieskum platov – PayWell, nástroj na plánovanie odmeňovania už štrnásťkrát. Oproti minulému roku bola vzorka respondentov navýšená zo 161 na 210 spoločností. Prieskum sledoval odmeňovanie na celkovo 449 pozíciách, čo je o 56 viac ako v minulom roku. Vzorku respondentov tvorilo 25% slovenských firiem, ostatné spoločnosti disponovali zahraničným kapitálom. Najviac zúčastnených spoločností pôsobí v sektoroch výroba, informačné technológie, farmácia, obchod a distribúcia. Ďalšie zastúpenie majú v rámci prieskumu, sektory: bankovníctvo, poisťovníctvo, automobilový priemysel, FMCG, energetický sektor, importéri automobilov, expresná doprava a lízing. V tohtoročnom prieskume figurujú aj tri nové sektory – strojársky priemysel, elektrotechnický priemysel a finančné služby, ktorý zlučuje spomínané tri finančné sektory a tiež zahŕňa aj ostatné spoločnosti ponúkajúce finančné služby. Vzorku v tomto roku tvorilo 31,4% spoločností s menej ako 50 zamestnancami, 33% s 51–250 zamestnancami a 21,9% firiem malo 251 – 1000 a 13,4% firiem viac ako 1 000 zamestnancov.

„Na základe výsledkov prieskumu z uplynulých ročníkov pozorujeme v oblasti zvyšovania miezd tendenciu prispôbiť sa inflácii a znižovať percento, o ktoré spoločnosti medziročne navyšujú mzdy zamestnancov. Kým na rok 2006 plánovali spoločnosti zvýšiť mzdy o 6,7%, reálne ich zvýšili o 6,3 %. A aj do ďalšieho obdobia predpokladáme miernejšie zvyšovanie miezd – pre budúci rok očakávame priemerný rast platov o 5,9%,“ hovorí Zuzana Lemaire, konzultantka na oddelení Poradenstva pre ľudské zdroje, PricewaterhouseCoopers. A ako ďalej dodáva, platy na marketingových pozíciách rástli v priemere o 10 %. Výrazné zvýšenie podielu platov na marketingových pozíciách vykázal Špecialista pre produktové balenie, Marketingový manažér a Špecialista marketingových analýz a výskumu.

Prieskum PayWell sa už tradične venuje vyhodnoteniu sektorov, ktoré najlepšie odmeňujú. Metodika sa ani v tomto roku nemenila. Využíva sa tzv. kôš pozícií, v rámci ktorého sa PricewaterhouseCoopers zameriava na identické pozície, ktoré existujú v každom zo sektorov. Je to približne 10 – 15 pozícií, pričom porovnaním plátov na týchto pozíciách sa zisťujú rozdiely v odmeňovaní v sektoroch a regiónoch. „Kým v minulom roku viedla energetika s 30% nad trhovým priemerom, v tomto roku je najlepšie platiacim sektorom lízing – 18% nad trhovým priemerom. Najhoršie je na tom segment FMCG – 19% pod trhovým priemerom. Vystriedal tak výrobný sektor, ktorý v minulom roku vykázal platy na úrovni 20% pod trhovým priemerom,“ hovorí Zuzana Lemaire. Ďalšími najlepšie platiacimi sektormi sú, podľa jej slov, bankovníctvo, farmácia, IT a energetika. „Toto poradie sa však mení vtedy, ak sú k platom pripočítané aj zamestnanecké výhody. V takomto prípade lízingové spoločnosti predbehne farmácia – 45% nad trhovým priemerom, IT – 34% a poisťovníctvo – 21%,“ dodáva Zuzana Lemaire.

Z hľadiska medziročného nárastu možno konštatovať, že najvyšší nárast plátov bol v sektore poisťovníctvo – o 9% a najnižší v sektore FMCG – 4,3 %. Najvyšší nárast plátov plánujú spoločnosti v sektore IT – 7,8% a najnižší, banky – 4,9 %.

### **Preferencie zamestnaneckých výhod**

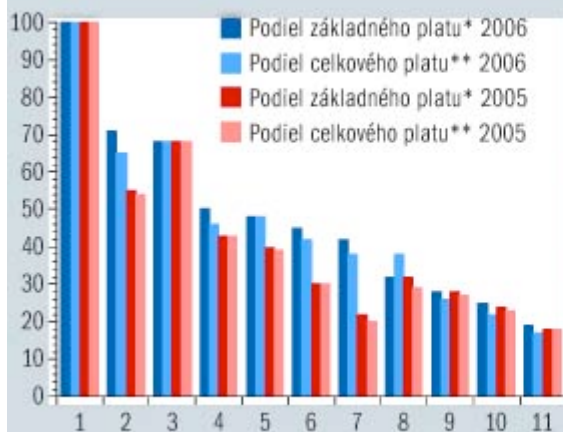
Aj tohtoročný prieskum ukázal, že sofistikovaný systém zamestnaneckých výhod tzv. kafetéria využíva 10% firiem. V tomto prípade si zamestnanci môžu sami zvoliť ponúkanú výhodu, na ktorú dostanú ročný paušál. Práve v prípade paušálu možno konštatovať jeho medziročné navýšenie. V prípade manažmentu ide o zvýšenie priemeru z 8 700 na 11 850 Sk a v prípade ostatných zamestnancov o posun zo 6 200 Sk na 9 171 Sk. Mierne zmeny nastali aj v preferenciách zamestnaneckých výhod a aktuálne poradie je – športové aktivity, kultúrne akcie, nadštandardná zdravotná starostlivosť, príspevok na rekreáciu, dodatočné školenia, príspevok na doplnkové dôchodkové sporenie, stravovanie, mobilný telefón, doprava do zamestnania, príspevok na poistenie, poskytovanie ubytovania, dary a príspevok počas práceneschopnosti.

### **Výrazné regionálne rozdiely**

„Rovnako ako aj v uplynulých rokoch možno konštatovať, že platy v Bratislave sú vyššie ako platy v iných regiónoch Slovenska, pričom sú priemerne na úrovni 9% nad priemerom trhu. Najnižšie sú platy na strednom Slovensku – 23% pod priemerom trhu. Východné Slovensko je 16% pod priemerom trhu. Maximálny rozdiel medzi Bratislavou a stredným Slovenskom je 32%,“ približuje Zuzana Lemaire.

Ako vyplýva z aktuálneho prieskumu, regionálnu politiku pri odmeňovaní uplatňuje 38% zúčastnených firiem najčastejšie zo sektora výroby a bankovníctva. „V medziročnom porovnaní dokonca pozorujeme tendenciu upúšťať od politiky odlišného odmeňovania zamestnancov pôsobiacich v rôznych regiónoch. Firmy sa postupne prikláňajú k jednotnosti systému odmeňovania v spoločnosti a jej pobočkách,“ konštatuje Zuzana Lemaire. Ak však spoločnosti regionálnu politiku uplatňujú, tak vo forme lokalizačných, polohových príplatkov, vzhľadom na vyššie náklady na život v danom regióne a pod. Čo sa týka frekvencie upravovania plátov, až 78% spoločností uplatňuje zmeny jeden krát ročne. Tu sa situácia v porovnaní s predchádzajúcimi rokmi nemení.

## SR: Podiely plátov na marketingových pozíciách



1. Marketingový riaditeľ
2. Marketingový manažér
3. Marketingový manažér značky/produktu I.
4. Manažér pre styk s verejnosťou/PR manažér
5. Marketingový manažér značky/produktu II.
6. Špecialista marketingových analýz a výskumu
7. Špecialista pre produktové balenia
8. Špecialista marketingovej značky
9. Špecialista propagácie/styku s verejnosťou

## CR: Podiely plátov na marketingových pozíciách



1. Marketingový riaditeľ
2. Marketingový manažér
3. Marketingový manažér značky/produktu I.
4. Manažér pre styk s verejnosťou/PR manažér
5. Marketingový manažér značky/produktu II.
6. Špecialista propagácie/styku s verejnosťou
7. Špecialista marketingovej značky
8. Špecialista marketingových analýz a výskumu

\*Pri porovnaní plátov na marketingových pozíciách sme ako základ, teda 100 %, zobrali základný plat marketingového riaditeľa

\*\*Pri porovnaní plátov na marketingových pozíciách sme ako základ, teda 100 %, zobrali celkový plat (zohľadňuje pohyblivú zložku mzdy, odmeny, príplatky, provízie) marketingového riaditeľa.

Údaje sú v %.

Zdroj: PayWell, 2005, 2006

## Vývoj a prognóza zvyšovania miezd

	Plán 2006	Skutočnosť 2006	Plán 2007
Vrcholový manažment	6,7	6,8	6,0
Stredný manažment	7,2	7,2	6,0
Odborníci	7,0	7,3	6,3
Obchodníci	7,1	6,0	5,7
Administratíva	6,5	5,2	4,9
Výrobní pracovníci	5,5	6,5	5,9

Údaje sú v %.

Zdroj: PayWell, 2006

Okrem plátov na marketingových pozíciách môžeme sledovať a zamerať sa aj na analýzu výdavkov na reklamu v jednotlivých médiách, ktorá je založená na získavaní údajov o čistých tržbách z predaja reklamy od vydavateľov, vysielateľov, outdoorových



spoločností, mediálnych zastupiteľstiev a mediálnych agentúr. Nedostupné údaje dopĺňajú Stratégie vlastnými kvalifikovanými odhadmi a odhadovými vzorcami, zohľadňujúc pritom dostupné verejné zdroje, údaje TNS a konzultácie s poprednými odborníkmi.

### Vývoj reklamného trhu na Slovensku do roku 2006

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006f
objem reklamy v médiách (monitoring v mld. Sk)	8,51	11,41	12,60	14,11	23,89	29,44	35,15
reálne výdavky na reklamu v médiách (v mld. Sk)	3,86	4,25	4,53	5,09	6,35	7,22	7,8
výdavky na reklamu (v mld. Sk)	5,84	6,44	6,86	7,72	9,62	10,94	11,77
optimálne výdavky na reklamu (1%zHDP, v mld. Sk)	9,09	9,89	10,67	11,96	12,91	14,39	15,28
prírastok objemu reklamy v médiách	14,5%	34,1%	10,4%	12,0%	29,8%	23,2%	19,40%
prírastok výdavkov na reklamu	2,8%	10,2%	6,6%	12,5%	24,6%	13,7%	7,60%
vývoj podielu VR a HDP	0,64%	0,65%	0,64%	0,65%	0,75%	0,76%	0,77%
vývoj podielu VRM a HDP	0,42%	0,43%	0,42%	0,43%	0,49%	0,50%	0,51%
prírastok HDP (ŠÚ SR)	2,2%	3,3%	4,1%	4,0%	5,50%	6%	6,20%
Inflácia spotrebiteľských cien (CPI) Y/Y	8,4%	6,5%	3,4%	8,5%	7,50%	2,70%	3,80%
evidovaná miera nezamestnanosti (ŠÚ SR)	18,6%	18,2%	17,8%	17,4%	14,40%	11,70%	10,20%

Poznámka: \* - údaje označené červenou farbou sú odhady

Zdroj: ŠÚ SR, ING, TNS, Stratégie, 2006

### Vývoj hlavných ukazovateľov reklamného trhu SR

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006f	
objem reklamy v médiách (monitoring v mld. Sk)	7,43	8,51	11,41	12,60	16,77	23,89	29,44	35,15	
reálne výdavky na reklamu v médiách (v mld. Sk)	3,75	3,86	4,25	4,53	5,09	6,35	7,22	7,8	
výdavky na reklamu v podlinkových aktivitách (v mld. Sk)	1,92	1,96	2,19	2,33	2,62	3,27	3,72	3,97	
výdavky na reklamu (v mld. Sk)		5,68	5,84	6,44	6,86	7,72	9,62	10,94	11,77
nárast výdavkov na reklamu (v %)		-1,30	2,80	10,20	6,50	12,50	24,6	13,7	7,6

Poznámka: Červeným sú označené odhady.

Zdroj: ACNielsen, TNS, Stratégie 2006

### Nový pohľad Združenia vydavateľov periodickej tlače (ZVPT)

Výdavky na reklamu v tlači sú bezpochyby najviac diskutovanou témou tohtoročných analýz. V polovici januára tohto roka zverejnilo Združenie vydavateľov periodickej tlače (ZVPT) odhad čistých tržieb z reklamy v tlačенých médiách na Slovensku 2005 - 2006 ako vlastné odhady čistých tržieb v ostatných médiách (pozri [www.strategie.sk](http://www.strategie.sk)). Z tejto analýzy vyplýva, že 53 najväčších vydavateľstiev na Slovensku dosiahlo v roku 2005 tržby približne 3,34 mld. Sk, čo podľa ZVPT znamená, že „printové médiá vlni po prvýkrát po 9 rokoch presiahli príjmy slovenských televíznych staníc“. Takúto interpretáciu záverov analýzy ZVPT však považujú niektorí odborníci za problematickú. „Nemáme ani tak problém s výškou tržieb uvedených vydavateľstiev, ktoré s určitou prípustnou odchýlkou možno považovať za relevantné. Výhrady máme k zaradeniu niektorých typov periodík, v ktorých sa nerealizujú štandardné typy nadlinkových reklamných kampaní, ktoré sú obvyčajne predmetom týchto analýz. Ide najmä o inzertné a directmailové periodiká, teda periodiká, ktoré sú obvyčajne určené pre drobných priamych zadávateľov a nie na štandardnú nadlinkovú komunikáciu,“ konštatuje Vladimír Vokál, riaditeľ mediálnej agentúry Unimedia. Len inzertné vydavateľstvá zaradené do TOP 20 pritom tvoria trh s objemom tržieb presahujúcich 600 mil. Sk. Zložité je tiež určiť, aký podiel na týchto tržbách tvorí občianska inzercia, a koľko inzercia právnických osôb či živnostníkov, pričom každá z týchto skupín zadávateľov sa riadi inými modelmi mediálneho správania. Na druhej strane ani počet 53 vydavateľstiev zaradených do analýzy ZVPT nie je s istotou konečný. Podľa informácie Sekcie médií a audiovizie Ministerstva kultúry SR, ktoré je registrátorom periodickej tlače zo zákona, údaje o počte vydavateľov MK SR nesleduje. Z tejto štatistiky vyplýva, že v roku 2005 sa na Slovensku v súkromných rukách vydávalo 115 novín a 363 časopisov, obecných bolo 264 novín a 35 časopisov. Už letný pohľad na tieto čísla naznačuje, že k úplnému pohľadu na celý slovenský printový trh ešte veľa titulov chýba.

**Rozmach denníkov pokračuje.** Stratégiám preto aj v tohtoročnej analýze reklamného trhu slúžila ako báza dvadsiatka najväčších slovenských vydavateľov. Táto skupina aj podľa údajov ZVPT predstavuje viac ako 80 % podiel na trhu tržieb z reklamy a portfólio týchto vydavateľov (bez inzertných periodík) je aj rozhodujúcim pre reklamné kampane najvýznamnejších zadávateľov. Z našich zistení vyplýva, že táto skupina vydavateľov a ich titulov získala vlni z predaja inzercie približne 2,5 mld. Sk, čo predstavuje medziročný rast približne 12 %. Trh „ťahali“ najmä najväčší hráči: Ringier narástol o viac ako 110 mil. Sk, Petit Press o viac ako 65 mil. Sk, Spoločnosť 7 Plus o 40 mil. Sk, Perex o viac ako 56 mil. Sk. – len táto skupina teda prispela na konto printov sumou bezmála 300 mil. Sk. Aj napriek predvlnajšiemu rozmachu dokázali denníky ďalej rásť – a to výraznejšie ako časopisy, ktoré ovplyvnil aj vstup nových titulov na trh. Tendencie rastu denníkov vyplývajú nielen z obsahového skvalitňovania, ale aj sofistikovanejším predajom reklamy – vytváraním rôznych prirážok, ale i rôznymi typmi kombinačných či objemových zliav. Sumarizácia: slovenským printom sa vlni darilo a stali sa mediatypom s najvyšším absolútnym medziročným prírastkom (+300 mil. Sk). Posilnili tak svoje postavenie v mediamixe a v celkovom medziročnom porovnaní rástli v intervale od 11 % do 14 % v závislosti od typu periodík.

## **Záver**

„Na základe výsledkov prieskumu z uplynulých ročníkov pozorujeme v oblasti zvyšovania miezd tendenciu prispôbiť sa inflácii a znižovať percento, o ktoré spoločnosti medziročne navyšujú mzdy zamestnancov. Kým na rok 2006 plánovali spoločnosti zvýšiť mzdy o 6,7%, reálne ich zvýšili o 6,3 %. A aj do ďalšieho obdobia predpokladáme miernejšie zvyšovanie miezd – pre budúci rok očakávame priemerný rast plátov o 5,9%,“



V oblasti analýzy reklamných výdajov môžeme konštatovať, že jedným z dvoch najdynamickejšie rastúcich médií bol okrem internetu aj slovenský outdoor. Na rozdiel od online reklamy do tohto média prúdilo neporovnateľne viac prostriedkov, ktoré podľa našich odhadov dosiahli vlani úroveň takmer 800 mil. Sk. To znamenalo aj medziročné zvýšenie podielu výdavkov do vonkajšej reklamy až o 20% – na čom sa zhodli aj najväčšie outdoorové spoločnosti v ankete Stratégií (čítajte v Stratégiách 3/2006). Menšie spoločnosti uvádzajú nižší rast tržieb v intervale 13 – 15 %, v priemere teda OOH rástol podľa našich odhadov o 13,5 %. Tiež je dôležité poznamenať, že odhady výdavkov do tohto segmentu sú limitované časťou dlhodobo nedostupných údajov o firmách, ktoré svoje tržby nezverejňujú. Dôvodom tohto nárastu je predovšetkým zvýšená ponuka nových plôch, a to vrátane exkluzívnych a drahších formátov – najmä veľkých rolovacích systémov či otočných megabordov. Tiež začíname na Slovensku cítiť trend rozvoja elektronických reklamných plôch a rôznych systémov.

Výdavky na online reklamu patria v súčasnosti k najobťažnejšie odhadovateľným. V tejto oblasti doteraz na Slovensku neexistuje ani monitoring tejto reklamy, ktorý sa však zrejme onedlho objaví v ponuke spoločnosti iAudit. Ani združenie internetových médií (AIM) zatiaľ nenašlo zhodu v tom, akou metodikou údaje o veľkosti trhu zbierať. To sú tiež zrejme hlavné dôvody, prečo po niekoľkých zverejneniach týchto odhadov v nich už AIM nepokračuje. Stratégie preto v prípade odhadov výdavkov do online reklamy zvolili metodiku panelu expertov. Nami oslovení predstavitelia internetových médií a mediálnych agentúr sa zhodujú na približne 100 mil. Sk, čo medziročne (2006/2005) znamená približne 30 % nárast. Najmä v porovnaní so susednými krajinami – veď napríklad v Česku odhadlo OMD čisté výdavky na internet na 860 mil. Kč a pre tento rok dokonca viac ako 1 mld. Kč.

Vzhľadom na stále rastúci trend investovania do reklamy, podpory predaja môžeme konštatovať, že reklama a podpora predaja sú nevyhnutné súčasť dnešného podnikania, ide o nové formy reklamy online, out of home ako aj tradičné formy reklamy.

#### Literatúra:

1. Zdroj: ACNielsen, TNS, Stratégie 2006
2. Zdroj: ŠÚ SR, ING, TNS, Stratégie, 2006
3. [www. Strategie.sk](http://www.Strategie.sk)

# ÚVEROVÉ FINANCOVANIE POĽNOHOSPODÁRSTVA AGRICULTURAL FINANCE AND LENDING

Elena Hucová<sup>1</sup>

**KEYWORDS:** agriculture, agricultural finance, agricultural lending, agricultural credit, forms and methods of government support, attitude of bank sector to the agricultural sector

## ABSTRACT

Agriculture, like all sectors of the economy, needs lending for its development. The finance of agricultural sector was changing during the period of economic transition and also after the accession of Slovak republic to the European Union. The article focuses on the influence of changes, which were connected with the accession to the European Union and to the structure of Common Agricultural Policy. The article deals with agricultural finance, especially with agricultural lending and its development during the mentioned period. The article also pays attention to the attitude of bank sector, to the relationship between bank sector and agricultural sector. It is also brief look at forms and methods of government support of agricultural sector and support from European financial resources.

## ÚVOD

Poľnohospodárstvo je odvetvie vyznačujúce sa špecifickými vlastnosťami, ktoré sa odrážajú v reprodukčnom procese a majú vplyv aj na finančné toky (viazanosť na pôdu, zabezpečenie výživy, biologický výrobný proces). Tieto faktory sa automaticky premietajú do nerovnomerného toku finančných prostriedkov (čas výrobného cyklu v konfrontácii s časom realizácie výrobkov). Poľnohospodárstvo má nielen ekonomický rozmer, ale aj sociálny a ekologický rozmer. Všetky tieto aspekty je nutné brať do úvahy pri riadení financovania podnikov. Okrem vlastných zdrojov financovania sú to práve cudzie zdroje, ktoré sú často nevyhnutným zdrojom financovania. Úver ako klasický produkt bankového sektora a postoj bánk k poľnohospodárskemu sektoru má pre financovanie poľnohospodárstva veľký význam.

## FINANČNÉ ZDROJE V POĽNOHOSPODÁRSTVE

Podľa vlastníctva môžeme finančné zdroje v poľnohospodárstve členiť na: vlastné zdroje, a to externé (vklad vlastníkov) a interné (výsledok hospodárenia, odpisy, ostatné interné zdroje), a cudzie zdroje, a to nenávratné (dotačná podpora: priama - dotácie a nepriama - dane, bonifikácie, záruky a iné.) a návratné (úverové zdroje, záväzky voči zamestnancom, dodávateľom, štátnemu rozpočtu, inštitúciám, atď.) [3]

*Cudzie zdroje* sú často nevyhnutným zdrojom financovania poľnohospodárskych podnikov, nakoľko zabezpečenie dostatku vlastných zdrojov na fungovanie podniku býva problematické. Cudzí kapitál v podobe produktov bankového sektora má v ekonomickom rozhodovaní poľnohospodárskych podnikov veľký význam. Otázkou je, do akej miery boli a sú tieto zdroje dostupné pre poľnohospodárske subjekty. Práve táto otázka podmieňuje aj podporu a inštitucionálne zabezpečenie zo strany štátu pri získavaní zdrojov, hlavne

---

<sup>1</sup> Ing. Elena Hucová, hucova@euba.sk

v minulosti ale aj dnes, kedy hrá podstatnú úlohu aj systém európskych podpôr, v ktorom sa slovenské poľnohospodárstvo nachádza.

## VÝVOJ POĽNOHOSPODÁRSTVA A JEHO FINANCOVANIE

*Obdobie transformácie na trhovú systém, resp. obdobie 90. rokov, bolo vážnou skúškou pre poľnohospodárstvo. Transformačné dopady boli silnejšie ako v celom národnom hospodárstve. Prejavili sa v poklese účasti podielu poľnohospodárstva na hrubom domácom produkte, tvorbe kapitálu a zamestnanosti. Príčiny tohto vývoja možno vidieť v cenovej disparite, poklese dopytu, atď., čo sa nevyhnutne prejavilo na strane poľnohospodárskych subjektov v nedostatku zdrojov na zabezpečenie prevádzkových a investičných potrieb.*

Pri bližšom pohľade na kapitál a jeho štruktúru v tomto období, možno konštatovať, že išlo o dlhodobý trend poklesu celkového kapitálu. Vo financovaní prevažovali vlastné zdroje práve kvôli poklesu dotácií zo štátneho rozpočtu a nedostupnosti úverov. [14]

*Po roku 1999 možno sledovať zlepšenie participácie poľnohospodárstva na ekonomickej výkonnosti Slovenskej republiky. Pretrvávajúcim problémom však ostáva tvorba hrubého fixného kapitálu v porovnaní s priemerom odvetví. Konkrétny pohľad na ekonomické výsledky v tomto období naznačuje variabilnosť v dôsledku pôsobenia mnohých faktorov. [2] Poľnohospodársky sektor dosiahol v roku 2001 kladný výsledok hospodárenia (prvýkrát po roku 1990), rovnako v roku 2002 a 2004. Z tohto hľadiska je najúspešnejší rok 2004, kedy bol dosiahnutý najvyšší výsledok hospodárenia od začiatku transformácie slovenskej ekonomiky. Roky 2000 a 2003 boli stratové (nepriaznivé klimatické vplyvy, rozsah cenovej disparity). Napriek tomu možno sledovať vplyv dotačnej podpory s cieľom obnovy a splnenia predpisov Európskej únie (EÚ) a rovnako aj pozitívny investičný trend s miernymi výkyvmi, ktorý viedol k zvýšeniu zdrojov zo zahraničia.*

*Rok 2004 bol poznačený zásadnými zmenami, a to v súvislosti so vstupom do EÚ. K spomínanému dobrému výsledku hospodárenia v roku 2004 okrem dobrých klimatických podmienok a dobrej úrody prispela aj vyššia úroveň prostriedkov podpory v porovnaní s obdobím pred vstupom. Rovnako v roku 2005 bol kladný výsledok hospodárenia dosiahnutý najmä vplyvom podpornej politiky napriek počiatočným problémom s jej uplatnením vzhľadom na časový posun a administráciu v roku 2004. Tiež to prispelo k dôchodkovej stabilizácii odvetvia. Zlepšila sa aj kapitálová vybavenosť poľnohospodárskych podnikov. V roku 2006 dosiahol poľnohospodársky sektor kladný výsledok hospodárenia, znovu bol zaznamenaný vplyv podpory, bez ktorej by bolo poľnohospodárstvo stratové. Aj keď úroveň podpory narastá, dochádza k poklesu výroby. K tomuto vývoju prispieva nižšia efektívnosť výroby, ale aj vysoký podiel podpory neviazanej na produkciu na dôchodkoch. Vplyv má aj úroveň priamych platieb v porovnaní s ostatnými štátmi v rámci EÚ. Z porovnania úrovne produkcie a podpôr v prepočte na ha poľnohospodársky využívannej pôdy vo vybraných štátoch EÚ vidieť, že Slovenská republika dosiahla najnižšiu produkciu, no bola jej poskytnutá aj najnižšia podpora. [15] Bližší pohľad na vývoj v oblasti cudzích zdrojov naznačuje, že pre poľnohospodárske podniky bol v období 2000-2004 charakteristický nedostatok vlastných finančných zdrojov, čo viedlo k vyššej potrebe cudzích zdrojov. Výrazným problémom, ktorý súvisí s touto situáciou, bola pretrvávajúca prvotná platobná neschopnosť. Prevažovali krátkodobé úvery, pričom vysoká miera opotrebovanosti strojov a zariadení si vyžadovala zvyšovanie dlhodobých zdrojov. Tento problém ostáva nevyriešený aj v súčasnosti.*

Aj keď podpory podstatnou mierou prispievajú ku kladnému výsledku hospodárenia, mnoho problémov ostáva aktuálnych aj po vstupe do EÚ: roztváranie cenových nožníc, ktoré existovalo aj pred vstupom (disparitný vývoj cien vstupov a cien poľnohospodárskych výrobkov), vstup na otvorený trh prináša riziko, že nie všetci hráči sa na trhu uplatnia, čo

vedie k poklesu výroby. Aj keď európska pomoc podporuje udržanie sa na trhu, predsa je potrebné uvedomiť si, že rozhodujúca je schopnosť subjektov nachádzať spôsoby znižovania výrobných nákladov a udržania výroby cez tvorbu zdrojov.

## ÚVEROVÁ POLITIKA V POĽNOHOSPODÁRSTVE

Už bolo spomínané, že osobitosti poľnohospodárskej výroby spôsobujú nesúlad a nerovnomernosť vo finančných tokoch. Práve skutočnosť, že tvorba vlastných zdrojov je často nedostatočná, spôsobuje, že do popredia vystupujú cudzie zdroje (finančná podpora, úvery, záväzky). V tejto časti sa zameriame na úvery ako typický návratný cudzí zdroj.

Vo všeobecnosti platí, že banky vnímajú krátkodobé úvery ako menej rizikové (kratšia lehota splatnosti), preto sa často obchodné banky podieľajú na financovaní prevádzkového cyklu práve prostredníctvom krátkodobých úverov. Toto je jeden aspekt hodnotenia úverových zdrojov v poľnohospodárstve (krátkodobé verzus dlhodobé úvery). Druhým aspektom je vnímanie poľnohospodárskeho sektora zo strany bankovej sféry.

V období 90. rokov bolo *poľnohospodárstvo označované ako jedno z najrizikovejších odvetví*, čo sa nevyhnutne prejavilo v objeme poskytnutých úverov do poľnohospodárstva. V období transformácie, konkrétne v sledovanom období 1993-2000, mal koeficient úverového rizika v agrosektore stále rastúcu tendenciu, čím sa agrosektor zaraďoval medzi najrizikovejšie odvetvia. Príčinou tohto stavu bola pri dlhodobých úveroch nízka efektívnosť investícií a pri krátkodobých úveroch príliš dlhá doba obratu obežného majetku, teda neefektívna alokácia úverových zdrojov. [17] Toto hodnotenie zo strany bánk viedlo k tomu, že prístup k úverovým zdrojom mali najmä podniky, ktoré boli schopné zabezpečiť návratnosť úverov. Problémom bolo aj zabezpečenie úverov. *Objem úverov umiestnených do poľnohospodárstva sa v sledovanom období znižoval*. Prístup komerčných bánk bol v úverových podmienkach (bonita, návratnosť) prísny, čo sa prejavilo v neochote požičiavať peniaze aj vo výške úrokových mier. Vplyv na financovanie úverovými zdrojmi mali v tomto období aj problémy, ktoré ostali z minulosti vo forme starého bloku úverov (úvery poskytnuté na trvalo obracajúce sa zásoby do roku 1990 a úvery na investície poskytnuté do roku 1992).

### Objem úverov, úrokov, diskontná sadzba, úroková miera za poľnohospodársku prvovýrobu.

Ukazovateľ	Úvery v mil. Sk	Úroky v mil. Sk	Diskontná sadzba v %	Priemerná úroková miera v poľnohospodárstve v % x)
1989	11 337	780	4,00	7,0
1990	11 573	846	8,80	9,0
1991	15 126	2 290	9,50	15,1
1992	13 798	2 190	10,00	16,0
1993	13 353	2 409	12,00	18,0
1994	13 317	2 409	12,00	18,1
1995	13 560	2 169	11,00	16,0
1996	12 324	1 877	8,80	15,2
1997	12 137	1 881	8,80	15,5
1998	9 889	1 701	8,80	17,2
1999	7 071	1 163	8,80	16,5

Prameň: Štat. výkaz Poľ P3-04, Informačné listy, CD MP SR, VÚEPP

x) Priemerná úroková miera je ovplyvnená stabilnou úrokovou mierou vo výške 13% za úroky tzv. starého bloku úverov spravovaných v Konsolidačnej banke. Úroková miera novo poskytovaných úverov je podstatne vyššia (20-25%).

Zdroj: <http://www.vlada.gov.sk/eu/modul4/5%207%202.html>, 24. 10. 2007.

Rok	Úvery v mil. Sk	Úroky v mil. Sk	Základná úroková sadzba NBS v %	Priemerná úroková miera v % <sup>1</sup>
2000	5239	733	8,8	14,0
2002	5514	579	8,8	10,5
2003	5911	589	7,9	9,9
2004	5962	569	6,4	9,5

Prameň: ŠÚ SR, NBS, Informačné listy, CD MP SR, VÚEPP, Vypracoval: VÚEPP(Ing. Z. Chrastinová)  
 Vysvetlivky<sup>1</sup>: podiel úrokov z úverov v poľnohospodárstve  
 Zdroj: Chrastinová, Z.: Analýza ekonomických a inštitucionálnych faktorov zmien efektívnosti poľnohospodárstva v SR. VÚEPP. Bratislava 2005, str. 52.

Takýto postoj bánk viedol k obmedzenému prístupu k úverovým zdrojom. Preto sa uplatňovalo *pôsobenie zo strany štátu (Ministerstvo pôdohospodárstva SR)*. Išlo o vytvorenie Štátneho podporného fondu pôdohospodárstva a potravinárstva(1994), ktorý sa zaoberal štátnou podporou poľnohospodárskych úverov (podpora vo forme subvencií úrokových sadzieb, garancií úverov, priame poskytovanie nízko úročených pôžičiek). [5] V roku 2001 bol Štátny podporný fond pôdohospodárstva a potravinárstva zrušený a jeho činnosť sa rozdelila medzi Slovenskú záručnú a rozvojovú banku (garancia úverov) a Ministerstvo pôdohospodárstva SR (dotácie úrokov z úverov a poskytovanie nízko úročených pôžičiek). Okrem toho sa zo strany Ministerstva pôdohospodárstva SR uplatňovala priama podpora v podobe úverov poskytovaných na základe skladiskových záložných listov. V prípade, ak subjekt nespláca úver, má banka právo realizovať skladované komodity. Ide o významný zdroj financovania a možno konštatovať, že úspešne nahradil zmenky. Ďalším subjektom podpory, ktorý pôsobil a pôsobí aj v súčasnosti, je *Slovenská záručná a rozvojová banka*, ktorá je špecializovanou bankovou inštitúciou, zameranou na podporu malého a stredného podnikania. Vznikla v roku 1991 a v roku 2002 došlo k zmene právnej formy zo štátneho peňažného ústavu na akciovú spoločnosť. Poskytovaná pomoc bola vo forme záručných programov, napr. podpora sezónnych poľnohospodárskych prác, podpora malých a stredných poľnohospodárskych subjektov, atď. Na prelome rokov 2003 a 2004 sa zásadne zmenil systém poskytovania bankových záruk. V tomto období možno sledovať aj posun v štruktúre podpory, a to smerovanie od záruk k úverom so zvýhodnenou úrokovou sadzbou, či nenávratným príspevkom (priame úvery alebo nepriame pôžičky prostredníctvom komerčných bánk, jednorazové nenávratné finančné príspevky na úhradu časti úrokových nákladov alebo na zníženie časti oprávnených nákladov, teda nákladov vynaložených na investičnú časť projektu, ktoré pomáhajú znižovať finančné zaťaženie podnikateľov). [7] V roku 2004 začala poskytovať pre poľnohospodárov tzv. preklenovacie úvery na vykrytie prechodného nedostatku prostriedkov počas obdobia do poskytnutia dotácie z Pôdohospodárskej platobnej agentúry(PPA). Bola poskytovateľom predvstupovej pomoci Európskej únie (SAPARD, ISPA), takisto pokračuje podpora financovania projektov z fondov EÚ.

Aj po vstupe Slovenskej republiky do EÚ zostáva *úverovanie naďalej jedným zo zdrojov financovania poľnohospodárstva*. Je však nevyhnutné, aby boli tieto zdroje správne umiestnené a využívané. Cestou je práve vhodné prepojenie zdrojov z EÚ a domácich zdrojov zo strany štátu. Jednoznačne možno povedať, že podpory sa stali aspektom, ktorý zvýšil dostupnosť úverov pre poľnohospodárov a zatriktívnil toto odvetvie pre bankový sektor. Prispieva k tomu aj súčasný trend v bankovom sektore, ktorý sa začína viac angažovať v odvetviach, ktoré boli predtým menej zaujímavé, resp. rizikové. Jedným z nich je aj poľnohospodárstvo. Zmena systému vyplácania podpôr v roku 2004 viedla k problémom s financovaním poľnohospodárov v priebehu roka, čo vyvolávalo vyššiu potrebu získavania

cudzích zdrojov (úvery). A práve tieto zdroje sa stali dostupnejšími vďaka podporám, ktoré sú istým spôsobom garanciou návratnosti a poľnohospodárske subjekty sú vnímané ako bonitnejšie subjekty (vyššia alokácia úverov). Bežným produktom pre poľnohospodárov, ktorý sa začal objavovať v súvislosti s podporami z EÚ, je preklenovací úver. Už bola v tejto súvislosti spomínaná Slovenská záručná a rozvojová banka. Ide o pôžičku, ktorá môže byť takmer vo výške platby z dotácií, vo väčšine je to až do 90 % platby. V praxi banky poskytujú úver zvyčajne postupne, nie naraz v celej výške. Odôvodnenie je spravidla také, že väčšinou nie je potrebná takáto suma prostriedkov okamžite po získaní úveru. Ak by totiž boli dané podniky v nepriaznivej situácii, pravdepodobne by neprešli bankovým systémom na hodnotenie potenciálnych klientov. Zaväži aj fakt, že banka sa zabezpečuje v prípade, že by subjekt nezískal dotáciu a nemal by prostriedky na splácanie úveru. [11]

Osobitná možnosť prepojenia bankového sektora a podpory zo strany štátu pre poľnohospodárstvo je *systém skladiskových záložných listov a tovarových záložných listov*. Tento systém bol používaný aj pred vstupom do EÚ a jeho používanie bolo povolené na prechodné obdobie do roku 2006. Podpora zo strany štátu bola zabezpečovaná prostredníctvom bonifikácie úrokov, ktorá zlacňovala úvery poskytnuté komerčnými bankami a súčasne stimulovala dopyt po komoditách. Prefinancovanie úrody prostredníctvom skladiskových záložných listov a podporu skladovania úrody realizovala Intervenčná agentúra, ktorá ukončila svoju činnosť ku koncu roka 2006. [12] Ešte počas fungovania tohto systému doňho vstúpili aj komerčné banky a dnes sa záložné listy financujú práve zo sféry komerčných bánk.

## ZÁVER

Slovenské poľnohospodárstvo bolo rovnako ako všetky ostatné sektory vystavené mnohým zmenám, ktoré nevyhnutne súviseli s obdobím transformácie. Aj obdobie pred vstupom do Európskej únie sa vyznačovalo variabilitou vo výsledkoch, čo súviselo s pôsobením mnohých faktorov. Samotný vstup do Európskej únie priniesol mnohé inštitucionálne zmeny, ktoré súviseli s podporou poľnohospodárstva z európskych zdrojov. Došlo k zmenám v štruktúre a výške podpôr, dôležitou zmenou bol aj vstup na otvorený trh. S mnohými novými skutočnosťami, ale aj so starými problémami sa musí poľnohospodársky sektor vyrovnávať pri zabezpečovaní zdrojov financovania. Jednou zo zásadných otázok pri riešení týchto problémov je úverovanie poľnohospodárstva. Po vstupe do Európskej únie a získaní prístupu k novým zdrojom sa zmenilo vnímanie poľnohospodárov ako potenciálnych klientov pre bankový sektor. Pri všetkých týchto aspektoch je nevyhnutné si uvedomiť, že pre poľnohospodárske subjekty je pre ich existenciu a udržanie sa na trhu rozhodujúce nachádzať spôsoby znižovania výrobných nákladov a udržania výroby cez tvorbu zdrojov.

## POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Hacherová, Ž.- Szovics, P.: Majetková a finančná situácia podnikov agrozozoru Slovenskej republiky. Acta oeconomica Cassoviensia, no 10, PHF v Košiciach, 2006, str. 17-26.
2. Chrastinová, Z.: Analýza ekonomických a inštitucionálnych faktorov zmien efektívnosti poľnohospodárstva v SR. VÚEPP, Bratislava 2005.
3. Chrastinová, Z.- Gubová, M.: Financovanie podnikateľov v poľnohospodárstve(Príručka). VÚEPP, Bratislava 2001.
4. Chrastinová, Z.: Odvetvový a podnikový pohľad na ekonomiku poľnohospodárstva v r. 2000- 2005. Ekonomika poľnohospodárstva, VII., č. 1/2007, str. 3-14.

5. Janda, K.- Čajka, M.: Podpora zemědělského úvěru na Slovensku a v České republice. Ekonomický časopis, 54, č. 2/2006, str. 139-153.
6. Prachár, I.: Slovenské poľnohospodárstvo potrebuje zmenu. Prognostický ústav SAV, Bratislava 2005.
7. Mravcová, J.: Čo poskytuje Slovenská záručná a rozvojová banka. <http://hn.hnonline.sk/c1-22297595-co-poskytuje-slovenska-zarucna-a-rozvojova-banka>, 29.10.2007.
8. Mravcová, J.: Konkurencia vo financovaní agrosektora sa pritvrzuje. [http://servis.etrend.sk/archiv-trendu?ed\\_id=663&section\\_id=9129](http://servis.etrend.sk/archiv-trendu?ed_id=663&section_id=9129), 22.10.2007.
9. Mravcová, J.: Pre firemných bankárov sú čoraz zaujímavejší menší klienti. [http://servis.etrend.sk/151/archiv-trendu/archiv-trendu?article\\_id=165568](http://servis.etrend.sk/151/archiv-trendu/archiv-trendu?article_id=165568), 22.10.2007.
10. Ružičková, M.: Podpora malému a strednému podnikateľskému stavu. <http://hn.hnonline.sk/c1-21394175-podpora-malemu-a-strednemu-podnikatelskemu-stavu>, 22.10.2007.
11. Záborský, J.: Dotácie poľnohospodárom dokážu využiť aj banky [http://servis.etrend.sk/archiv-trendu?ed\\_id=529&section\\_id=5777](http://servis.etrend.sk/archiv-trendu?ed_id=529&section_id=5777)Dotácie poľnohospodárom dokážu využiť aj banky, 22.10.2007.
12. [http://archiv.mpsr.sk/slovak/dok/zs2007/zspolnoh\\_2007.pdf](http://archiv.mpsr.sk/slovak/dok/zs2007/zspolnoh_2007.pdf), 22. 10. 2007.
13. <http://www.nasepenize.cz/penize-71-slovenska-zarucna-a-rozvojova-banka>, 29. 10. 2007.
14. <http://www.pulib.sk/elpub/FM/Kotulic4>, 2. 10. 2007.
15. [http://www.rokovania.sk/appl/material.nsf/0/FAAE0F753130DA4FC1257338003F6E71/\\$FILE/Zdroj.html](http://www.rokovania.sk/appl/material.nsf/0/FAAE0F753130DA4FC1257338003F6E71/$FILE/Zdroj.html), 5. 10. 2007.
16. <http://www.vlada.gov.sk/eu/modul4/5%207%202.html>, 24. 10. 2007.
17. [http://www2.zf.jcu.cz/public/departments/kre/konference\\_model\\_2002/sbornik/prispevky/doc/22.sebo.doc](http://www2.zf.jcu.cz/public/departments/kre/konference_model_2002/sbornik/prispevky/doc/22.sebo.doc), 24. 8. 2007.

# SÚBOR ÚDAJOV PRE VÝVOJ RATINGOVÉHO MODELU

## A DATA SET FOR DEVELOPING A RATING MODEL

**Jana Hurtošová<sup>1</sup>**

### KLÚČOVÉ SLOVÁ

probability of default, credit risk, rating model, data set, data collection, definition of a sample

### ABSTRAKT

The article is concerned with generating the data set for the purpose of developing a rating model. It also offers a short description of all data relevant to rating model development and a data requirements, which have to be fulfilled. In more details it elaborates with data collection and definition of a sample needed for further model development.

### ÚVOD

Súčast'ou prejednávania každej žiadosti o úver v banke je skúška úverovej spôsobilosti, ktorej cieľom je preskúmanie schopnosti a ochoty klienta splácať poskytnutý úver a plniť záväzky voči banke. Úverová analýza zahŕňa identifikovanie a zhodnotenie všetkých zdrojov rizík úveru, ktoré vznikajú zo strany žiadateľa počas trvania úverového vzťahu. Úverové analýzy sa neobmedzujú len na skúmanie finančných charakteristík podniku, ale vyžadujú si širší rámec zahŕňajúci podrobnú analýzu nefinančných faktorov, ktoré ovplyvňujú činnosť podniku bez ohľadu na charakter jeho finančnej situácie.

V procese hodnotenia klienta ako potenciálneho dlžníka využívajú banky stále viac formalizované postupy v podobe ratingových modelov, ktorých zmyslom je na základe vybraných ukazovateľov zaradiť podnik do rizikovej skupiny. Ratingový model možno považovať za formu predikčného modelu, keďže jeho úlohou je odhadnúť pravdepodobnosť zlyhania dlžníka.

Uplatňovanie interných ratingov v banke podporuje nová bazilejská dohoda o kapitáli (New Basel Capital Accord – Basel II), ktorá umožňuje uplatňovanie diferencovaného prístupu k určovaniu úrovne úverového rizika prostredníctvom troch metód na jeho meranie tohto rizika: štandardizovaný prístup a dve metódy pokročilých prístupov, založených na interných ratingoch (IRB prístup). Základom prístupu založenom na interných ratingoch je odhad pravdepodobnosti zlyhania dlžníka na základe hodnotenia jeho bonity. Do Európskej legislatívy sa dohoda pretavila prostredníctvom smernice a na Slovensku sa uplatňuje na základe zákona o bankách.

### POSTUP VÝVOJA RATINGOVÉHO MODELU

Úspešnosť využitia modelu v praxi závisí do značnej miery na kvalite uskutočnenom vývoji modelu. Model a jeho predikčná schopnosť bude priamoúmerne závisieť na kvalite údajov, na základe ktorých sa bude zostavovať. Spoločne s dostatočným množstvom údajov sa zabezpečí štatistická významnosť modelu.

---

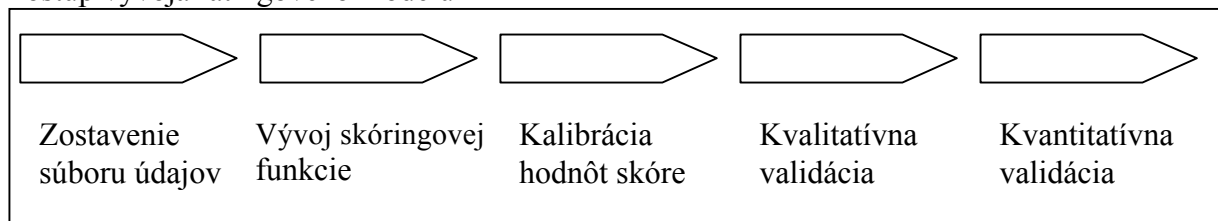
<sup>1</sup> Ing. Jana Hurtošová, interná doktorandka, Katedra podnikových financií, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, jhurtosova@dec.euba.sk. Príspevok je výstupom projektu IGÚ č. 158/06 Aktuálne trendy vo finančnom riadení podnikov v trhovej konkurencii krajín EÚ.



Zostavenie súboru údajov je prvým krokom pri vývoji ratingového modelu. V rámci tohto kroku je nevyhnutné definovať požiadavky na dáta, ktoré sa budú používať, identifikovať zdroje údajov a údaje zozbierať. Na účely vývoja skóringovej (ratingovej) funkcie je potrebné definovať katalóg ukazovateľov, ktoré majú byť preskúmané. Tieto ukazovatele sa majú podrobiť testovaniu ich rozlišovacej schopnosti (jednorozmerná analýza). Následne má byť uskutočnená viacerozmerná analýza, ktorej výsledkom sú parciálne skóringové funkcie pre kvalitatívne a kvantitatívne charakteristiky. Tieto sú napokon spojené do celkovej skóringovej funkcie v podobe výsledného modelu. Skóringová funkcia určuje skóre, ktoré odráža úverovú spôsobilosť podniku. Samotné skóre nepredstavuje pravdepodobnosť zlyhania. Proces vývoja ratingu preto uzatvára kalibrácia modelu, ktorá prideli hodnotám skóre pravdepodobnosti zlyhania. Ďalšie kroky už nie sú súčasťou samotného vývoja modelu, ale musia nevyhnutne nasledovať. Ide o validáciu ratingového systému počas používania modelu.

Graf

Postup vývoja ratingového modelu



## ZOSTAVENIE SÚBORU ÚDAJOV

Zostaveniu údajovej základne je preto potrebné venovať veľkú pozornosť, čo vyžaduje množstvo času a úsilia. Proces tvorby vhodného súboru údajov pozostáva z nasledujúcich krokov<sup>2</sup>:

- stanovenie požiadaviek na údaje a zdroje údajov,
- zbieranie údajov (vytvorenie databázy),
- definovanie vzorky.

## STANOVENIE POŽIADAVIEK NA ÚDAJE A ZDROJE ÚDAJOV

Samotnému zberu údajov musí predchádzať definovanie, ktoré informácie sa majú zhromaždiť pre príslušný ratingový segment (podniky), pričom je potrebné zahrnúť všetky údaje relevantné pre ohodnotenie **úverovej spôsobilosti**. Samotnú skúšku úverovej spôsobilosti možno metodicky rozdeliť do niekoľkých etáp. Skúška úverovej spôsobilosti zahŕňa:<sup>3</sup>

- právne pomery žiadateľa o úver,
- osobná dôveryhodnosť žiadateľa,
- hospodárska situácia žiadateľa.

Účelom skúšky právnych pomerov je zistiť, či žiadateľ spĺňa právne predpoklady na uzatváranie záväzkov pomocou dokladov, ktoré preukazujú právnu a faktickú existenciu subjektu. Dôveryhodnosť podniku ako klienta banky je zase daná mierou jeho spoľahlivosťou

<sup>2</sup> Oesterreichische Nationalbank, Financial Market Authority: Guidelines on credit risk management, Rating models and validation. Viedeň 2004.

<sup>3</sup> Polidar, V.: Management bank a bankovních obchodů. Ekopress, Praha 1995., str. 214

vo vzťahu k banke ako obchodnému partnerovi a posudzuje sa na základe predchádzajúcich skúseností banky.

Kľúčovou časťou úverovej analýzy je však práve **preverenie hospodárskej situácie** žiadateľa o úver. Komplexná skúška hospodárskej spôsobilosti klienta sa z hľadiska obsahovej náplne skladá z niekoľkých častí a zahŕňa:

- analýzu vonkajšieho prostredia podniku,
- posúdenie kvality manažmentu,
- analýzu finančnej situácie podniku.

Obsah a rozsah podkladov sa potom líši podľa toho, ktorú oblasť hospodárskej spôsobilosti majú informácie pokryť.

Pri analýze vonkajšieho prostredia sa do pozornosti banky sa dostáva postavenie podniku na trhu, celé odvetvie ako aj krajina.

Pri analýze kvality manažmentu podniku sa hodnotia najmä:

- skúsenosti, profesionálne schopnosti a kvalita vedenia,
- obmena vedenia (potenciálni nástupcovia členov manažmentu),
- schopnosť, pružnosť a realizmus vedenia,
- vlastnícka štruktúra / riadenie,
- podiel vedenia na akciovom kapitále,
- finančné riadenie.

Rozhodujúcu časť hodnotenia bonity klienta tvorí analýza finančnej situácie. Keďže je finančná situácia veľmi komplexný jav, sústredí sa analýza na rôzne formy jej prejavu. Je založená na skúmaní ukazovateľov v oblasti rentability, likvidity, aktivity, zadlženosti a trhovej hodnoty. Prostriedkom finančnej analýzy sú ukazovatele, ktoré sú obrazom objektívnej ekonomickej reality. Hlavným zdrojom informácií pre finančnú analýzu je účtovná závierka. Podľa slovenského Zákona o účtovníctve (č. 431/2002 Z. z.) tvoria účtovnú závierku subjektov účtujúcich v sústave jednoduchého účtovníctva dva výkazy:

- Výkaz o majetku a záväzkoch,
- Výkaz o príjmoch a výdavkoch.

V sústave podvojného účtovníctva pozostáva účtovná závierka zo:

- Súvahy,
- Výkazu ziskov a strát,
- Poznámok (najdôležitejšou časťou je Prehľad peňažných tokov).

Vstupné údaje do modelu potom možno rozdeliť do troch základných typov:

- kvantitatívne údaje,
- kvalitatívne údaje,
- externé údaje.

**Kvantitatívne údaje** predstavujú merateľné numerické hodnoty. Kvantitatívne informácie vychádzajúce z účtovných výkazov sú široko využiteľné pre účely ohodnotenia úverovej spôsobilosti podnikov. Nakoľko sú účtovné výkazy upravené zákonmi, sú štandardizované pre všetky subjekty, čo zabezpečuje porovnateľnosť ukazovateľov z nich určených. V prípade aplikácie viacerých účtovných štandardov vznikajú problémy so zabezpečením porovnateľnosti (najmä pri medzinárodných ratingových modeloch). V mnohých prípadoch nie sú niektoré kvantitatívne údaje dostupné v štandardizovanej podobe, čo vyžaduje stanovenie postupu ich získania (napr. cash flow).

**Kvalitatívne údaje** nie je možné vyjadriť číselne a sú charakteristické subjektívnosťou v ohodnocovaní, čomu je možné sa vyhnúť zabezpečením týchto požiadaviek:

- otázky je potrebné klásť jednoducho a prípadné nezrozumiteľnosti, musia byť vysvetlené,
- na otázky je možné odpovedať jednoznačne,
- nie je žiadna voľnosť pri ohodnocovaní odpovedí (zabezpečí sa napr. áno/nie otázkami, resp. niekoľkými preddefinovanými odpoveďami),
- na otázky sa musí dať odpovedať na základe existujúcich poznatkov užívateľa, aby sa vyhol nezodpovedateľnosti otázok z dôvodu nedostatku vedomostí,
- každý analytik musí dôjsť k rovnakým výsledkom.

Keď sa ohodnocovanie spolieha aj na **externé údaje**, je potrebné monitorovať spoľahlivosť týchto údajov. Na rozdiel od predchádzajúcich nie je možné externé údaje získať z bankového systému, ale musia byť obstarané od externých poskytovateľov:

- verejné resp. štátne agentúry (napr. štatistický úrad),
- komerčný poskytovatelia údajov (napr. ratingové agentúry)
- ostatné zdroje (napr. verejne dostupné informácie o kapitálovom trhu).

Pri zhromažďovaní údajov je potrebné zobrať do úvahy aj ich dostupnosť. Preto je v tejto fáze potrebné pripraviť aj potenciálne zdroje údajov.

## ZBIERANIE ÚDAJOV (VYTVORENIE DATABÁZY)

Okrem zabezpečenia kvality údajov, je potrebné dosiahnuť aj potrebnú kvantitu zhromaždením dostatočného počtu dlžníkov, čím sa zabezpečí štatistická významnosť modelu. Vývoj modelu vyžaduje jednak „dobré“ ako aj „zlé“ prípady splácania dlžníkov.

Podľa slovenskej legislatívy sa **pravdepodobnosťou zlyhania** rozumie pravdepodobnosť, že na strane dlžníka dôjde v priebehu jedného roka od uzavretia zmluvy k zlyhaniu. Za vznik zlyhania v súvislosti s konkrétnym dlžníkom sa považuje<sup>4</sup>:

- banka usúdi, že dlžník si pravdepodobne nesplní svoj záväzok, bez toho, aby prišlo napríklad k realizácii zabezpečenia, alebo
- dlžník je v omeškaní v súvislosti s plnením významného záväzku voči banke viac ako 90 dní.

Ak má výstup z modelu predstavovať pravdepodobnosť zlyhania v IRB prístupe, je potrebné aby všetky prípady zaradené do modelu spĺňali uvedenú definíciu pravdepodobnosti zlyhania.

Tvorba súboru údajov vyžaduje uskutočniť jednu z uvedených možností: sampling (vzorkovanie), full survey (celkový prehľad) alebo data pooling (združovanie údajov).

Full survey vyžaduje značné úsilie pri zbieraní potrebných údajov. Pre banky participujúce v data pooling je preto bežný sampling. Full survey v úverovej inštitúcii zahŕňa zber všetkých požadovaných údajov o všetkých dlžníkoch v ratingovom segmente z informačného systému banky. Súbor údajov bude potom predstavovať bankové portfólio. Najväčším problémom v portfóliu jednej úverovej inštitúcie je nedostatok „zlých“ prípadov. Tento problém môže vyriešiť data pooling, ktoré zahŕňa zber údajov z viacerých inštitúcií. Vývoj modelu sa uskutoční prostredníctvom spoločných údajov.

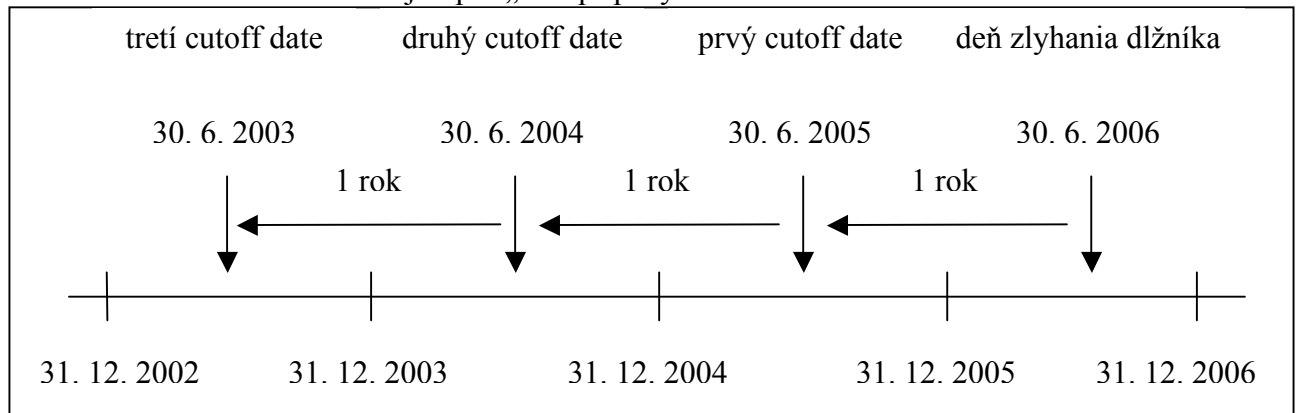
Ďalším dôležitým faktorom pri zbere údajov je stanovenie dátumu, ku ktorému sa budú údaje zbierať (cutoff date). Pre „zlé“ prípady je cutoff date možné stanoviť jednoducho na základe dátumu zlyhania dlžníka. Vybraný časový interval pre historické údaje závisí od horizontu zvoleného na predpovedanie zlyhania. Podľa slovenskej legislatívy má model

<sup>4</sup> Opatrenie NBS č. 4/2007 o vlastných zdrojoch financovania bánk a požiadavkách na vlastné zdroje financovania bánk a o vlastných zdrojoch financovania obchodníkov s cennými papiermi a požiadavkách na vlastné zdroje financovania obchodníkov s cennými papiermi s účinnosťou od 30. marca 2007.

predikovať pravdepodobnosť zlyhania rok dopredu. Model však vo všeobecnosti môže byť zostavený aj pre dlhšiu periódu predpovedania.

Graf

Stanovenie termínov zberu údajov pre „zlé“ prípady



Pre „dobré“ prípady nie je možné prirodzeným spôsobom stanoviť dátum, ku ktorému sa majú zozbierať údaje. Pre tieto prípady je však nevyhnutné zabezpečiť, aby u nich nedošlo ku zlyhaniu počas doby predpovedania plynúcej od termínu zozbierania údajov. Ak má model predpovedať pravdepodobnosť zlyhania na rok dopredu, tak je potrebné použiť informácie z obdobia 12 mesiacov pred začiatkom zberu údajov (prvý cutoff date). Týmto sa zabezpečí, že „dobrý“ dlžník sa počas obdobia jedného roka (doba predpovedania) nedostal do zlyhania. Analogicky sa postupuje pri inom zvolenom horizonte predpovedania.

Zabezpečenie uvedených predpokladov je však v praxi problematické. Informácie o zlyhaní resp. nezlyhaní dlžníka sú v banke aktualizované častejšie v porovnaní s dostupnosťou aktualizovaných kvalitatívnych údajov ako aj údajov z účtovných výkazov, ktoré sú navyše zostavované s časovým oneskorením.

## DEFINOVANIE VZORKY

Údaje získané vo fáze zbierania predstavujú celkovú vzorku, ktorá sa musí rozdeliť na analyzovanú vzorku (analysis sample) a validačnú vzorku (validation sample). Analyzovaná vzorka sa používa pri vývoji modelu, zatiaľ čo validačná vzorka slúži na testovanie modelu. Na rozdelenie celkovej vzorky možno použiť:

- skutočné rozdelenie databázy na analyzovanú a validačnú vzorku,
- aplikácia metódy bootstrap.

### Skutočné rozdelenie databázy na analyzovanú a validačnú vzorku

V prípade, že veľkosť databázy umožňuje skutočné rozdelenie na dve časti, je tento postup preferovaný. Zabezpečí sa tým rozdelenie údajov pomocou ktorých sa model zostavuje, od údajov využitých na jeho testovanie. Aby sa vyhlo subjektívnemu deleniu, je vhodné použiť náhodnú selekciu. Dlžníci použítí v analyzovanej vzorke by nemali byť použítí vo validačnej vzorke ani v prípade iných období.

Čo sa týka pomeru „dobrých“ a „zlých“ prípadov v analyzovanej vzorke, je možné uplatniť dva prípady:

Analyzovaná vzorka bude vytvorená v rovnakom pomere „dobrých“ a „zlých“ prípadov ako je ich pomer reprezentovaný v analyzovanom ratingovom segmente. Kalibrácia modelu je potom jednoduchšia. Tento prístup sa odporúča v prípade väčšieho množstva vstupných údajov a špeciálne „zlých“ prípadov.

V prípade, že je počet údajov, ktoré je možné zozbierať, obmedzený, je potrebné zabezpečiť väčší podiel „zlých“ prípadov. Spravidla tretinu alebo štvrtinu prípadov majú tvoriť takéto prípady. Tento postup má výhodu v zabezpečení spoľahlivosti aj pre menšiu početnosť údajov. Vyžaduje sa však kalibrácia modelu.

### **Aplikácia metódy bootstrap**

Alternatíva ku faktickému rozdeleniu databázy je metóda bootstrap, keď je rovnaká vzorka použitá na vývoj modelu aj jeho validáciu. Metóda sa používa v prípade menšieho počtu dostupných údajov. Hoci nemá k dispozícii pre validáciu ďalšie údaje, ktoré by neboli použité pri vývoji modelu, predstavuje nástroj na vývoj modelu bez zanedbania potreby jeho validácie.

Skóringová funkcia je teda vyvinutá s využitím celej databázy bez jej delenia. Pre účely validácie tejto funkcie je celková vzorka náhodne rozdelená niekoľkokrát na analyzovanú a validačnú vzorku. Následne sa analyzované vzorky použijú na nové stanovenie koeficientov faktorov v skóringovej funkcii analogicky ako pri celkovej vzorke. Zmeraním fluktuácie rozpätia koeficientov oproti výsledkom z celkovej vzorky sa skontroluje stabilita skóringovej funkcie. Výsledná predpovedacia schopnosť testovacích skóringových funkcií sa analyzujú pomocou validačných vzoriek. Veľké fluktuácie (špeciálne pri zmenách znamienok koeficientov) indikujú, že použitá vzorka je pre vývoj ratingového modelu veľmi malá.

### **ZÁVER**

Definovanie, zozbieranie a roztriedenie vstupných údajov predstavuje prvý krok v procese vývoja ratingového modelu v banke. Od kvality a kvantity údajov významne závisí úspešnosť celkového modelu pri odhade pravdepodobnosti zlyhania dlžníka. Z tohto dôvodu je potrebné venovať veľkú pozornosť už tejto úvodnej fáze vývoja. Model pritom musí pokryť všetky aspekty hodnotenia spôsobilosti dlžníka – jednak kvantitatívne ako aj kvalitatívne charakteristiky. Záverom tejto fázy je dostatočný počet prípadov s dostatočnou kvalitou údajov, ktoré sa ku nim vzťahujú.

### **POUŽITÁ LITERATÚRA**

1. Opatrenie NBS č. 4/2007 o vlastných zdrojoch financovania bánk a požiadavkách na vlastné zdroje financovania bánk a o vlastných zdrojoch financovania obchodníkov s cennými papiermi a požiadavkách na vlastné zdroje financovania obchodníkov s cennými papiermi s účinnosťou od 30. marca 2007.
2. Oesterreichische Nationalbank, Financial Market Authority: Guidelines on credit risk management, Rating models and validation. Viedeň 2004.
3. Polidar, V.: Management bank a bankovních obchodů. Ekopress, Praha 1995.
4. Zákon o účtovníctve č. 431/2002 Z. z.

# COMPARE THE OUTPUT OF ECONOMIC ACTIVITIES IN THE PERIOD 2000-2004

Raed Iriqat

## Abstract

The aim of study is to compare the outputs of economical sectors (Transport, Storage and communication, Industrial Activities, Services Activities, Construction Contractors Activities) in the period (2000 – 2004) through computation of average number of employees in the same enterprises for each activity, average of output for the persons (AOP), average of output for the enterprises (AOE) and total average through charts & mathematical equations & thorough testing hypothesis.

**Key word:** AOE, AOP, Pearson Correlation, One way ANOVA,

## 1. Introduction

The study of the outputs of economic activities is an important step in the study of the national economy and identify the structure and pattern, as the performance of economic activities in various sectors translated into economic outputs that indicates the effectiveness of all the economic activities alone, this study compare the outputs of economic activities during the time period (2000-2004), where groups of economic activities were selected as following:

- Transport, Storage and communication.
- Industrial Activities.
- Services Activities.
- Construction Contractors Activities.

The economic activities on the availability of statistical data in a consistent time period (2000-2004) were selected through three indicators:

- No. Of enterprises.
- No of Persons Engaged.
- Value of output.

On the other hand, this study is based on a set of mathematical equations and statistical tests to compare the outputs of economic activities under consideration. Since this study is based on descriptive analytical approach through analysis and test data published by the Palestinian Bureau of Statistics.

## 2. The difficulties of the study:

The outputs of economic activity is a great importance because of their significant role in identifying the economic structure, and it comes as a study in the framework of understanding output basis for measuring the effectiveness of economic activities with each other, and *the problem of the study is summarized in the following questions:*

- How to change the total output for economic activities in the period (2000-2004)?
- What are the values of average number of employees in the same enterprises for each activity Average of output for the persons (AOP), Average of output for the enterprises (AOE)?
- How much is the change in the product Average number of employees in the same enterprises for each activity, Average of output for the persons (AOP), Average of output for the enterprises (AOE)?
- Are there differences in output and AOP, AOE, depending on the variable?
- Is there a relation between output and AOP, AOE?

### 3. The objectives of the study:

The aim of this study is to compare the output in the economic activities under consideration in the 2000-2004 time series, *including through:*

- Identify the output rates of the institution and workers,
- Identify the rates of change in total output economic activities during the period (2000-2004),
- Identify the differences between the values output depending on the variable year and kind of economic activity,
- Identify the correlation between the rate of graduation of the individual and graduation rate for the enterprise.

### 4. Methodology

#### 4.1 Data resource

This study is depended on the date that collected by the Palestinian Center Bureau of Statistics (PCBS) in 2006.

**Table (1): Main indicators for the economical activities (2000-2004)**

*Output in 1000\$*

Activities	indictors	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Transport, Storage and communication</b>	No. Of enterprises	598	479	469	444	649
	No of Persons Engaged	5352	4161	3720	4329	5860
	<b>Output</b>	<b>204368</b>	<b>156528.9</b>	<b>139439.7</b>	<b>199006.9</b>	<b>235099.6</b>
<b>Industrial Activities</b>	No. Of enterprises	14509	14605	14179	13693	12690
	No of Persons Engaged	79918	69569	65526	60185	58979
	<b>Output</b>	<b>1708694.2</b>	<b>1270345.5</b>	<b>976900.4</b>	<b>1058360.3</b>	<b>1460142.3</b>
<b>Services Activities</b>	No. Of enterprises	14144	12223	12978	11925	17763
	No of Persons Engaged	49556	43427	44399	41153	58627
	<b>Output</b>	<b>472674.1</b>	<b>298572.4</b>	<b>252197.1</b>	<b>302234.8</b>	<b>451928.2</b>

<b>Construction Contractors Activities</b>	No. Of enterprises	430	356	348	348	587
	No of Persons Engaged	5864	3362	3505	3693	5662
	<b>Output</b>	<b>178834.9</b>	<b>83515.9</b>	<b>95931.1</b>	<b>159462.8</b>	<b>219450.7</b>

Source: Palestinian Central Bureau of Statistics, 2006. Statistical Abstract of Palestinian. No (7). Ramallah – Palestine.

#### 4.2 Study equations

- Average number of employees in the same enterprises for each activity) P/E) = No of Persons Engaged / No. Of enterprises..... (1)  
Average of output for the persons (AOP) = Output / No of Persons Engaged..... (2)  
Average of output for the enterprises (AOE) = Output / No. Of enterprises..... (3)  
Total average (TA) = (value 2004- value 2000)/ value 2000..... (4)

#### 4.3 Statistical test

The statistics which are most suitable in this case are: Pearson Correlation, One way ANOVA. The statistical program that used in test of hypothesis is SPSS12.

#### 4.4 Hypothesis of study

**Hypothesis A:** There is no significant difference at ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the output in different years.

**Hypothesis B:** There is no significant difference at ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the output in different economical activities.

**Hypothesis C:** There is no significant difference at ( $\alpha \leq 0.05$ ) between AOP in different years.

**Hypothesis D:** There is no significant difference at ( $\alpha \leq 0.05$ ) between AOE in different years.

**Hypothesis E:** There is no significant difference at ( $\alpha \leq 0.05$ ) between AOP in different economical activities.

**Hypothesis F:** There is no significant difference at ( $\alpha \leq 0.05$ ) between AOE in different economical activities.

**Hypothesis G:** There is no significant correlation at ( $\alpha \leq 0.05$ ) between AOP, AOE and the output.

### 5. Analytical part

#### 5.1 Mathematical analysis

Table (2) calculated values for the three equations for each economic activity; these rates were used in the calculations change shown in the following table (No. 3) and testing hypotheses in the study and to answer the questions for this study problem study.



**Table (2): calculation values for the three equations for each economic activity**

Activities		2000	2001	2002	2003	2004
<b>Transport, Storage and communication</b>	P/E	8.95	8.69	7.93	9.75	9.03
	AOP	38.2	37.62	37.48	45.97	40.12
	AOE	341.75	326.8	279.31	448.21	362.25
<b>Industrial Activities</b>	P/E	5.51	4.76	4.62	4.4	4.65
	AOP	21.38	18.26	14.91	17.59	24.76
	AOE	117.77	87	68.8	77.23	115.06
<b>Services Activities</b>	P/E	3.5	3.55	3.42	3.45	3.3
	AOP	9.54	6.88	5.68	7.34	7.71
	AOE	33.42	24.43	19.43	25.35	25.44
<b>Construction Contractors Activities</b>	P/E	13.64	9.44	10.07	10.61	9.65
	AOP	30.5	24.84	27.37	43.18	38.76
	AOE	415.9	234.6	275.66	458.23	373.85

Table No. (3) Shows the change of overall economic activities and outputs P / E, AOP and AOE in the time series (2000 – 2004), we note the following:

- There was a total changes in output undue Transport, Storage and communication and Construction Contractors Activities respectively 0.15 and 0.23.
- There is a negative changes in the total output Industrial Activities and Services Activities respectively -0.15 and -0.04.
- The Average number of employees in the same enterprises for each activity has been changing product in the three economic activities amounted to a negative value of -0.16, -0.06 and -0.29 for the following activities respectively Industrial Activities and Services Activities and Construction Contractors Activities , while the value of the total change of Transport, Storage and communication is 0.01.
- There is a positive Average change of output for the enterprises for economic activities: Transport, Storage and communication and Industrial Activities and Construction Contractors Activities: 0.05, 0.16 and 0.27 respectively, while there is a positive total change - 0.19 for Services Activities.
- There is a negative Average change of output for the enterprises for three economic activities: Industrial Activities, Services Activities and Construction Contractors Activities: -0.02, -0.24, -0.1 respectively, while there is a positive total change 0.06 for Transport, Storage and communication.

**Table (3): The main total averages**

Activities	totl average			
	Output	P/E	AOP	AOE
<b>Transport, Storage and communication</b>	0.15	0.01	0.05	0.06
<b>Industrial Activities</b>	-0.15	-0.16	0.16	-0.02
<b>Services Activities</b>	-0.04	-0.06	-0.19	-0.24
<b>Construction Contractors Activities</b>	0.23	-0.29	0.27	-0.1

## 5.2 Analyses by graphs

Figure (1) shows a curve of four economic activities alone in the period 2000-2004, it's noted that the output values for all activities take the form of relatively characters U, which mean that the values started declining since 2000 until 2002 and then increase until the last year from the time series 2004, that mean the improvement began in 2002.

**Graph (1): The output of economic activities in the period 2000-2004**

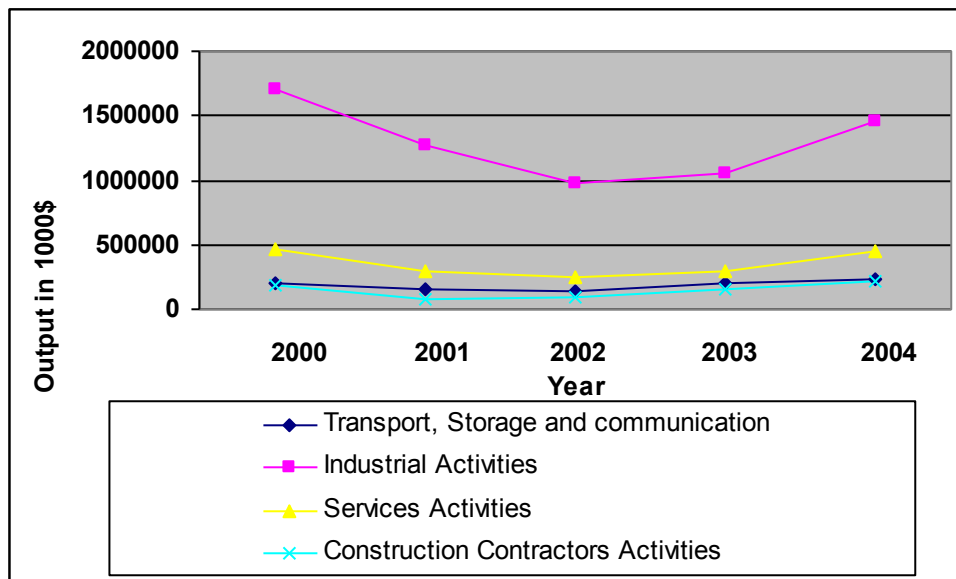


Figure (2) shows AOE for years 2000-2004 as follows:

- There was relative stability in AOE for economic activity Services Activities.
- Industrial Activity took the form of U Oblate, which means that AOE began to decline in 2002 and began to rise.
- For construction Contractors Activities, the AOE declined from 2000 until 2001 and then rose more slowly in 2002 and returned to rise significantly in 2003 to reach its highest level in the time series under consideration.
- For Transport, Storage and communication, the AOE decline since 2000 and until 2002 to that in 2003 increased significantly to reach its highest value in the time series and then declined significantly in 2004.

**Graph (2): AOE for economic activities in the period 2000-2004**

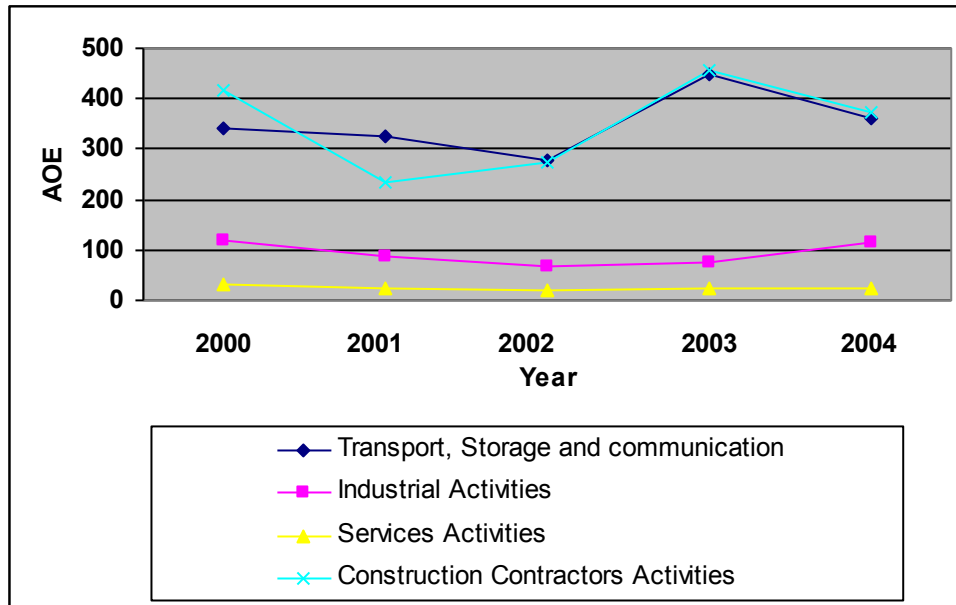
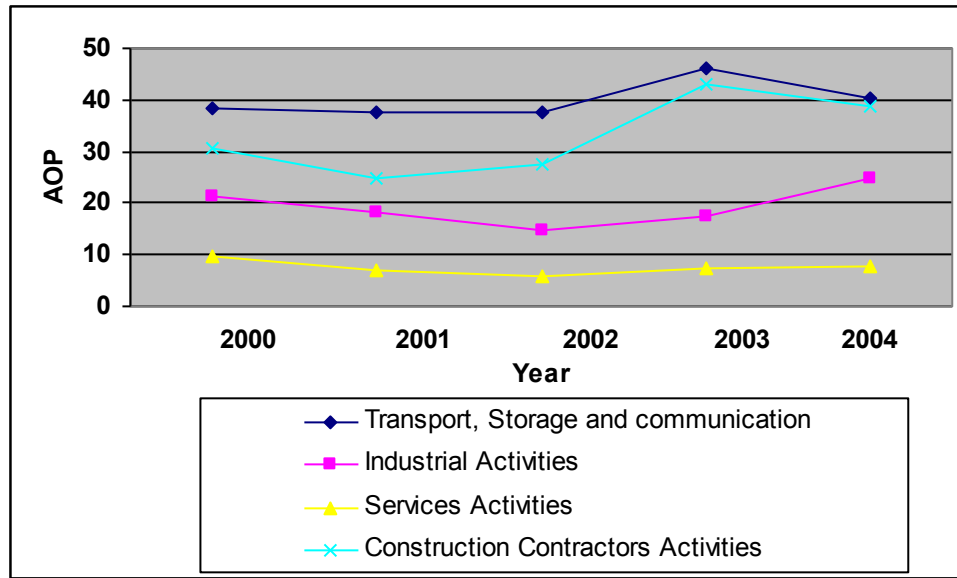


Chart No. (3) shows AOP as a variable time (year) as follows:

- For Transport, Storage and communication, the AOP was in the case of relative stability since 2000 - 2002, it began to increase from the beginning of 2002 until 2003, and then declined in 2004.
- Construction Contractors Activities AOP was in a different and permanent decline between 2000 and 2002, and then rise until 2003 and decline again in 2004.
- The industrial Activities take decline in a narrow angle from the year 2000-2002 and rise from 2002.
- The services Activities has a simple change in the AOP, it took a slow rise since 2002, after it decline slowly in 2002.

**Graph (3): AOP for economic activities in the period 2000-2004**



**5.3 Test of Hypothesis:**

**Hypothesis A:** There is no significant difference at ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the output in different years.

There is no significant difference at ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the output in different years, because significant level is greater than (0.05) which was calculated by using one way ANOVA test, then we accept this hypothesis.

**Table (4): Results – Hypothesis A**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<b>Between Groups</b>	2.08428E+11	4	52106875524	0.71	0.95
<b>Within Groups</b>	4.56768E+12	15	3.04512E+11		
<b>Total</b>	4.77611E+12	19			

**Hypothesis B:** There is no significant difference at ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the output in different economical activities.

There is a significant difference at ( $\alpha \leq 0.05$ ) between output in different economical activities, because significant level is less than (0.05) which was calculated by using one way ANOVA test, then we reject this hypothesis.

**Table (5): Results – Hypothesis B**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<b>Between Groups</b>	4.3627E+12	3	1.45423E+12	56.282	0
<b>Within Groups</b>	4.3413E+11	16	25838310301		
<b>Total</b>	4.77611E+12	19			

**Hypothesis C:** There is no significant difference at ( $\alpha \leq 0.05$ ) between Average of output for the persons (AOP) in different years.

There is no significant difference at ( $\alpha \leq 0.05$ ) between Average of output for the persons (AOP) in different years, because significant level is greater than (0.05) which was calculated by using one way ANOVA test, then we accept this hypothesis.

**Table (6): Results – Hypothesis C**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<b>Between Groups</b>	173.059	4	43.265	0.196	0.937
<b>Within Groups</b>	3306.845	15	220.456		
<b>Total</b>	3479.904	19			

**Hypothesis D:** There is no significant difference at ( $\alpha \leq 0.05$ ) between Average of output for the enterprises (AOE) in different years.

There is no significant difference at ( $\alpha \leq 0.05$ ) between Average of output for the enterprises (AOE) in different years, because significant level is greater than (0.05) which was calculated by using one way ANOVA test, then we accept this hypothesis.

**Table (7): Results – Hypothesis D**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<b>Between Groups</b>	23384.743	4	5846.186	0.186	0.942
<b>Within Groups</b>	470940.	15	31396.064		
<b>Total</b>	494325.701	19			

**Hypothesis E:** There is no significant difference at ( $\alpha \leq 0.05$ ) between Average of output for the persons (AOP) in different economical activities

There is a significant difference at ( $\alpha \leq 0.05$ ) between Average of output for the persons (AOP) in different economical activities , because significant level is less than (0.05) which was calculated by using one way ANOVA test, then we reject this hypothesis.

**Table (8): Results – Hypothesis E**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<b>Between Groups</b>	3122,463	3	1040.821	46.59	0.00
<b>Within Groups</b>	357.441	16	22.34		
<b>Total</b>	3479.904	19			

**Hypothesis F:** There is no significant difference at ( $\alpha \leq 0.05$ ) between Average of output for the enterprises (AOE) in different economical activities.

There is a significant difference at ( $\alpha \leq 0.05$ ) between Average of output for the enterprises (AOE) in different economical activities , because significant level is less than (0.05) which was calculated by using one way ANOVA test, then we reject this hypothesis.

**Table (9): Results – Hypothesis F**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<b>Between Groups</b>	443765.234	3	147921.45	46.81	0.00
<b>Within Groups</b>	50560.467	16	3160.029		
<b>Total</b>	494325.701	19			

**Hypothesis G:** There is no significant correlation at ( $\alpha \leq 0.05$ ) between Average of output for the persons (AOP), Average of output for the enterprises (AOE) and the output.

There is a significant correlation at ( $\alpha \leq 0.01$ ) between Average of output for the persons (AOP), Average of output for the enterprises (AOE), because significant level for them is less than (0.05), then we reject the hypothesis for these items, and this correlation is very strong since Pearson correlation is 0.951, and there is a negative significant correlation at ( $\alpha \leq 0.05$ ) between Average of output for the enterprises (AOE) and output, because significant level for them is less than (0.05), and this correlation is not strong since Pearson correlation is -0.494.

On other hand there is a no significant correlation at ( $\alpha \leq 0.05$ ) between Average of output for the persons (AOP) and output, because significant level for them is more than (0.05), then we accept the hypothesis for these items.

**Table (10): Results – Hypothesis G**

		<b>(AOP)</b>	<b>(AOE)</b>
<b>Average of output for the persons (AOP)</b>	Pearson Correlation		<b>0.951(**)</b>
	Sig. (2-tailed)		<b>0</b>
	N		<b>20</b>
<b>Output</b>	Pearson Correlation	-0.319	<b>-0.494(*)</b>
	Sig. (2-tailed)	0.171	<b>0.027</b>
	N	20	<b>20</b>

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

## References

Palestinian Central Bureau of Statistics, 2006. Statistical Abstract of Palestinian. No (7). Ramallah – Palestine.

Palestinian Central Bureau of Statistics, 2006. Economic Surveys Series – Main Results, 2005. Ramallah – Palestine.

Palestinian Central Bureau of Statistics, Characteristics of Establishments in the Palestinian Territory (Establishment CENSUS 2004) Ramallah – Palestine.

Palestinian Central Bureau of Statistics, 2006. Survey of the Impact of the Israeli Unilateral Measures on the Social, Economic, and Environment Condition of the Palestinian Households. Main Findings. Ramallah – Palestine.

## Contact:

Raed IRIQAT

Interný doktorand

Fakulta podnikového manažmentu

Ekonomickej univerzity v Bratislave

E-mail: raed\_man2001@yahoo.com

# HODNOTENIE INOVÁCIÍ A BARIÉRY ICH ÚSPEŠNOSTI

## EVALUATION OF THE INNOVATIONS AND THE BARRIERS OF THEIR SUCCESS

**Viliam Jachymovič**

**Kľúčové slová:** effectiveness of innovations, innovation attributes, criteria of innovations evaluation, evaluation methods, innovation barriers

### Abstract

Innovation and investment have many common features, such as e.g., as a rule: the high financial charges, long-term outlook, complexity, riskiness, uncertainty etc. However, at the same time there are many specifics, which are characteristic for innovation, and which finally become evident in their evaluation. One of these specifics is the casual character of innovations, delimitability of the project, the course of timing, the possibility of being put in alignment of the costs with the final effects etc. Therefore, it is quite difficult, sometimes even impossible to figure out the effectiveness of the respective innovation.

Innovation barriers have essential influence on the potential success of innovation on the market, these barriers are able to predict the future of innovation intentions already in their initial phases. Prejudices or even myths about innovations can slow their progress, that is why it is necessary to explain these mistaken conceptions.

### Úvod

Inovácia predstavuje nový spôsob využitia existujúcich zdrojov organizácie k získaniu nových podnikateľských príležitostí – k nájdeniu nových možností k zvýšeniu výnosov z jej podnikateľských aktivít. Obvykle je inovácia výsledkom kreativity pracovníkov organizácie a opiera sa o výsledky vedeckotechnického rozvoja.

Hodnotenie ekonomickej efektívnosti inovačného rozvoja je dôležitou aktivitou, ktorej výstupy slúžia na podporu rozhodovania sa manažéra o zaradení úlohy do príslušného plánu inovačného rozvoja. Zároveň predstavuje významný rozborový nástroj na odhalenie neefektívnych stránok riešenia a umožňuje zamerať sa na ich zdokonalenie.

Každá aktivita v rámci inovačného rozvoja má svoj špecifický obsahový charakter a vo významnej miere aj rozdielne nároky na jej uskutočnenie. Preto aj prístup k hodnoteniu a rozhodovaniu sa, či príslušnú inovačnú aktivitu uskutočniť, najmä z hľadiska jej ekonomickej výhodnosti a efektívnosti, je diferencovaný.

Problematika zisťovania úspešnosti (hodnotenia) inovácií je veľmi náročný proces pozostávajúci z celého radu krokov. Pred vlastným hodnotením inovácií je nutné si však položiť otázku, či existujú bariéry, ktoré buď inovačný proces v niektorých prípadoch úplne paralyzujú alebo ho podstatne skomplikujú.



## Hodnotenie efektívnosti inovácií

Vzhľadom ku značným čiastkam vynakladaných na úrovni podnikov i národného hospodárstva na inovačné procesy, do popredia nepochybne vystupuje otázka efektívnosti a hospodárnosti vynakladania týchto prostriedkov. V rámci invenčnej časti inovačného procesu ide predovšetkým o to, či došlo k posunu smerom k poznaniu, či novo získané poznatky umožnili rozpracovať nové technológie, trhovo úspešné výrobky, alebo či prispievajú ku zníženiu výrobných nákladov. U vlastných inovácií je potom nutné zisťovať, aký ekonomický prínos priniesli nové výrobky, alebo aké úspory priniesli realizované procesné inovácie a v akom pomere sú tieto prínosy k vynaloženým nákladom. V najdôležitejších odvetviach spracovateľského priemyslu sa na účely výskumu a vývoja vynakladá 4-10% obratu a v technologicky intenzívnych odvetviach je toto percento ešte značne vyššie.

Zisťovanie efektívnosti inovácií má mnoho spoločného so zisťovaním efektívnosti investícií. Podobne ako u investícií sa jedná spravidla o vynakladanie značných čiastok, ktoré až po určitej dobe môžu priniesť určitý efekt. Podobne ako investície môžu tento efekt priniesť až vo väzbe na ostatné podnikové faktory. Uskutočňovanie väčšiny väčších investícií má etapovitý charakter a je spojené s určitým rizikom.

Súčasne má posudzovanie efektívnosti inovácií celú radu špecifik. Zásadná z nich je, že inovácie majú až do okamžiku zhotovenia prototypu nemateriálny charakter a môžu preto byť predmetom zvláštnej právnej ochrany napr. v podobe patentu, ochrannej známky a podobne. Aj keď i investície sú spájané s určitou mierou neistoty, táto miera je obzvlášť u inovácií vysokých rádov neporovnateľne vyššia. Predovšetkým u inovačných projektov, založených na výskume a vývoji nie je v počiatočných fázach zrejmé, akým spôsobom sa bude ďalšie riešenie uberať, aké varianty budú vyhodnotené ako sľubné pre ďalšiu realizáciu, poprípade či sa neobjavia okolnosti vedúce k zastaveniu projektu. Táto vysoká miera neistoty prináša so sebou aj značné riziko, ktoré nespočíva iba v tom, či bude projekt ukončený včas, ale predovšetkým v tom, či vôbec dospeje k realizovateľným výsledkom. U investícií máme vopred zistené v akom približnom rozsahu a pre aké trhy budú určené vďaka investíciám vyrábané výrobky, zatiaľ čo u inovácií je jednou z najproblematickejších fáz inovačného procesu zaistenie realizácie inovácie na trhu. Z týchto dôvodov musí byť pri realizácii inovácií podstatne vyššia tolerancia k prípadným neúspechom a prípadný neúspech nemôže byť chápaný ako úplné zlyhanie, ale ako jedna z logicky možných situácií, ku ktorým môže vzhľadom ku rizikovosti projektu dôjsť. Podľa empirických výskumov asi iba jedna polovica projektov zameraných na nové výrobky sa presadí na trhu, 46% výdavkov je investovaných do stratových projektov. Ešte väčšia je stratovosť pri výbere námetov na nové výrobky, kde zo siedmich námetov sa pre ďalší vývoj presadí iba jeden. Z projektov, ktoré prešli fázou vývoja, ich tretina stroskotá pri uvedení na trh.

Ďalším podstatným znakom inovačných projektov je ich etapovitosť, počínajúc zhromažďovaním námetov na nové výrobky, ich selekciou, výskumom, vývojom a nadväzujúcim uvedením na trh. S etapovitosťou sa stretávame aj u investícií, kde ale predstavujú vopred požadovaný stav, ktorý je potrebné dosiahnuť. Naproti tomu u inovácií v každej z týchto etáp musí byť kladená otázka, či má zmysel pokračovať v ďalšom riešení úloh, a to nielen z technického hľadiska, či sa podarí dosiahnuť stanovené parametre, ale i z marketingového hľadiska, či bude mať inovácia šancu uplatniť sa na trhu. Táto šanca sa môže v priebehu riešenia inovačného projektu zvyšovať, ale môže nastať i situácia opačná, kedy hrozí nebezpečenstvo, že trh stratí o pripravovaný výrobok záujem.

Mimoriadne závažná je problematika priraditeľnosti nákladov a efektov ku konkrétnemu inovačnému projektu. Ako závažný problém sa v tejto súvislosti ukazuje, že účtovné systémy nie sú schopné dostatočne adekvátne ako náklady, tak i výnosy konkrétnej inovačnej akcie zobrazit'. Inovačný proces prebieha počas niekoľkých rokov v jednotlivých etapách, ale účtovné výkazy nepočítajú s kumulovanými veličinami a účtovné obdobia nie sú totožné s etapami inovačného procesu. Niektoré nehmotné investičné statky využívané pri riešení určitej inovácie nepodliehajú odpisovaniu. Predpokladom priraditeľnosti nákladov a efektov je ďalej požiadavka, aby inovačný projekt bol od samého začiatku jednoznačne vecne a časovo definovaný. Tejto požiadavke sa však často nedá vyhovieť v počiatočných fázach inovačného procesu, kedy prebieha generovanie a selekcia námetov na inovácie.

Existuje niekoľko spôsobov, ako pristupovať k posudzovaniu úspešnosti riešenia inovačných projektov. Prvý z nich spočíva v snahe vyjadriť, či existujú bariéry inovačného procesu, ktoré by mohli úspešnosť projektov buď výrazne redukovať, alebo dokonca by mohli tieto projekty úplne znemožniť. Naopak projekty bez výrazných bariér majú šancu na to byť efektívne. Ďalšie prístupy spočívajú v snahe hodnotiť jednotlivé fázy inovačného procesu a na základe konštatovania, že v priebehu riešenia sa dosiahli určité výsledky. Niektorí autori navrhujú posudzovať efektívnosť inovácií na základe analogických ukazovateľov, ako je napríklad hodnotenie efektívnosti investícií (čistá súčasná hodnota, výnosnosť, doba návratnosti, vnútorné výnosové percento a pod.).

Pri zisťovaní úspešnosti inovácie je potrebné vhodne zvoliť druh kritérií, ktoré budú pre toto zisťovanie využívané. Podľa jedného zo základných delení je možné tieto kritériá deliť na tri druhy: technické, ekonomické a ostatné. Vyhodnotenie inovácie na týchto troch úrovniach je predpokladom pre zistenie celkovej úspešnosti inovácie.

U *technických kritérií* posudzujeme úspešnosť inovácie na základe špecifických parametrov technickej povahy, ako je napr. energetická náročnosť, spotreba paliva, odpor vzduchu a pod. Tieto parametre je možné označiť ako priame charakteristiky. Okrem nich môžeme v technickej oblasti zisťovať i nepriame charakteristiky (efekty). Patria k nim napr. získanie skúseností, transfer know-how, poznanie slabých miest, zlepšenie spolupráce v rámci riešiteľského tímu a pod. To, do akej miery tieto nepriame efekty môžu skutočne prispieť ku zvýšeniu efektívnosti sa avšak preukáže až v priebehu riešenia ďalších projektov.

*Ekonomické efekty* môžeme taktiež deliť na priame a nepriame. U priamych efektov existuje v prvom rade snaha zistiť výšku zisku alebo príspevku na úhradu fixných nákladov a zisku, resp. hrubého rozpätia. Vzhľadom k obtiažnej možnosti priradenia efektov resp. nákladov ku konkrétnym inováciám, nie je vyčíslenie týchto ukazovateľov predovšetkým v počiatočných fázach inovačného procesu spravidla buď vôbec možné, alebo je nespoľahlivé. V týchto prípadoch je možné zisťovať napr. ukazovateľ obratu alebo trhového podielu a vychádzať pritom z predpokladu, že výrobok, ktorý je pozitívne prijatý trhom má šancu byť efektívny aj z hľadiska rentability alebo hrubého rozpätia. Tento prístup má svoje opodstatnenie u výrobových inovácií. U procesných inovácií sa snažíme zistiť, či realizácia týchto inovácií povedie ku zníženiu nákladov vďaka zvýšeniu kvality a pod. Za nepriamy efekt môžeme považovať dopad na konkurenciu, ak na podniku napr. podarí vďaka inovácii získať licenciu, ktorej zaobstaranie by viedlo ku zvýšeniu nákladov u konkurencie alebo obmedzeniu trhového podielu a obratu u konkurencie.

*Ostatné efekty* môžu mať systémový alebo individuálny charakter. Systémový záber môže mať napr. dopad inovácie na životné prostredie alebo na dosiahnutie určitých humanitárnych

cieľov. Na individuálnej úrovni sa môže jednať napr. o dosiahnutie vedeckého uznania, získania prestížnych cien, zvýšenie publikačnej aktivity a pod.

Ďalšou otázkou metodologickej povahy je, s čím budeme získané údaje porovnávať. Jednou z možností je porovnávanie s aktuálnym stavom, kedy budeme zisťovať napr. mieru pokroku technických parametrov, mieru rastu alebo prírastku u ekonomických veličín ako je výška zisku, obratu, príspevku na úhradu alebo trhového podielu. Porovnanie je ďalej možné s alternatívnymi inováciami ako vlastnými tak aj konkurenčnými. Najsprávnejšie je porovnávanie s vopred stanovenými cieľmi za predpokladu, že boli stanovené realisticky a súčasne dostatočne náročne.

### **Bariéry úspešnosti inovácií**

Bariéry makroekonomického prostredia sú pre podnik neovplyvniteľné, môže ich však svojou podnikateľskou a inovatívnou činnosťou eliminovať alebo obchádzať. Tieto bariéry môžu vplývať priamo na podnik, alebo sekundárne podľa vplyvu zmien na ostatné súčasti jeho okolia (dodávateľov, zákazníkov, finančné inštitúcie atď.) a následne, prostredníctvom nich na podnik. Bariéry, ktoré vyplývajú zo súčasnej makroekonomickej situácie možno primárne rozdeliť do nasledujúcich skupín:

#### ***Bariéry demografického prostredia***

Tieto bariéry možno z hľadiska inovatívnosti rozdeliť podľa toho, či ovplyvňujú primárne kapacitu a následne inovatívnosť, alebo priamo inovatívnosť podniku. Ak ide o demografické zmeny v skupine zákazníkov, tieto ovplyvňujú priamo inovatívnosť podniku. Avšak na ich dlhodobý charakter, sú podnikom včas predikované prostredníctvom marketingových prieskumov (veková, vzdelanostná štruktúra súčasných a potenciálnych zákazníkov atď.) Väčší vplyv demografického prostredia na inovatívnosť sa dá predpokladať skôr na strane inovačnej kapacity, kde môžu pôsobiť ako bariéry, ide napr. o vzdelanostnú štruktúru dostupnej pracovnej sily, vekovú štruktúru obyvateľstva (a teda potenciálnych zamestnancov podniku), rozloženie populácie a podobne.

#### ***Bariéry ekonomického prostredia***

Zmeny v ekonomickom prostredí sa pre podnik stávajú bariérami, ak sa výrazne menia faktory, negatívne vplývajúce priamo na jeho inovatívnosť. Môže to byť napr. zníženie kúpnej sily spoločnosti, zvýšenie daňového zaťaženia, zmeny v dostupnosti financií atď. Pokiaľ ide o primárny vplyv na inovačnú kapacitu podniku (napr. zvýšenie percenta dane atď.), je potrebné, aby bol podnik schopný takéto situácie predvídať a včas sa na ne pripraviť. V takomto prípade sa potenciálna bariéra eliminuje.

#### ***Bariéry prírodného prostredia***

Patria medzi ne najmä zmeny v zásobách prírodných surovín, resp. zmeny s energetických nákladoch. Vplyv týchto zmien na inovatívnosť, vyplývajúcu z inovačných aktivít, ktoré v podniku v danom období prebiehajú, sa dá eliminovať prostredníctvom zmlúv s dodávateľmi prírodných surovín, ktoré zabezpečia nemennosť, alebo pre podnik prípustné zmeny počas doby trvania realizácie určitej inovácie. Ak ide o zmeny, ktoré ovplyvňujú prvotne inovačnú kapacitu, je potrebné, aby bol podnik schopný na ne flexibilne reagovať, a tým eliminovať vplyv týchto bariér na inovatívnosť podniku v budúcnosti.

#### ***Bariéry technologického prostredia***

Technologické prostredie sa v súčasnosti vyznačuje najmä rýchlym tempom zmien. Práve tieto zmeny môžu byť bariérami inovatívnosti podniku. V prípade vplyvu týchto zmien na inovatívnosť, môžu byť jeho pôvodcami najmä konkurenti, ktorých inovačné aktivity sú pre podnik zväčša nepredvídateľné. Vzhľadom na to sa môže stať, že podnik postúpi v realizácii svojich inovačných aktivít už veľmi ďaleko, keď môže byť jeho inovatívnosť ohrozená zo strany konkurencie. V tomto prípade sa veľmi zníži návratnosť investovaného kapitálu do inovácií a inovatívnosť podniku sa rapidne zníži. Bariérou pre podnik môže byť rovnako nedostupnosť nových technológií, ktoré by v opačnom prípade mali veľký význam pre zvyšovanie jeho inovatívnosti.

### ***Bariéry politicko-právneho prostredia***

Nečakané zmeny v legislatíve sa môžu stať jednou z najväčších bariér inovatívnosti podnikov. Na jednej strane sem patria zmeny zákonov, ktoré sú všeobecne platné v SR (zmeny v Zákonníku práce, Obchodnom zákonníku...), na druhej strane sú to prekážky súvisiace s regulačným prostredím (administratívne prekážky, korupcia, byrokracia) a špecifickou skupinou bariér sú bariéry súvisiace s rezervami v uplatňovaných vládnych nástrojoch pre podporu inovácií. Aj keď tieto priamo neohrozujú inovatívnosť podnikov, spôsobujú, že podmienky podnikateľov vytvárať inovácie nie sú rovnaké ako v iných vyspelejších krajinách EÚ. Tým sú príležitosti našich podnikov obmedzené, a všeobecne spôsobujú ich nižšiu konkurencieschopnosť na jednotnom európskom trhu. Skupina týchto bariér má všeobecný vplyv na úroveň a kvalitu inovačnej kapacity podnikov.

### ***Bariéry kultúrneho prostredia***

Táto skupina sa stáva bariérou najmä vtedy, ak sa jedná o zahranično-obchodnú činnosť podniku, kedy produkty našich podnikov nie sú prijaté na zahraničnom trhu z dôvodu preferencií potenciálnych zahraničných zákazníkov k produktom vlastných podnikov. Tieto bariéry sú však čiastočne ovplyvniteľné vhodnou marketingovou komunikáciou a ich výskyt je zistiteľný marketingovými prieskumami. Bariéry kultúrneho prostredia, ktoré by však mohli ovplyvňovať priamo inovatívnosť podniku sú nečakané zmeny v postojoch, ktoré môžu byť vyvolané medializáciou (ovplyvňujúcou širokú verejnosť, ale aj užšiu skupinu zákazníkov podniku) nových názorov a postojov.

Inovácie sú sprevádzané radom mylných predstáv, ktoré hraničia až s vytváraním určitých mýtov ústiacych do predsudkov voči inováciám. Ako najvýhodnejšie sa pre tento účel javia myšlienky jedného z najvýznamnejších teoretikov manažmentu z konca 20. storočia, Garryho Hammela z London Business School.

- *Inovácie vychádzajú z veľkých myšlienok*

V skutočnosti je inovačný nápad výsledkom konfrontácie drobných a často bláznivých nápadov, z ktorých niekedy vznikne sľubná myšlienka. Inovačná stratégia organizácie, ktorá túto myšlienku ďalej rozvíja – nie vždy až do fázy jej účelnej komercializácie – je pritom výsledkom radu myšlienkových experimentov, pričom pravdepodobnosť úspešnosti zvolenej inovačnej stratégie je priamo úmerná počtu nápadov, ktoré stáli pri jej formulácii.

- *Inovácie sa týkajú tvorby nových produktov*

V skutočnosti je inovácia vyvolaná uplatnením nového podnikateľského modelu, nový produkt je dielčím aspektom tohto modelu – inovácia je, ako východisko inovačného podnikania, iniciovaná nielen technickým rozvojom, ale zároveň mnohými ďalšími dimenziami podnikania. Rozvoj inovačného podnikania organizácie je iba v menšom počte prípadov vyvolaný ponukou nových produktov či služieb, vo väčšine (až 70%) prípadov je zdrojom jeho rozvoja zmena štruktúry vlastných nákladov organizácie.

- *Inovačnému riešeniu sa nedá naučiť, je výsledkom kreatívnych nápadov*

Opak je pravdou. Ľudia môžu veľmi dobre vnímať inovačné potreby organizácie tým, že sa naučia spochybňovať zvyklosti v obore ich podnikania a tradičné postupy, ktorými svoje podnikanie zabezpečujú. Väčšina inovačných nápadov vzniká vďaka hľadaniu skrytých potrieb zákazníkov, či objavovaním príčin ich nespokojnosti s produktmi ponúkanými organizáciou.

- *Inovácie sú vecou špecialistov z útvaru výskumu a vývoja*

Inovačný potenciál organizácie nie je uzamknutý v jej útvaroch výskumu a vývoja, vývoj nového produktu a ďalšie inovačné aktivity sú a musia byť záležitosťou všetkých jej pracovníkov. Špecialistov totiž väčšinou nenapadne to, čo úplne prirodzene napadne človeka, ktorý musí riešiť problém, s ktorým sa každodenne stretáva.

- *Inovácie sú riskantné*

Každý podnikateľský zámer mieri do budúcnosti a je preto spojený s neistotou. Teda inovácie taktiež, ale o nič viac ako iné podnikateľské zámery. Podnikateľské riziko je úmerné výške investície do zámeru (teda aj do inovačného zámeru) a neistoty komerčného úspechu jeho výsledku – musí byť vhodne rozložené medzi niekoľko perspektívnych zámerov. Vsadiť na úspech určitého inovačného zámeru preto nesmie nikdy znamenať: vsadiť všetko na jednu kartu.

- *Inovácie sú nákladné*

Nie sú o nič viac nákladné ako akékoľvek iné podnikateľské zámery. V záujme udržania nákladov na realizáciu inovačného zámeru v rozumnej výške, je nutné dobre pripraviť vstup inovácie na trh a vyhnúť sa tak riziku strát z jeho komerčného neúspechu. Preto platí zásada: Čím lepšie je informačné zabezpečenie realizácie inovačných zámerov, tým menšie sú náklady na ich zavedenie.

- *Úspech inovačných aktivít je úmerný objemu investícií organizácie do výskumu a vývoja*

V skutočnosti neexistuje žiadna významná korelácia medzi mierou inovačných úspechov a výškou investícií organizácie do vlastného výskumu a vývoja. Úspech inovačných aktivít organizácie je vďaľeľko väčšej miere podmienený tým, aký objem kreatívneho potenciálu jej pracovníkov dokáže zapojiť do procesu realizácie inovačného zámeru.

- *Inovácia je výsledkom súhry priaznivých okolností*

Nie je to tak. Rovnako ako v prípade riadenia kvality musí byť výstupom koncepcne fungujúceho systému, využívajúceho všetky zdroje, ktorými organizácia disponuje. Inovácia taktiež nie je výstupom určiteľ partikulárnej a autonómnej funkcie, je výstupom komplexného (zahrňujúceho celú firmu) a na vonkajších podmienkach nezávislého systému manažmentu inovačných aktivít.

## **Záver**

Inovačné aktivity, ak sú úspešne realizované, predstavujú v podstate jedinú cestu k zaisteniu vysokej úrovne konkurencieschopnosti dnešných organizácií v svetovej ekonomike. Inovácie predstavujú účinnú odpoveď organizácie na zmeny, ku ktorým dochádza vplyvom postupujúcej globalizácie svetovej ekonomiky. Tieto zmeny môže vedenie organizácie vnímať ako hrozbu alebo ako príležitosť pre jeho ďalší rozvoj.

Pri hodnotení inovácií je nevyhnutné rešpektovať skutočnosť, že vypovedajúca schopnosť tradičných finančných ukazovateľov je v súvislosti s hodnotením inovácií veľmi obmedzená. Je preto nevyhnutné finančný pohľad na inovačný proces a na inovácie doplniť i nefinančnými ukazovateľmi. Existuje určitá paralela medzi hodnotením investícií a hodnotením úspešnosti inovácií, preto je možné použiť pri hodnotení podobné metódy. Na druhej strane sa hodnotenie inovácií vyznačuje radom špecifik, ktoré je nevyhnutné pri

samotnom hodnotiacom procese zohľadniť. Jedným z podstatných znakov inovácií je aj ich etapovitosť, ktorá je dôležitá z hľadiska posúdenia okamihu hodnotenia inovácie. Problematickou sa javí byť otázka priraditeľnosti jednotlivých efektov resp. nákladov ku konkrétnym inovačným aktivitám. Samotný hodnotiaci proces je však možné zjednodušiť vhodným určením a začlenením hodnotiacich kritérií, z hľadiska ktorých sa budú jednotlivé inovačné aktivity posudzovať.

Dôležitým determinantom úspešnosti inovácií sú bariéry inovačného rozvoja, ktoré z markoeconomického hľadiska nie sú ovplyvniteľné, avšak pri ich včasnom odhalení je možné sa na ne pripraviť resp. im predchádzať. Nič nie je dnes spojené s mylnými predstavami a s vierou v niektoré sprievodné mýty viac ako práve oblasť inovácií a inovačného podnikania. Pre úspešné riadenie inovácií v podniku je veľmi dôležité nenechať sa týmito predsudkami zmiast'.

### **Použitá literatúra:**

1. DUPAL, A., BREZINA, I.: Logistika v manažmente podniku. Bratislava: Sprint 2006
2. MOLNÁR, P.: Manažment inovácií podniku. Bratislava: Ekonóm 2005
3. PITRA, Z.: Inovační strategie. Praha: Grada Publishing 2004
4. PITRA, Z.: Management inovačních aktivit. Praha: Professional Publishing 2006
5. VYBÍRALOVÁ, J., MAREČKOVÁ, Z.: Stratégia trvalo udržateľného rozvoja v doprave. In: Ekonomika a manažment. Vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave, č. 1/2007. Bratislava 2007

# Výnosové metódy v podmienkach Slovenskej republiky

## Income methods used in Slovak republic

Miroslav Jakubec<sup>1</sup>

### KLÚČOVÉ SLOVÁ

Valuation, DCF entity, DCF equity, DCF APV, diskont rate, free cash flow

### ABSTRACT

According Slovak law we can use only one model of income methods. The valuation of the company is today a difficult problem. In this article I want to analyze the ability, how to use in our condition other income methods, I will analyze three methods, DCF entity, DCF equity and DCF APV. I would to assign to the defect of income methods according Slovak law.

### ÚVOD

V súčasnosti majú znalci k dispozícii množstvo metód, ktoré môžu používať pri ohodnocovaní majetku podniku. Celkovo môžeme všetky metódy rozdeliť do štyroch základných skupín:

- **metódy majetkové (substančné)**
- **metódy výnosové**
- **metódy založené na analýze trhu**
- **metódy kombinované**

Pri rozhodovaní o využití konkrétnej metódy ohodnotenia podniku je potrebné zohľadniť veľké množstvo faktorov, aby ohodnotenie bolo objektívne.

Rozhodujúcim predpokladom pre určenie metódy je **účel** vypracovania ohodnotenia podniku, teda z akého dôvodu je podnik ohodnocovaný. Ďalším kľúčovým faktorom pre rozhodovanie o vhodnej metóde je **životný cyklus podniku**. V každej fáze životného cyklu je vhodné a optimálne použiť inú metódu ohodnocovania. Ohodnotenie je závislé aj od **informácií**, ktoré má znalec k dispozícii. V prípade, že dochádza k úmyselnému zatajovaniu informácií, prípadne znalec nedostatočne analyzoval dostupné informácie, vypočítaná hodnota podniku sa môže značne odlišovať od jej reálnej trhovej hodnoty.

Potrebné je zdôrazniť aj skutočnosť, že samotný pojem trhovú hodnotu podniku je veľmi relatívny, keďže pre každý zainteresovaný subjekt má inú výšku.

Ohodnotenie podniku je vykonávané vždy v danom mieste a čase a je vypracované k určitému časovému okamihu. Zároveň vychádza z istých predpokladov za uplatnenia podmienky *ceteris paribus* – teda tieto predpoklady sú nemenné. V prípade, že dôjde k zmene týchto predpokladov, je potrebné celý proces aktualizovať, keďže tieto predpoklady majú vplyv na trhovú hodnotu spoločnosti.

V ďalšej časti sa budem venovať jednej skupine metód, ktorých potenciál je v podmienkach Slovenskej republiky nedostatočne využívaný. Pôjde o výnosové metódy.

---

<sup>1</sup> Ing. Miroslav Jakubec, FPM, KPH, jakubec@centrum.sk

## VÝNOSOVÉ METÓDY

Táto skupina metód vychádza z dôsledného využitia poznatku, že hodnota statku je určená očakávaným úžitkom pre jeho držiteľa. Pri hospodárskych statkoch, ku ktorým patrí aj podnik, chápeme pod týmto úžitkom očakávané výnosy. Z hľadiska teórie je najsprávnejšie za tieto výnosy považovať konkrétne skutočné príjmy plynúce z ohodnocovaného statku jeho držiteľovi. Podľa toho, akú veličinu budeme konkrétne pod týmito výnosmi vo všeobecnom vyjadrení myslieť, rozlišujeme potom jednotlivé výnosové metódy pre ohodnotenie podniku.<sup>2</sup>

Z hľadiska princípu je základnou výnosovou metódou – metóda diskontovaných peňažných tokov. V súčasnej dobe patria metódy diskontovaných peňažných tokov (DCF) k metódam, ktoré majú široké použitie najmä v anglosaských krajinách. Ich použitie sa rozširuje aj v Slovenskej republike, čo je spôsobené príchodom nových zahraničných investorov.

Z hľadiska špecifikácie peňažného toku sa rozlišujú nasledovné možnosti podľa toho, pre koho je peňažný tok určený:

- FCF entity (free cash flow to the entity) – peňažný tok pre veriteľa a pre akcionára, t.j. peňažný tok do podniku ako celku,
- FCF equity (free cash flow to the equity) – peňažný tok pre akcionára,
- CF APV (Adjusted present value) – peňažný tok pre akcionára za predpokladu výhradného financovania vlastným kapitálom.

## DCF ENTITY

Metóda DCF entity – ohodnotenie vychádzajúce z výpočtu hodnoty podniku ako celku, je najviac používaná metóda v praxi svetových ohodnocovacích spoločností. Jej výhodou je možnosť použitia aj v prípade ohodnocovania samostatných divízií.

Technikou prepočtu sa označujú všetky postupy, ktorými sa pretvárajú vstupné údaje do výsledného odhadu hodnoty podniku. Prepočet metódou DCF entity prebieha v dvoch krokoch:

1. *Určenie celkovej hodnoty podniku*
2. *Určenie výnosovej hodnoty vlastného kapitálu*

Peňažný tok FCF entity možno vypočítať podľa nasledovnej schémy:

Tržby

- náklady /bez nákladových úrokov/

---

= čistý príjem z operácií /prevádzkový CF/ = EBITt

- dane - EBITt \* t

---

= EBIT po zdanení = EBITt \* (1 - t)

+ odpisy + ODPt

---

Cash flow z operácií = EBITt \* (1 - t) + ODPt

- Δ WC /pracovný kapitál/ - Δ WCt

---

<sup>2</sup> Mařík, M. a kol.: Metody oceňování podniku. Praha: Ekopress, 2003



- investičné výdavky	- $INV_t$
= free cash flow to the entity	= $EBIT_t * (1 - t) + ODP_t - \Delta WC_t - INV_t$

Schéma č. 1: Výpočet peňažného toku metódou FCF entity

## DCF EQUITY

Metóda vyčísluje hodnotu vlastného kapitálu, a to na základe voľných peňažných tokov pre vlastníkov, ktoré sa tiež označujú FCF equity (free cash flow to the equity – voľný peňažný tok pre akcionárov).

V peňažnom toku pre akcionárov FCF equity sa rozlišujú dve situácie:

- podnik je financovaný iba vlastným kapitálom (podnik bez finančnej páky). Pri financovaní iba vlastným kapitálom je prepočet peňažného toku nasledovný:

Tržby

- náklady /bez nákladových úrokov/

= čistý príjem z operácií /prevádzkový CF/ - dane	= $EBIT_t$ - $EBIT_t * t$
= EBIT po zdanení + odpisy	= $EBIT_t * (1 - t)$ + $ODP_t$
Cash flow z operácií - $\Delta WC$ /pracovný kapitál/ - investičné výdavky	= $EBIT_t * (1 - t) + ODP_t$ - $\Delta WC_t$ - $INV_t$
= free cash flow to the equity = entity	= $EBIT_t * (1 - t) + ODP_t - \Delta WC_t - INV_t$

- podnik je financovaný aj dlhom, t.j. v peňažnom toku sa musí odrážať zníženie peňažného toku o časť, ktorá je určená veriteľom. Veritelia sú vždy v prvom rade z hľadiska uspokojovania nárokov, ktoré majú popritom vhodne zaistené. Pri financovaní vlastným kapitálom aj dlhom je prepočet peňažného toku nasledovný:

EBIT - úroky	= EBIT - $I_t$
= Z pred zdanením - dane	= $EBIT_t$ - $EBIT_t * t$
= ČZ + odpisy - $\Delta WC$ (pracovný kapitál) - investičné výdavky (trvalé kapit. výdaje) - splátky úveru	= ČZ + $ODP_t$ - $\Delta WC_t$ - $INV_t$ - $SPL_t$
= free cash flow to the equity	= $\check{C}Z + ODP_t - \Delta WC_t - INV_t - SPL_t$

FCF equity predstavuje čistý peňažný tok, ktorý zostáva v spoločnosti po uspokojení veriteľov a po zaistení ďalšieho fungovania (investície a pracovný kapitál).

## DCF APV

Metóda DCF APV vykazuje niektoré podobnosti s metódou DCF entity. Predpokladom metódy DCF APV je výhradné financovanie vlastným kapitálom. Znamená to, že:

- použije sa peňažný tok rovnaký ako pri metóde DCF entity,
- pre diskont sa nepoužijú priemerné vážené náklady kapitálu, ale náklady vlastného kapitálu za predpokladu, že nie je použitý žiaden cudzí kapitál. Na základe teórie Modiglianiho a Millera potom pre náklad vlastného kapitálu pri použití zadĺženia  $n_{vk(z)}$  platí vzťah<sup>3</sup>:

$$n_{vk(z)} = n_{vk} + (n_{vk} - n_{ck}) * (1 - d) * \frac{CK}{VK}$$

kde:

- $n_{vk(z)}$  - náklady vlastného kapitálu pri použití cudzieho kapitálu
- $n_{vk}$  - náklady vlastného kapitálu pri výhradnom financovaní vlastným kapitálom
- $n_{ck}$  - náklady cudzieho kapitálu
- $d$  - daňová sadzba
- CK - cudzí kapitál
- VK - vlastný kapitál

## PODNIKATEĽSKÁ METÓDA V PODMIENKACH SR

V podmienkach Slovenskej republiky sa používa v zmysle vyhlášky MS SR č. 492/2004 Z.z. iba jeden model výnosovej metódy. Ide o podnikateľskú metódu, ktorá môže byť použitá pri časovo obmedzenej a neobmedzenej životnosti podniku.

- a) Všeobecná hodnota podniku a častí podniku stanovená podnikateľskou metódou pri časovo neobmedzenej životnosti podniku sa stanoví takto:

$$V\check{S}H_P = H_{OZ} + H_T \quad [Sk],$$

kde

- $V\check{S}H_P$  – všeobecná hodnota podniku a častí podniku stanovená podnikateľskou metódou [Sk],
- $H_{OZ}$  – všeobecná hodnota odčerpateľných zdrojov počas hodnoteného obdobia [Sk],
- $H_T$  – trvalá hodnota [Sk].

- b) Všeobecná hodnota podniku a častí podniku vymedzená podnikateľskou metódou pri časovo obmedzenej životnosti podniku sa stanoví takto:

$$V\check{S}H_P = H_{OZ} + H_K \quad [Sk],$$

<sup>3</sup> Drukarczyk, J.: Theorie und Politik der Finanzierung, 2. Auflage. München: Verlag Vahlen, 1996

kde

$V\check{S}H_P$  – všeobecná hodnota podniku a častí podniku stanovená podnikateľskou metódou pri časovo obmedzenej životnosti podniku [Sk],

$H_{OZ}$  – hodnota odčerpateľných zdrojov počas hodnoteného obdobia [Sk],

$H_K$  – konečná hodnota podniku v roku nasledujúcom po sledovanom období

## NEDOSTATKY PODNIKATELSKEJ METÓDY

Táto podoba výnosovej metódy predstavuje akýsi hybrid, ktorý nie je používaný nikde na svete. Z definícií vyhlášky nie je jasné o akú výnosovú metódu ide, či je to DCF entity, DCF equity alebo nejaká iná metóda. V § 2 ods. 2, písm. k) sú charakterizované odčerpateľné zdroje nasledovne: „*odčerpateľným zdrojom peňažné vyjadrenie úžitku vytváraného najmä z disponibilných ziskov, výnosov alebo zo salda peňažných tokov, ktorý sa dosiahne z činnosti podniku alebo jeho častí, alebo zo zložiek majetku podniku a ktorého výška závisí od minulého vývoja podniku, od jeho súčasného postavenia na trhu, ale predovšetkým od jeho predpokladaného vývoja*“. Z tejto definície nie je taktiež zrejmé, akým spôsobom je potrebné odčerpateľné zdroje počítat'. Ak sa na podnikateľskú metódu pozrieme detailnejšie, tak zistíme, že vzorec na výpočet trvalej hodnoty v sebe obsahuje matematickú chybu, ktorá sa je vo vyhláške aj napriek tomu, že táto vyhláška bola už dvakrát novelizovaná (prvá vyhláška MS SR č. 255/2000 Z.z., druhá vyhláška MS SR č. 86/2002 Z.z., v súčasnosti je to už tretia vyhláška MS SR č. 492/2004 Z.z.). Pre ilustráciu uvediem jeden príklad, na ktorom chcem poukázať na chybné výsledky, ktoré vychádzajú pri použití vyššie uvedeného vzorca.

### Príklad č. 1

Spoločnosť Alfa, s.r.o. plánuje do budúcnosti dosiahnuť nasledovné odčerpateľné zdroje (v tis. Sk):

Položka	2006	2007	2008	2009	2010	2011
OZ	3 645	4 082	4 374	3 791	4 739	4 739

Úroková miera je vo výške 6,52 %, trvalo udržateľná miera rastu vo výške 2 %. Našou úlohou je vypočítať všeobecnú hodnotu podniku pri neobmedzenej životnosti pri správnom a nesprávnom použití vzorca na výpočet trvalej hodnoty. Rok 2011 je chápaný ako terminálny (výhodiskový rok do budúcnosti).

Riešenie (v tis. Sk):

Položka	2006	2007	2008	2009	2010
OZ	3 645	4 082	4 374	3 791	4 739
Diskont	1,0652	1,1347	1,2086	1,2874	1,3714
S <sub>Hoz</sub>	3 422	3 598	3 619	2 944	3 455

S <sub>Hoz</sub>	17 039
Trvalá hodnota	71 765
Trvalá hodnota	76 445
VŠH1	88 804
VŠH2	93 483
Rozdiel VŠH2-VŠH1	4 679

Ako môžeme z vyššie uvedených tabuliek vidieť, VŠH1 bola vypočítaná podľa vzorca platného vo vyhláske MS SR č. 492/2004 Z.z. a VŠH2 bola vypočítaná podľa vzorca, v ktorom bola odstránená matematická chyba. Rozdiel medzi výsledkami oboch metód je cca 5 mil. Sk. Ak by boli odčerpateľné zdroje vo výške niekoľkých desiatok miliónov korún, tak rozdiel vo výslednej hodnote by bol niekoľkonásobne väčší.

Ďalší nedostatok, ktorý môžete objaviť v platnej legislatíve je problém výpočtu odčerpateľných zdrojov a úrokovej miery. Ak sa vrátíme k jednotlivým modelom, ktoré boli uvedené na začiatku príspevku (DCF entity, DCF equity, DCF APV), tak zistíme, že jednotlivé modely majú upravený postup výpočtu voľných peňažných prostriedkov (free cash flow) a výpočet diskontnej sadzby. Pri metóde DCF entity sú to priemerné vážené náklady kapitálu, pri metóde DCF equity sú to náklady vlastného kapitálu a pri metóde DCF APV sú to náklady vlastného kapitálu pri nulovom zadĺžení.

Platná legislatíva určuje postup výpočtu úrokovej miery pomocou modelu WACC (priemerné vážené náklady kapitálu). Na základe tejto skutočnosti sa podnikateľská metóda približuje k modelu DCF entity, ktorá na výpočet diskontnej sadzby taktiež používa model WACC. Rozdiel medzi modelom DCF entity a podnikateľskou metódou je okrem matematickej chyby vo vzorci pre výpočet trvalej hodnoty aj v tom, že model DCF entity v druhom kroku odpočítava od celkovej hodnoty podniku hodnotu úročených cudzích zdrojov. Výsledkom je hodnota vlastného kapitálu. Na nasledujúcom príklade by som rád poukázal na rozdiely, ktoré môžu vzniknúť pri nesprávnej aplikácii modelu DCF entity v podobe podnikateľskej metódy:

#### Príklad č. 2

Variant č. 1 – free cash flow s úročeným cudzími zdrojmi (v tis. Sk)

Položka	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ČZ	1 210	1 320	1 601	1 448	1 642	1 836
Odpisy	1 389	1 111	833	556	278	0
Investície	300	300	300	500	500	500
Prírastok p.k.	504	522	585	378	315	252
Splátky úveru	100	100	100	100	100	0
Nové úvery	0	0	0	0	0	0
<b>OZ</b>	<b>1 695</b>	<b>1 509</b>	<b>1 450</b>	<b>1 026</b>	<b>1 005</b>	<b>1 084</b>
Diskont	1,0929	1,1944	1,3053	1,4266	1,5591	1,7039
S <sub>Hoz</sub>	1 551	1 263	1 111	719	645	

S <sub>Hoz</sub>	5 289
Trvalá hodn.	8 728
<b>VŠH 1</b>	<b>14 017</b>

S <sub>Hoz</sub>	5 289
Trvalá hodn.	9 539
<b>VŠH 2</b>	<b>14 828</b>

Variant č. 2 – free cash flow bez úročených cudzích zdrojov (v tis. Sk)

Položka	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ČZ	1 210	1 320	1 601	1 448	1 642	1 836
Odpisy	1 389	1 111	833	556	278	0
Investície	300	300	300	500	500	500
Prírastok p.k.	504	522	585	378	315	252

Splátky úveru	0	0	0	0	0	0
Nové úvery	0	0	0	0	0	0
<b>OZ</b>	<b>1 795</b>	<b>1 609</b>	<b>1 550</b>	<b>1 126</b>	<b>1 105</b>	<b>1 084</b>
Diskont	1,0929	1,1944	1,3053	1,4266	1,5591	1,7039
SHoz	1 642	1 347	1 187	789	709	

SHoz	5 675
Trvalá hodn.	8 728
<b>VŠH 1</b>	<b>14 403</b>
Úročené CZ	500
<b>Hodnota VI 1</b>	<b>13 903</b>
<i>Rozdiel</i>	<i>114</i>

SHoz	5 675
Trvalá hodn.	9 539
<b>VŠH 2</b>	<b>15 214</b>
Úročené CZ	500
<b>Hodnota VI 2</b>	<b>14 714</b>
<i>Rozdiel VI 2 – VI 1</i>	<i>811</i>

Odborná literatúra stanovuje postup výpočtu odčerpateľných zdrojov, tak ako je uvedený vo variante č. 2. Výsledná hodnota spoločnosti sa potom zníži o hodnotu úročených cudzích zdrojov známych k dátumu ohodnotenia. Ak by sme postupovali podľa variantu č. 1, dospeli by sme k rozdielu vo výške 114 tis. Sk. Tento rozdiel bol spôsobený tým, že jednotlivé splátky úveru vo variante č. 1 boli diskontované na súčasnú hodnotu. Ak by sme použili správny vzorec na výpočet trvalej hodnoty, rozdiel vo výsledku by bol ešte väčší, k hodnote 114 tis. Sk by sme museli pripočítať ešte rozdiel vo výške 811 tis. Sk. Celkový rozdiel by bol vo výške 925 tis. Sk.

## ZÁVER

Týmto odborným príspevkom som chcel poukázať na možnosti, ktoré existujú pri použití niektorých výnosových metód a na nedostatky, ktoré sa objavujú v našej legislatíve už cca sedem rokov. V príspevku som poukázal iba na niektoré nedostatky platnej vyhlášky, ďalšími nedostatkom sa budem venovať v ďalších príspevkoch.

## POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Drukarczyk, J.: Theorie und Politik der Finanzierung, 2. Auflage. München: Verlag Vahlen, 1996
2. Jakubec, M., Kardoš, P., Kubica, M.: Riadenie hodnoty podniku. Bratislava: KARTPRINT, 2005
3. Jakubec, M.: Nové trendy v ohodnocovaní podnikov, Katedrová konferencia Modra – Harmónia 2004 - zborník ,
4. Kardoš, P.: Problémy pri použití podnikateľskej metódy stanovenia VŠH majetku podniku v podmienkach SR, Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave – Ekonomika, financie a manažment podniku – rok 2003,
5. Mařík, M. a kol.: Metody oceňování podniku. Praha: EKOPRESS, 2003
6. Vyhláška MS SR č. 492/2004 Z.z.

# HORIZONTALNA KOOPERÁCIA V DISTRIBUČNOM REŤAZCI FARMACEUTICKÉHO PRIEMYSLU SR

Vladimír Jakubec

## KLÚČOVÉ SLOVÁ

kooperácia, koncentrácia, formy kooperácie, trh s liekmi

## ABSTRACT

Co-operation will usually be understood as a relationship between independent enterprises or partners that combine their efforts and resources in a value creation process. As such, co-operation has a specific purpose although this purpose may be different for the partners. Co-operation is the link between the partners. Several factors closely related to the size of SMEs restrict their competitive position. Their limited capacity may prevent them from taking on large tasks and to provide large volumes of standardised products at low costs, which limits their capacity to exploit market opportunities. One answer to overcome the effects of limited resources is to co-operate with other enterprises.

## ÚVOD

*V podmienkach vysokej konkurencie sú podniky nútené hľadať cesty k zabezpečeniu vlastnej konkurencieschopnosti, ktorá je spojená s tlakom na rast celkovej efektívnosti procesov, znižovanie nákladov, zrýchľovanie inovácií či zaistenia dostatočných zdrojov pre ďalší rast podnikov. Na príklade farmaceutického priemyslu v Slovenskej republike možno dokumentovať, že prvotný impulz ku kooperácii môže vyplynúť viac z legislatívnych zmien ako z iniciatívny samotných partnerov.*

## 1. TEORETICKÉ VYMEDZENIE POJMU KOOPERÁCIA

Pojem kooperácia úzko súvisí so združovaním podnikov. Združenie podnikov vzniká spojením právne a hospodársky samostatných podnikov do väčších hospodárskych celkov bez toho, aby účastníci združenia prišli o svoju právnu samostatnosť pri rozhodovaní. Združovanie podnikov možno pozerat' posudzovat' podľa rôznych kritérií, no najčastejšie používaným je vplyv združovania na právnu samostatnosť podnikov. Na základe tohto kritéria rozlišujeme medzi **kooperáciou** a **koncentráciou**. Pre kooperáciu je charakteristická dobrovoľná spolupráca, podniky zostávajú spravidla právne a hospodársky samostatné a to v tých oblastiach, ktoré nie sú zmluvne dohodnuté. Kooperácia má za cieľ zvýšiť výkon a konkurencieschopnosť participujúcich podnikov. Pre koncentráciu sú charakteristické rôzne druhy obmedzení zúčastnených podnikov, charakteristickou črtou je podriadenosť podnikov jednému lídrovi. „Koncentrácia predstavuje spôsob združovania združovania podnikov prostredníctvom vzťahovej závislosti založenej na kapitálovej účasti (podielnictve).“<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Majtán, Š. a kol: Podnikové hospodárstvo, Sprint vfra, Bratislava 2007, str. 124

Nemecký univerzitný slovník pojem kooperácie definuje ako „medzipodniková forma spolupráce, ktorá predstavuje predstupeň podnikovej koncentrácie“. Akademický slovník cudzích slov<sup>2</sup> kooperáciu charakterizuje nasledovne: „**Spolupráca, vedomá súčinnosť, typ nekonkurenčného správania niekoľkých subjektov, ktoré je motivované, vedené a zamerané k dosiahnutiu spoločného cieľa**“.

Na základe štúdia zahraničnej a domácej odbornej literatúry kooperáciu charakterizujem nasledovne: „**Kooperácia je partnerstvo medzi dvoma nezávislými podnikmi alebo partnermi, ktorí kombinujú svoje úsilie a zdroje v hodnototvornom procese za účelom dosiahnutia určitého cieľa, pričom motivácia kooperácie zúčastnených partnerov môže byť odlišná.**“

## 2. FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE TVORBU KOOPERÁCIÍ

**Faktory prostredia** - formovanie rôznych foriem spolupráce medzi podnikmi ovplyvňuje najmä legislatívne a ekonomické prostredie v rámci určitej krajiny. Konkrétne ide napríklad o makroekonomickú politiku vlády, úpravu v oblasti regulácie cien, rôzne zákonné požiadavky, vymáhateľnosť práva, situáciu na kapitálových trhoch, situáciu v oblasti distribučných kanálov a podobne. Regulačné aktivity ovplyvňujú firemnú slobodu pri tvorbe obchodných vzťahov, kooperačných zmlúv a spoločných podnikov. Zásahy vlády teda znamenajú významné obmedzenia ako aj príležitosti k strategickým spojenectvám. Spojenia často podliehajú antimonopolným predpisom. Niektoré výskumné a vývojové spoločenstvá vo svete vznikajú ako projekty sponzorované vládou, zároveň sú však pod stálym štátnym dozorom. Dane a medzinárodné obchodné režimy ustanovené inými vládami tiež ovplyvňujú rozhodnutie o vstupe spoločnosti do internacionálnych vzťahov.

**Odvetvové faktory** - druh priemyslu, v ktorom pôsobia kooperujúce podniky má priamy vplyv na charakter vzťahov. Intenzita priemyselnej konkurencie a sociálna štruktúra trhu s určitým produktom silne ovplyvňuje rozhodnutie o tom či si podnik svoje aktivity nechá pre seba a bude ich chrániť, či bude súťažiť o väčší podiel na trhu, alebo sa rozhodne spolupracovať s inými firmami a podobne.

**Organizačné faktory** - v tomto prípade ide o rozmanitosť podnikov z pohľadu ich organizácie, ktorá pramení zo špecifických vlastností podniku ako sú: veľkosť, história, forma vlastníctva, možnosti distribučných kanálov a podobne. Spoločný sociálny kapitál ovplyvňuje vytváranie aliancií, pretože na firemných vzťahoch sa ľahšie budujú nové typy väzieb.<sup>3</sup>

Na prijatie rozhodnutia okrem horeuvedených faktorov vplývajú i **vnútorné faktory organizácie samotnej kooperácie**, ktoré môžeme rozčleniť do dvoch hlavných skupín:<sup>4</sup>

### Obsah kooperácie

- včasné odsúhlasenie a formulácia cieľov kooperácie,
- realizácia lepšieho výkonu,
- pozitívne saldo kooperácie pre všetkých zúčastnených,
- rozpoznanie hraníc kooperácie,
- učenie sa z kooperácie,

<sup>2</sup> Petráčková, V., Kraus, J.: Akademický slovník cudzích slov, Academia, Praha 1995

<sup>3</sup> Watts, A.: A Dynamic Model of Network Formation. Games and Economic Behavior, Nr. 34, 2001

<sup>4</sup> Hesková M. a kol.: Kooperace, Profess Consulting, Praha 2005, str. 25

- zohľadnenie efektov rôznych foriem kooperácie.

### Forma kooperácie

- zmluva ako základ kooperácie,
- definované kritériá pre očakávané výnosy, mieru úspechu a rozdelenia zisku,
- dosiahnutie efektívnej formy organizácie kooperácie z pohľadu nákladov,
- zhoda na spoločnom manažmente a riadení kooperácie,
- rozdelenie kompetencií a konsenzus cieľov partnerov,
- možnosť realizácie sankcií,
- udržanie flexibility,
- určenie stupňa organizácie a intenzity väzby z hľadiska objemu kooperačných úloh,
- efektívne riadenie ľudských zdrojov, ako aj dlhodobého a prevádzkového kapitálu,
- vzájomná dôvera,
- vnútorný a vonkajší komunikačný systém,
- efektívne riešenie krízového manažmentu a pod.

## 3. SITUÁCIA V OBLASTI DISTRIBÚCIE LIEKOV V SR

### Faktory prostredia

V Slovenskej republike snáď neexistuje sektor, ktorý by bol viac ovplyvňovaný politickou situáciou a politickými rozhodnutiami ako zdravotníctvo. Pre tento sektor je príznačné nielen množstvo legislatívnych noriem upravujúcich vzťahy medzi subjektmi v sektore, ale najmä tempo dynamiky zmien, ktoré nezriedka býva vyvolané zmenou politických pomerov. Na ekonomickú činnosť subjektov zapojených do distribúcie liekov vplyvajú priority zadefinované v liekovej politike, ktorá je súčasťou zdravotnej politiky vlády. **Lieková politika** sa niekedy označuje aj ako politika skladajúca sa z:

- **odbornej regulácie** opierajúcej sa o spoločenskú požiadavku a dopyt liečebno-preventívnej praxe na jednej strane a o ponuku farmaceutických firiem na druhej strane a
- **ekonomickej regulácie** liekov upravujúcej trhový mechanizmus ponuky a dopytu. Z hľadiska svojho skúmania sa zaujímam najmä o dopady ekonomickej regulácie na činnosť lekární v SR.

Zložky liekovej politiky sú<sup>5</sup>:

- 1) Lieková legislatíva
- 2) Registrácia liekov
- 3) Kategorizácia liekov
- 4) Racionálna farmakoterapia
- 5) Domáci farmaceutický výskum a priemysel
- 6) Zabezpečovanie kvality liekov
- 7) Zabezpečovanie dostupnosti liekov, ich distribúcia a výdaj
- 8) Sledovanie spotreby liekov a hodnotenie ich využitia
- 9) Cenotvorba liekov
- 10) Lieky, ktorých výdaj nie je viazaný na lekársky predpis

<sup>5</sup> pozn.: podčiarknuté zložky liekovej politiky priamo vplyvajú na ekonomickú situáciu lekární v SR



11) Informácie o liekoch

12) Reklama na lieky

Medzi najdôležitejšie právne normy patria:

- Zákon č. 140/1998 Z. z. o liekoch a zdravotníckych pomôckach
- Zákon č. 139/1998 Z. z. o omamných látkach, psychotropných látkach a prípravkoch
- Zákon č. 577/2004 Z. z. o rozsahu zdravotnej starostlivosti uhrádzanej na základe verejného zdravotného poistenia a o úhradách za služby súvisiace s poskytovaním zdravotnej starostlivosti
- Zákon č. 147/2001 Z. z. o reklame
- Vyhláška MZ SR č. 274/1998 Z. z. o správnej výrobnjej praxi a správnej veľkodistribučnej praxi (261/2005 Z. z.)
- Vyhláška MZ SR č. 198/2001 Z. z. o správnej lekárenskej praxi

Prostredníctvom nasledovného prehľadu dokumentujem dynamiku zmien v legislatívnom prostredí, ktoré mali významné ekonomické dopady nielen na lekárne, ale aj na celý distribučný liekový reťazec.

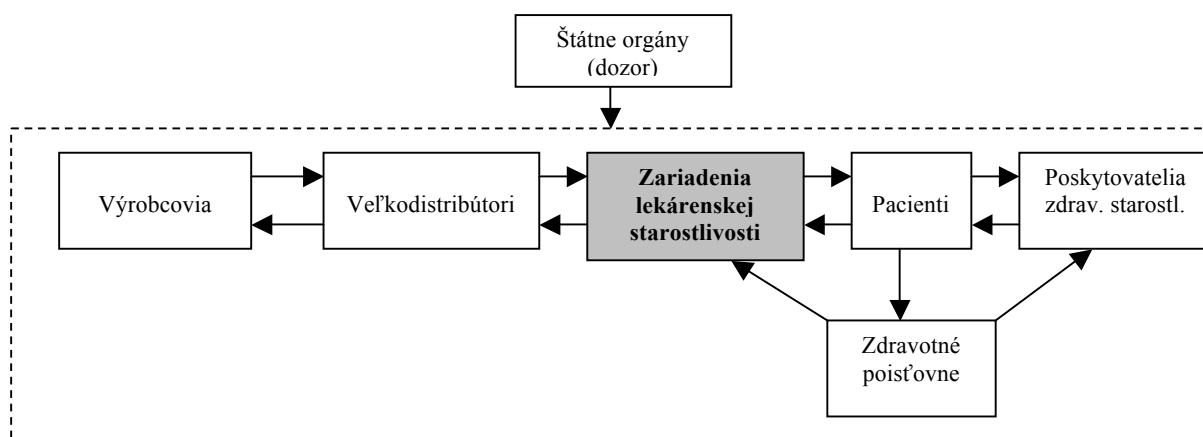
Kľúčové zmeny v právnych normách ovplyvňujúce ekonomickú činnosť lekární od roku 2003:

- |              |                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 1. 2003   | zvýšenie dane z pridanej hodnoty z 10% na 14%,                                                                                                                                                                                                          |
| 1. 1. 2004   | zvýšenie dane z pridanej hodnoty z 14% na 19%,                                                                                                                                                                                                          |
| 27. 10. 2004 | novela zákona č. 140/1998 o liekoch a zdravotníckych pomôckach rozšírila možnosti vlastníť lekáreň. Vlastniť lekáreň od tohto momentu môžu aj právnické osoby a fyzické osoby – nefarmaceuti ak si zamestnajú odborného zástupcu,                       |
| 1. 1. 2005   | účinnosť nadobudlo 6 reformných zdravotníckych zákonov, lekární sa týkalo najmä zavedenie fixných doplatkov za lekárske predpis vo výške 20 Sk,                                                                                                         |
| 1. 10. 2006  | zníženie poplatkov za recept v lekární na 5 Sk,                                                                                                                                                                                                         |
| 1. 1. 2007   | zníženie dane z pridanej hodnoty z 19% na 10% - pri časti liekov a pri väčšine zdravotníckych pomôcok zostala 19% sadzba,                                                                                                                               |
| 15. 3. 2007  | plošné zníženie cien pri liekoch o 6,6%. Zníženie sa týkalo 4117 z 5065 druhov registrovaných liekov. Lekárne, ktoré nedokázali lieky včas predat', utrpeli značné škody,                                                                               |
| štvrt'ročne  | pravidelné zmeny v kategorizácii liekov. Kategorizácia je zoznam liečiv, liekov a zdravotníckych pomôcok rozdelený do tzv. kategórie podľa liečiv (účinnjej látky) spolu s uvedením maximálnej maloobchodnej ceny lieku a prípadným doplatkom pacienta. |

## **Faktory odvetvia**

Distribúcia liekov spadá do oblastí, ktoré sú vo zvýšenej miere koordinované opatreniami štátnych orgánov. Tento stav je spôsobený dôležitosťou liekov pri ovplyvňovaní zdravia z celospoločenského hľadiska. Skôr ako sa liek dostane ku konečnému spotrebiteľovi – pacientovi, prejde cez tri úrovne zastúpené výrobcem, distribútorom a zariadením lekárskej starostlivosti - lekárnou. Vznik každého subjektu je podmienený splnením prísnych kritérií na priestorové ako aj personálne zabezpečenie.

Obr. č. 1: Účastníci trhu s liekmi v SR



Distribútori nakupujú lieky od výrobcov, prípadne od iných distribútorov a ponúkajú ich zariadeniam lekárenskej starostlivosti. Zariadenia lekárenskej starostlivosti majú za úlohu zabezpečiť potrebný sortiment požadovaných liekov pre konečného spotrebiteľa - pacienta. Finančné prostriedky získavajú v prevažnej miere od zdravotných poisťovní, no čiastočne aj od samotných pacientov. Pacient platí poisťné zdravotným poisťovniam a čiastočne uhrádza lieky v závislosti od ich kategorizačného zaradenia. Zdravotné poisťovne poukazujú platby lekárňam a poskytovateľom zdravotnej starostlivosti získané výberom poisťného.

Na slovenskom trhu je zaregistrovaných 240 distribútorov<sup>6</sup>, z ktorých sa asi 100 podieľa na zásobovaní lekární. Dominantní sú však štyria, ktorí obsluhujú takmer 90% celkového trhu.

Tab. č. 1: Prehľad distribútorov liekov v SR<sup>7</sup>

Distribútor	Tržby za rok 2006 (v tis. Sk)	% zmena 2006/2005
Phoenix Zdravotnícke zásobovanie, a.s.,	12 076 777	20,7
Unipharma Prievidza, 1. slov. lekárnická, a.s.	7 149 853	17,5
Med-art, s.r.o.	* 5 100 000	n/a
Inforama, a.s.	2 708 234	16,4

\* neoficiálny údaj

Oproti distribútorom stoja zariadenia lekárenskej starostlivosti, ktorých počet v poslednom období rapidne vzrástol (viď obrázok č. 2). Dôvodom bolo zavedenie liberalizačných opatrení do zákona č. 140/1998 o liekoch a zdravotníckych pomôckach, ktoré rozšírili možnosť vlastníť lekárňu aj pre právnické osoby pod podmienkou zamestnania zodpovedného odborného zástupcu. V legislatíve je ďalej zakotvené, že jedna fyzická, resp. právnická osoba nemôže mať licenciu na prevádzkovanie viac ako jednej lekárne, avšak jedna fyzická, resp. právnická osoba môže vlastníť viacero lekární. Následkom tohto ustanovenia bol vznik viacerých sietí lekární holdingového typu, ktoré tiež prispeli k nárastu konkurencie.

Tab. č. 2: Vývoj počtu lekární v SR<sup>8</sup>

Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	10 / 2007
Počet lekární	1033	1044	1037	1099	1345	1615	1735

<sup>6</sup> Štátny ústav pre kontrolu liečiv: Výročná správa za rok 2006

<sup>7</sup> <http://firmy.etrend.sk/12350/firmy/najvacsi-obchodnici-v-sr>, 1. 10. 2007

<sup>8</sup> Štatistický úrad SR, Štátny ústav pre kontrolu liečiv (rok 2006 a 10/2007)

Prostredie regulovanej cenotvorby liekov núti majiteľov lekární hľadať cesty ako zabezpečiť svoju konkurencieschopnosť. Regulovaná cenotvorba v praxi znamená, že na každý liek je stanovená maximálna cena pre výrobcu ako aj obchodná prirážka distribučného reťazca:

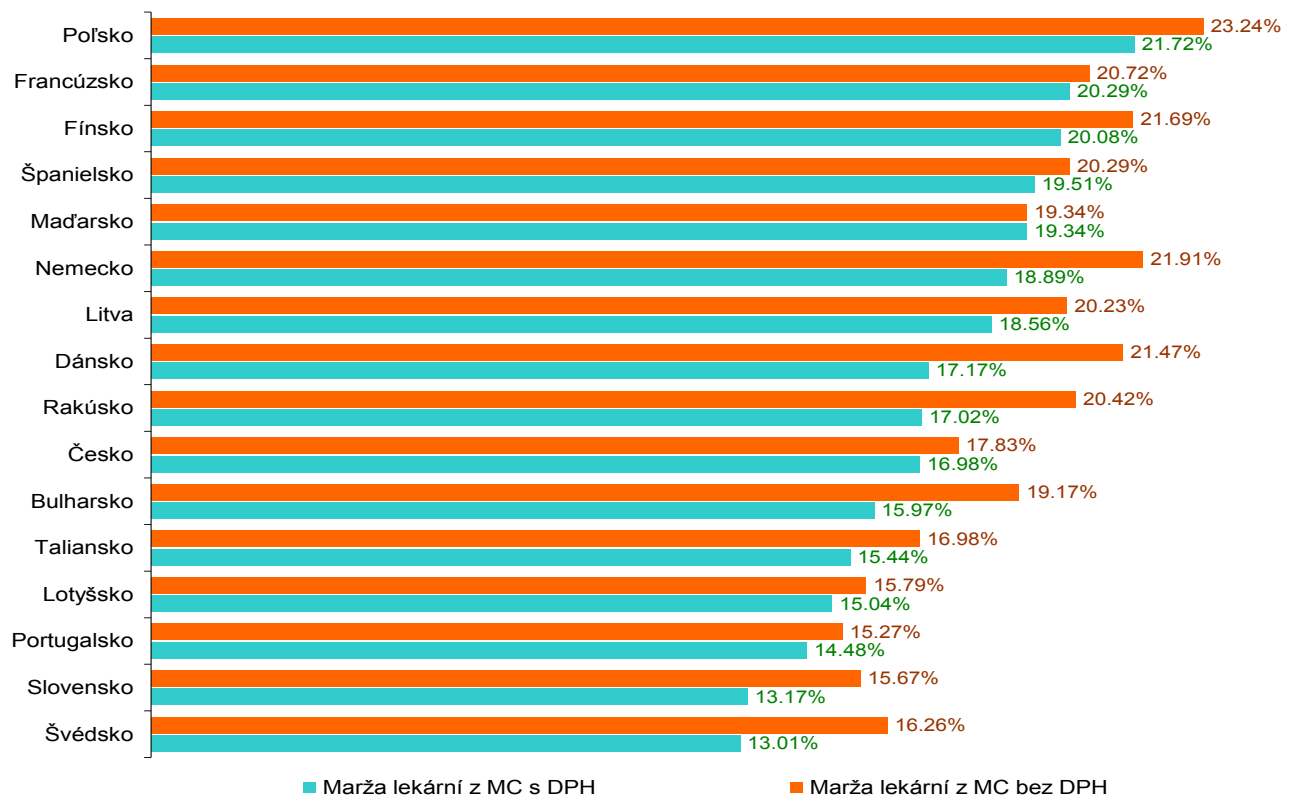
- pre distribútora v rozmedzí od 4 - 11,5 % z výrobnéj ceny
- a lekárne od 6 – 21% z výrobnéj ceny v závislosti od kategórie liekov.

Tab. č.3: Skladba ceny lieku pri maximálnej obchodnej prirážky distribútora a lekárne

Skladba ceny	Sk
Cena výrobcu	1 000,00
Marža lekárne	210,00
Marža distribútora	115,00
DPH (10%)	132,50
Konečná cena	1 457,50

Pre porovnanie uvádzam prehľad priemernej úrovne marže lekární vo vybraných krajinách Európskej únie, z ktorého jednoznačne vyplýva, že Slovensku v tomto ukazovateli patria spodné priečky rebríčka.

Graf č. 1: Priemerné úrovne marže lekární vo vybraných krajinách EU v roku 2006<sup>9</sup>



Z uvedeného vyplýva, že lekárne pôsobia v prostredí, ktoré sa vyznačuje:

- nestabilitou legislatívneho prostredia,
- vysokou konkurenciou - počet lekární vzrástol oproti roku 2004 takmer o 60%,
- trh lekární je na 85% fragmentovaný, asi 15% tvoria konsolidované siete lekární,

<sup>9</sup> Zdroj: Státní ústav pro kontrolu léčiv, Česká Republika

- existujú štyria hlavní distribútori liekov, ktorí v rámci svojej kontraktačnej politiky poskytujú sieťam lekární výhodnejšie podmienky nákupu liekov v oblasti platobných podmienok, ale aj v oblasti množstevných rabatov a podobne,
- regulovaná cenotvorba s nízkymi maržami v porovnaní s ostatnými krajinami v EÚ,
- reštrikcie v oblasti reklamy a marketingu – Zákon č. 147/2001 o reklame.

## ZÁVER

Nazdávam sa, že jedným z možných opatrení ako zlepšiť súčasnú ekonomickú situáciu lekární v SR je pokúsiť sa uspieť vo vyjednávaniach s distribútormi liekov. Východisko vidím v založení nákupnej aliancie, ktorá by na rozdiel súčasných sietí lekární rešpektovala právnu a ekonomickú samostatnosť svojich členov. Toto riešenie nie je v zahraničí ničím výnimočné, v kontexte slovenských podmienok je však nevyhnutné preskúmať ekonomickú a sociálnu dimenziu, ktorých vyhodnotenie je jedným z predpokladov pre založenie a úspešné fungovanie aliancie.

## AUTOR

Ing. Vladimír Jakubec  
 Ekonomická univerzita v Bratislave,  
 Fakulta podnikového manažmentu,  
 Dolnozemska 1/b  
 852 35 Bratislava, SR  
 E-mail: vladimir.jakubec@podnikajte.sk

## POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Hesková M. a kol.: Kooperace, Profess Consulting, Praha 2005, str. 2
2. Majtán, Š. a kol: Podnikové hospodárstvo, Sprint vfra, Bratislava 2007, str. 124
3. Opatrenie Ministerstva zdravotníctva Slovenskej republiky č. 21992-19/2007-OL z 19. septembra 2007,
4. Petráčková, V., Kraus, J.: Akademický slovník cudzích slov, Academia, Praha 1995
5. Porter, M. E. – Fuller, M. B.: Coalitions and Global Strategy, Global Industries, Harvard Business School Press, Boston 1986
6. Schuh, G., Friedli, T., Kurr, A. M.: Kooperationsmanagement, Systematische Vorbereitung Gezielter Auf und Ausbau Entscheidende Erfolgsfaktoren. Carl Hanser Verlag, München 2005
7. Štátny ústav pre kontrolu liečiv: Výročná správa za rok 2006
8. Towards Strategic Company Networks – First General Report on Industry Network Formation, Confederation of Finnish Industry and Employers, Helsinki 2001
9. Watts, A.: A Dynamic Model of Network Formation. Games and Economic Behavior, Nr. 34, 2001
10. [www.etrend.sk](http://www.etrend.sk)
11. [www.sukl.cz](http://www.sukl.cz)
12. [www.uzis.sk](http://www.uzis.sk)

Vedecký článok bol spracovaný v rámci inštitucionálnej grantovej úlohy 2318159/06 „Ekonomika a manažment neziskových organizácií“.

# INFORMAČNÉ ZABEZPEČENIE ROZHODOVANIA V PODNIKOVOM MANAŽMENTE INFORMATION SUPPORT OF DECISION MAKING IN MANAGEMENT

**Luboslav Szabo, Nadežda Jankelová<sup>1</sup>**

## KEY WORDS

information, decision support systems

## ABSTRAKT

The contribution is concerned with issues of the analysis of the actual state in the field of decision support systems in the companies in the Slovak Republic with the aim of suggesting the recommendations in this area. The object our concern has mainly been the following fields: sources of requisite information in decision making and its forms, methods of obtaining information, and utilization particular types of decision support systems.

## ÚVOD

Informačné a komunikačné prostriedky zjednodušujú vedúcim pracovníkom prístup k informáciám. Napriek tomu sa často objavujú mnohé, a nie neoprávnené, výhrady voči používaným technológiám. Manažéri sú často zavalení veľkým množstvom údajov, ktoré síce môžu byť správne, ale v danej chvíli pre nich nie sú relevantné. Ďalším problémom je, že niektoré informácie v podniku sú, ale manažér o tom nevie, alebo nevie, od koho je možné ich získať. To vedie k neefektívnemu využívaniu pracovného času zamestnancov a duplicitnému zaznamenávaniu informácie. Tieto problémy môže vyriešiť správny výber informačného systému a jeho dôkladná implementácia.

Predkladaný príspevok je súčasťou širšieho výskumu, realizovaného v rámci projektu VEGA (R.č. G 148/05) „Rozvoj podnikového manažmentu a rozhodovacích procesov v podmienkach integrácie“ (vedúci projektu doc. Ing. Luboslav Szabo, CSc.). Hlavným cieľom je popísať faktory, ktoré manažérske rozhodovanie ovplyvňujú a identifikovať najčastejšie chyby, ktorých sa manažéri v rozhodovaní dopúšťajú. Zamerali sme sa na vlastnosti informácií a informačné zdroje, používané v rozhodovaní a zároveň sme skúmali, či je informatizácia v práci manažérov využívaná správnym spôsobom. Ďalej sme analyzovali súčasný stav v informačnej podpore rozhodovania v slovenských podnikoch s cieľom poskytnúť odporúčania smerujúce k zefektívneniu využívania informačných systémov tak, aby prispeli k zvýšeniu účinnosti rozhodovacích procesov.

## MATERIÁL A METÓDY

Na realizáciu predznačeného cieľa sme vykonali dotazníkový prieskum (uskutočnený v rokoch 2004-2005) na výskumnej vzorke 246 manažérov 164 podnikov pôsobiacich na Slovensku na rôznych úrovniach z hľadiska organizačnej hierarchie a rôznych

---

<sup>1</sup> doc. Ing. Luboslav Szabo, CSc., Katedra manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita, Bratislava, Dolnozemska 1, 852 35 Bratislava, e-mail szabo@dec.euba.sk  
Ing. Nadežda Jankelová, PhD., Katedra manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita, Bratislava, Dolnozemska 1, 852 35 Bratislava, e-mail jankelov@dec.euba.sk

špecializáciách. Dotazník bol zostavený tak, aby manažéri neboli viazaní iba nami predvolenými odpoveďami, ale aby mali priestor vyjadriť vlastné názory. Zároveň sme sa snažili obsiahnuť čo najširší rozsah podnikov z hľadiska veľkosti, právnej formy, miesta podnikania a oblasti, v ktorej pôsobia. Do vzorky boli zaradené podniky so stopercentným zastúpením domáceho kapitálu, ako aj so zahraničnou účasťou. Podarilo sa nám vytvoriť vzorku dostatočne veľkú, aby sme mohli preskúmať rôzne typy rozhodnutí od rutinných po strategické. Výskum bol zameraný na informácie a informačné technológie v rozhodovaní – objektom nášho záujmu boli najmä nasledovné oblasti: zdroje informácií potrebných pre rozhodovanie a ich forma, spôsoby získavania informácií a využitie jednotlivých typov informačných systémov pre podporu rozhodovacích procesov.

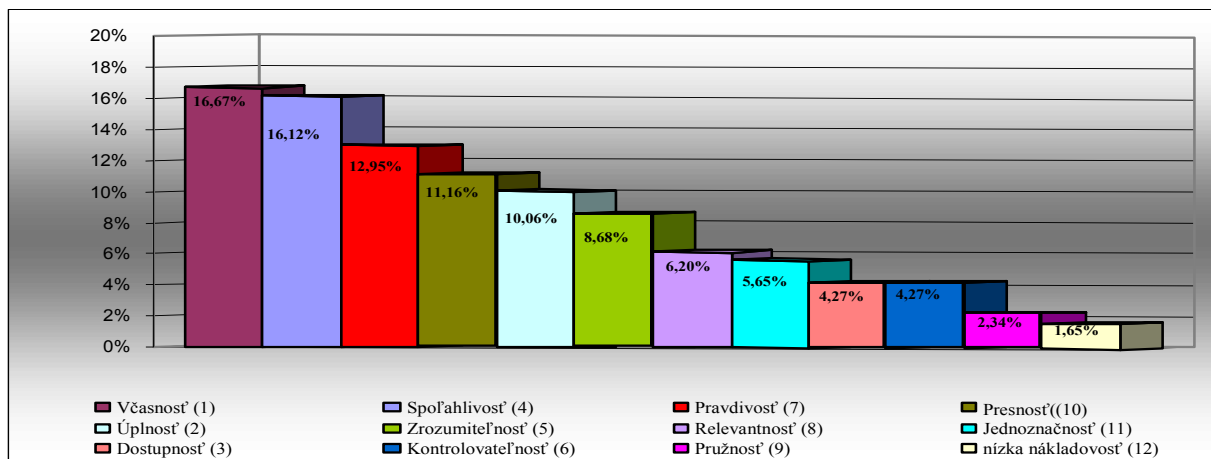
## VÝSLEDKY VÝSKUMU

V ďalšej časti príspevku uvedieme niektoré výsledky realizovaného výskumu.

### Informácie v rozhodovaní

V závislosti od účelu, na ktorý sa má informácia použiť, líšia sa aj požiadavky na ňu kladené. Tieto predpoklady potvrdzuje aj nami realizovaný výskum (Graf 1).

**Graf 1** Najdôležitejšie vlastnosti informácií



**Prameň:** vlastné prepočty

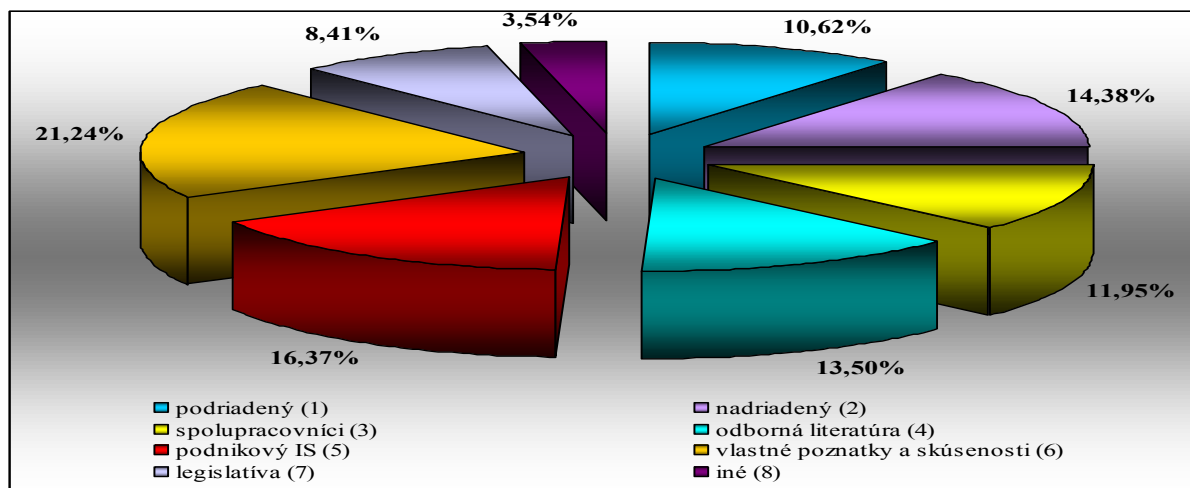
Za najdôležitejší aspekt informácie považujú manažéri jej včasnosť, ktorá ale nemôže byť na úkor spoľahlivosti a pravdivosti. Zaujímavé je, že požiadavku nízkych nákladov na získanie informácií nepovažujú manažéri za obzvlášť pozoruhodnú. Prítom väčšina spoločností je vybavená informačným systémom napomáhajúcim rozhodovaniu a náklady na jeho obstaranie a následnú údržbu určite nie sú zanedbateľné.

Zaujímalo nás tiež, aké sú najvýznamnejšie zdroje informácií manažéra (Graf 2).

Viac ako jedna pätina manažérov uviedla, že najviac čerpajú z vlastných poznatkov a skúseností. Naopak, podľa nášho názoru v nedostatočnej miere využívajú informačný potenciál podriadených (len jedna desatina). Tento fakt je pozoruhodný najmä vzhľadom na tendenciu obsadzovania manažérskych pozícií generalistami, ktorí sú obklopení špecialistami z rôznych oblastí.

Ako dokazujú výsledky výskumu, v najväčšej miere sa manažéri spoliehajú sami na seba. Potvrdzuje sa vyššie uvedená myšlienka o uprednostňovaní vlastných skúseností a intuícii. Otázkou zostáva, nakoľko sa môžu v oblasti informácií manažéri spoľahnúť na vlastné predstavy o podniku, jeho fungovaní, ale aj okolitom svete.

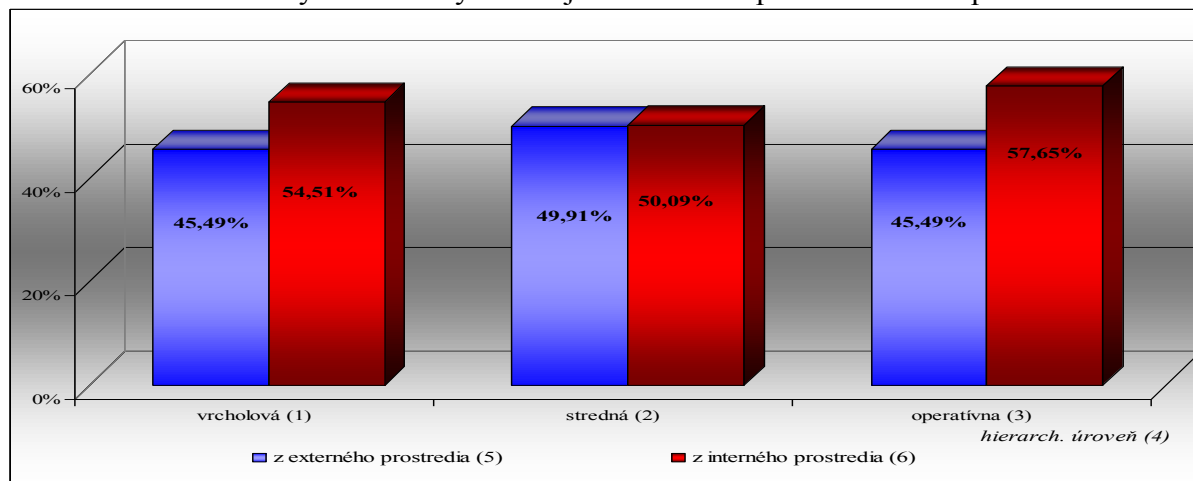
**Graf 2** Zdroje informácií pre manažérske rozhodovanie



**Prameň:** vlastné prepočty

Podľa vlastného vyjadrenia manažérov viac ako polovicu informácií získavajú z vonkajšieho prostredia podniku nezávisle od úrovne, na ktorej manažér pôsobí (Graf 3).

**Graf 3** Pomer interných a externých zdrojov informácií pre rozhodovací proces



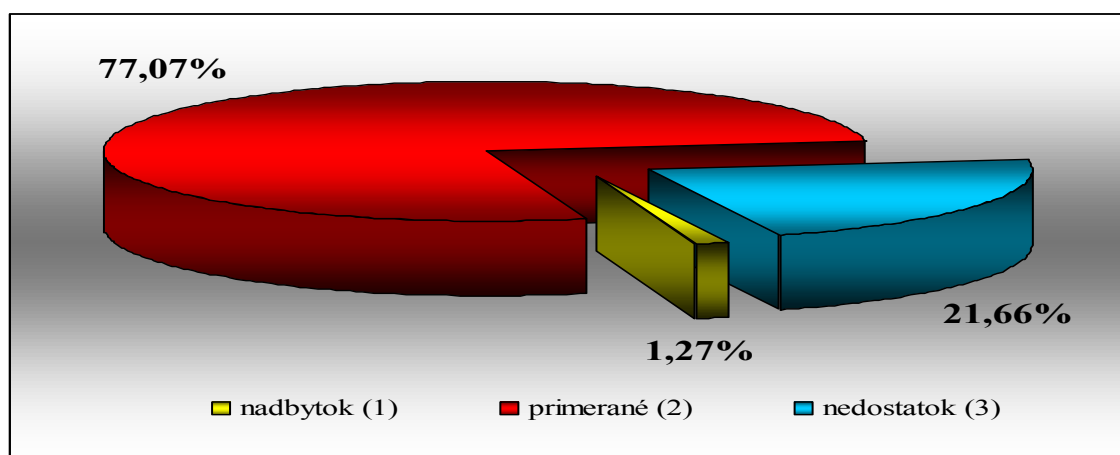
**Prameň:** vlastné prepočty

Spoločné kultúrne a spoločenské aktivity pre zamestnancov, medzipodnikové športové súťaže, konferencie spojené s večerným programom – to všetko má vytvoriť priestor pre vznik neformálnych vzťahov medzi zamestnancami vo vnútri podniku i mimo neho. Dnes sa už obchody neuzatvárajú len v kanceláriách, ale aj na golfovom ihrisku, dostihoch a iných neformálnych stretnutiach. Zaujímalo nás, do akej miery sú manažéri schopní využívať neformálne informačné toky. Preto sme ich v dotazníku opýtali: *Kolko percent informácií získavate pre svoje rozhodovanie formálnou a kolko neformálnou komunikáciou?*

Neformálnu komunikáciu dodnes mnohí manažéri považujú za negatívny jav, pretože je mimo ich kontrolu a považujú ju za zdroj klebiet a mrhanie pracovného času. Takéto predsudky je nevyhnutné odstrániť aj vzhľadom na to, že podľa výsledkov výskumu približne tretinu manažérov získava informácií prevažne z neformálnych zdrojov, čo považujeme za pozitívne v prípade, ak je možné považovať ich za relevantné a spoľahlivé.

Viac ako tri štvrtiny manažérov považujú množstvo informácií, ktoré majú k dispozícii pre prijatie rozhodnutia, za dostatočné (Graf 4).

**Graf 4** Množstvo informácií pre prijatie rozhodnutia



**Prameň:** vlastné prepočty

Časť z nich dokonca pociťuje, že časť poskytnutých informácií pre nich nie je relevantná a zbytočne ich zaťažuje. V tejto súvislosti je zaujímavý aj výsledok iných výskumov, ktoré dokazujú, že nie každá dodatočná informácia má za následok lepšie rozhodnutie. Manažéri si sťažujú na veľké množstvo reportov vypovedajúcich o minulých udalostiach, ktoré ale nemajú žiadnu vypovedaciu schopnosť do budúcnosti. Problémom je aj často nevhodná forma poskytovaných údajov.

Tabuľka 1 skúma vzťah medzi požadovanou formou dodávaných informácií, ich skutočnou formou a ako sa tieto menia v závislosti od organizačnej hierarchie.

**Tab. 1** Uspokojenie manažérskych potrieb z hľadiska formy dodaných informácií v %

Hierarchická úroveň	Forma dodaných informácií							
	Text		Tabuľky		Graf		Zvuk	
	Uprednostňujú	Dostávajú	Uprednostňujú	Dostávajú	Uprednostňujú	Dostávajú	Uprednostňujú	Dostávajú
<i>vrcholová</i>	30,6	44,44	37,5	25,00	26,4	12,50	5,6	18,06
<i>stredná</i>	22,1	44,16	48,1	32,47	22,1	10,39	7,8	12,99
<i>operatívna</i>	29,4	47,06	52,9	52,94	17,6	0,00	0,0	0,00

**Prameň:** vlastné prepočty

Manažéri na všetkých úrovniach v najväčšej miere uprednostňujú tabuľky. Napriek tomu, že len 23,7 percent manažérov uprednostňuje informácie v textovej forme, v tejto podobe ho dostáva takmer polovica respondentov.

### Informačné systémy na podporu rozhodovania

Práca s údajmi poskytnutými v nesprávnej forme zaberá manažérom množstvo času, pretože je potrebné takéto údaje študovať dlhšie, prípadne ich prerobiť do prijateľnej formy. Správny výber a nastavenie informačného systému do veľkej miery pomáhajú tento problém riešiť.

Skúmali sme preto, aké typy informačných systémov na podporu rozhodovania majú manažéri k dispozícii a do akej miery ich skutočne využívajú. (Tab. 2).



**Tab. 2** Vybavenosť a využitie informačných systémov na podporu rozhodovacích procesov

Typ informačného systému	IS je k dispozícii (počet manažérov)	IS využívam (počet manažérov)	Relatívne využitie IS (využitie/disponibilita) v %
Podnikový informačný systém (PIS)	217	213	98,04
Manažérsky informačný systém (MIS)	91	75	82,81
Systém na podporu rozhodovania (DSS)	45	39	87,50
Systém na podporu skupinového rozhodovania (GDSS)	13	12	88,89
Expertný systém (ES)	18	11	61,54
Systém na podporu vrcholového manažmentu (EIS)	10	7	71,43

**Prameň:** vlastné prepočty

Vybavenosť podnikov transakčným informačným systémom je podľa výsledkov nami uskutočneného výskumu na vysokej úrovni (91,07%), vo veľmi malej miere sa však využívajú nadstavby na podporu rozhodovania. Napriek tomu, že časť podnikov investuje množstvo prostriedkov do nákupu finančne náročných informačných systémov a sprístupňuje ich manažérom, niektorí manažéri ich vôbec nevyužívajú.

Vzhľadom na to, že slovenský trh ponúka veľké množstvo zahraničných aj domácich produktov smerujúcich k podpore manažérskej práce, zaujímalo nás, nakoľko sú manažéri oboznámení s týmito produktmi, a či majú príležitosť pracovať s nimi. Je prekvapujúce, že len 38,1 percenta skúmaných podnikov má zavedený manažérsky informačný systém. Čo je ešte zaujímavejšie, napriek tomu, že MIS je v prvom rade určený pre manažérov, len 82,8 percent manažérov, ktorí ho majú k dispozícii, ho skutočne používa. Ako sme už uviedli, MIS je v prvom rade určený pre manažérov strednej úrovne. Preto je nepochopiteľné, že ho na tejto úrovni nevyužíva takmer štvrtina (24,1 percenta) napriek tomu, že v podniku je zavedený.

Podnikové informačné systémy sú často zložené z rozsiahlych databáz, ktoré sú v danej forme ťažko použiteľné pre ich nízku informačnú hodnotu. Preto je potrebné ich spracovať do prijateľnej formy, čo umožňujú najnovšie poznatky z oblasti systémov na podporu rozhodovania, ktoré obsahujú tzv. dátové sklady (*data warehouses*), dátové samoobsluhy (*data marts*) a informačné náleziská (*data mines*) a umožňujú vyhľadávanie súvislostí a vzťahov pomocou dolovania znalostí (*data mining*).

Prvý väčší úspech zo systémov na podporu rozhodovania zožal MYCIN, využívaný v medicíne ako pomôcka pri stanovovaní diagnóz. Postupom času boli vyvinuté ďalšie expertné systémy, ale ich obľúbenosť v oblasti zdravotníctva zostala zachovaná. Rozšírili sa aj do ďalších oblastí, napr. hodnotenie bonity klienta v bankách, štatistiky a pod. Napriek tomu, ako je to zrejme aj z uskutočneného výskumu, na Slovensku si veľkú obľubu nezískali. Ich využitie je takmer zanedbateľné. Na jednej strane je to determinované vysokou cenou, na druhej strane možno negatívnymi skúsenosťami spojenými s ich používaním. Aj u nás je ich zavedenie charakteristické pre podniky poskytujúce úzko špecializované služby - zdravotníctvo, bankovníctvo, softvérové spoločnosti a pod.

Napriek mnohým výhodám, ktoré DSS poskytujú, iba menej ako pätina podnikov ich má k dispozícii. V tejto súvislosti ani nie je také zarážajúce, že viac ako 30 % manažérov nevie, ktoré funkcie DSS poskytuje. Bolo by vhodné, keby podniky zamerané na tvorbu softvéru vo väčšej miere propagovali jeho výhody.

Z viacerých výskumov uskutočnených v Spojených štátoch vyplynulo, že manažéri považujú za najväčšie výhody DSS nasledovné: nárast počtu preskúmaných alternatív, lepšie pochopenie činností /monitorovanie problémov a nežiaducich odchýlok, sprehľadnenie vzťahov medzi ukazovateľmi/, rýchla reakcia na neočakávané situácie, schopnosť uskutočňovať ad-hoc analýzy, nové pohľady a učenie sa /trénovanie manažérov/, lepšia komunikácia, riadenie a kontrola, zníženie nákladov, lepšie rozhodnutia vďaka novému pohľadu a kvalitnejším analýzám, efektívnejšia tímová práca (redukcia konfliktov), úspora času, lepšie využitie dátových zdrojov.

Spoluúčasť podriadených na rozhodovaní má pozitívny vplyv nielen na kvalitu prijatých rozhodnutí, ale aj na ich motiváciu a vytvára priestor pre ich ďalší kariérny rozvoj. Prekážkou výraznejšieho využívania skupinového rozhodovania je nielen jeho časová náročnosť, ale v súčasnej dobe aj geografická vzdialenosť. Nadnárodné spoločnosti majú spoje pobočky vo viacerých krajinách, manažéri často cestujú a preto je ich spolupráca veľmi náročná. Riešením je implementácia systémov na podporu skupinového rozhodovania.

V prípade použitia GDSS nie je nevyhnutná prítomnosť všetkých členov súčasne. To umožňuje využiť odborníkov z celého sveta a zároveň odpadá problém s hľadaním termínu, ktorý všetkým vyhovuje. Moderné informačné a komunikačné technológie umožňujú nielen uchovávanie príspevkov jednotlivých členov, ale aj upravovať ich a robiť k nim rôzne poznámky.

Je zrejmé, že na Slovensku (možno aj pre jeho malosť) na tieto systémy ešte nedozrela doba. Viac ako tri štvrtiny respondentov (77,17 %) uviedli, že vo veľkej miere (takmer vždy, veľmi často a často) využívajú skupinové rozhodovanie. Napriek tomu sa systémy na podporu skupinového rozhodovania využívajú vo veľmi malej miere (necelých 5 %). Vzhľadom na veľkú časovú zaneprázdnenosť a časté využívanie pracovných porád by rozsiahlejšie používanie GDSS umožnilo zracionalizovať manažérom pracovný čas. Je schopný informácie získavať, zdieľať a využívať tak, aby sa zlepšilo a zefektívnilo rozhodovanie skupiny.

Veľká finančná náročnosť expertných systémov a jedinečnosť ich aplikovateľnosti je bariérou ich rozsiahleho využívania. Predtým ako sa podnik rozhodne obstaráť expertný systém kúpou alebo vlastným vývojom, hľadá ďalšie - menej nákladné alternatívy a skúma, či je jeho použitie opodstatnené.

Zavádzanie expertných systémov v podnikoch na Slovensku je takmer zanedbateľné. K najčastejším príčinám neúspechu ES patria: nevhodná voľba problému, na riešenie ktorého sa má využívať, nevhodná voľba reprezentácie znalostí, ťažkosti pri získavaní expertných znalostí, ťažkosti pri testovaní vytvoreného systému, problémy pri implementácii ES.

Vrcholové vedenie podniku má z hľadiska informačných potrieb úplne iné požiadavky ako ostatné úrovne riadenia podniku. S cieľom prispôsobiť sa týmto požiadavkám sa vyhotovuje množstvo reportov a správ, čo spôsobuje vysoké náklady na mzdy asistentov a poradcov a zároveň spotrebuje množstvo času.

Napriek tomu, že systémy na podporu vrcholového vedenia poskytujú obdobnú službu okamžite a presne podľa želania klienta, ako je zrejmé z výsledkov výskumu, ich používanie na Slovensku nie je bežné. Vzhľadom na to, že sú prioritne určené pre vrcholový manažment, je zarážajúce, že v tomto segmente je ich využitie dokonca nižšie ako je priemer (len 1,37 percenta).

Napriek existencii bohatej ponuky nástrojov na podporu rozhodovania je ich využitie veľmi malé. Oblasť efektívnosti využívania informačných systémov sme bližšie neskúmali,

napriek tomu považujeme za potrebné uviesť niektoré fakty z výsledkov iných výskumov uskutočnených na Slovensku.

Hodnotenie efektívnosti informačných systémov je pomerne náročné (v prípade dôsledného controllingu by mala byť strana nákladov zrejماً, zložitejšie je vyčíslenie jeho prínosov) a podľa výsledkov uskutočnených výskumov vôbec nie je bežné.

Na Slovensku sa Romanová, A. a Kokles, M. už niekoľko rokov intenzívne venujú výskumu v oblasti využívania informačných technológií. Podľa nich 32 percent malých podnikov predpokladá, že prostriedky investované do IS/IT sa im vrátia za dobu kratšiu ako jeden rok. Dobu návratnosti investícií do troch rokov odhaduje 46 percent stredných a 54 percent veľkých podnikov. Pomerne krátka návratnosť investícií do informačných technológií je spôsobená aj tým, že podniky často volia finančne menej náročné vybavenie nielen pokiaľ ide o hardvér, ale aj v oblasti softvéru, čo spôsobuje obmedzenia pri ich využívaní.

Aj pri hodnotení týchto výsledkov musíme byť opatrní, pretože v oblasti hodnotenia prínosov IS/IT sa prejavuje značná diskrepancia medzi stanoviskom IT manažérov a manažérov pôsobiacich v ostatných oblastiach. Takmer polovica (45 percent) vrcholových manažérov si myslí, že IS/IT majú podstatný vplyv na tvorbu zisku a 60 percent manažérov sa domnieva, že ich vplyv na tvorbu zisku bude ešte rásť. Naopak, iba jedno percento z nich predpokladá, že ich vplyv bude mať klesajúcu tendenciu.

Nádejou pre budúcnosť informačných systémov v slovenských podnikoch môže byť prenikanie zahraničného kapitálu, trend klesania cien všeobecne pokiaľ ide o IS/IT, ako aj skutočnosť, že slovenská vláda zaradila rozvoj informačných technológií a znalostí medzi svoje priority.

## **ZÁVER**

Rastúci konkurenčný tlak na trhoch Európskej únie nevytvára priestor pre nesprávne rozhodnutia. Prežijú len podniky, ktorých manažéri prinášajú dobré rozhodnutia v pravom čase. Pre ich uskutočňovanie sú informácie nevyhnutnou podmienkou. Informačná a komunikačná technológia zabezpečuje neustály prísun dát.

Napriek existencii bohatej ponuky nástrojov na podporu rozhodovania je ich využitie veľmi malé. Dôvodom je potreba vysokých počiatkových investícií ako aj prevádzkových nákladov, potreba zaškolenia zamestnancov, ale často tiež neznalosť základných atribútov jednotlivých typov informačných systémov. Nevyhnutné sú nielen školenia zamerané na počítačové zručnosti organizované vo vnútri podnikov, ale vzniká zároveň aj výzva pre vládne inštitúcie smerovať Slovensko k znalostnej ekonomike a priamo úmerne tomuto cieľu investovať finančné prostriedky do edukačných programov zameraných na vzdelávanie dospelých.

## **POUŽITÁ LITERATÚRA**

ROMANOVÁ, A. – KOKLES, M. 2004. Problémy riadenia podnikovej informatiky na Slovensku. In: Adaptační a rozvojové procesy firem po vstupe do EU. Sborník z mezinárodního vědeckého semináře. Praha: VŠE, FPH, 2004, s. 457 – 461. ISBN 80-245-0678-5.

SZABO, Ľ. – JANKELOVÁ, N. 2007. Podnikateľské rozhodovanie. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2007. ISBN 978-80-225-2295-3.

SZABO, Ľ. – VARCHOLOVÁ, T. – DUBOVICKÁ, L. 2005. Manažment rizika. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2005. ISBN 80-225-1949-9.

# ZMENA PRÁVNEJ FORMY SPOLOČNOSTI

## TRANSFORMATION OF COMPANY'S LEGAL FORM

**Michal Jaroš**

**KLÚČOVÉ SLOVÁ:** príspevková organizácia, akciová spoločnosť, právna forma, zmena právnej formy

**KEY WORDS:** contributory company, legal form, transformation of legal form, incorporated company

### ABSTRACT

My goal is to approximate problematic of legal form transformation. This possibility is very important for every company and is affected by preferences of management. The base are teoretical knowledges in area of business law, accounting and managment. Is very important to think about all advantages and disadvantages of legal form, that company want to transform to. Wide teoretical knowledges in sphere is a must. In this dissertation I am approximating change of legal form from contributory company to incorporated company in practise application on National institute of cardio- vascular diseases in Bratislava. This kind of legal form change was in Slovak republic for very first time.

### ÚVOD

Každý podnik, ktorý vykonáva podnikateľskú činnosť na území Slovenskej republiky má svoju právnu formu. Právna forma účtovnej jednotky je určená zakladateľmi už pri založení spoločnosti a odvíja sa od ich preferencií, požiadaviek, resp. spôsobu získavania kapitálu pri založení. Niektoré účtovné jednotky majú právnu formu taxatívne určenú podľa predmetu činnosti ktorú chcú vykonávať, ako napríklad banky, či poisťovne, ktoré majú predpísanú právnu formu, a to akciovú spoločnosť.

Niekedy nastanú na trhu udalosti, ktoré zmenia preferencie manažmentu, alebo si to vyžadujú okolnosti, ktoré vznikli počas podnikateľského procesu, aby účtovná jednotka zmenila svoju dovtedajšiu právnu formu na novú, viac vyhovujúcu.

V tejto práci sa venujem problematike poukázať na skutočnosť, že právna forma účtovnej jednotky nie je fixná a nemenná a dá sa podľa potreby flexibilne zmeniť, aj keď sa jedná o právne formy svojou podstatou úplne odlišné a takáto zmena je značne náročná na personál, čas aj vynaložené prostriedky. Mojim cieľom je priblížiť zmenu právnej formy spoločnosti primárne z účtovného hľadiska v trhových podmienkach, konkrétne zmenu právnej formy príspevkovej organizácie na akciovú spoločnosť. Teoretické východiská tejto problematiky budú prakticky aplikované na konkrétnu spoločnosť, a to na Národný ústav srdcových a cievnych chorôb, a. s. v Bratislave, ktorá zmenila právnu formu k 1. januáru 2006.

## **TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ ZMENY PRÁVNEJ FORMY SPOLOČNOSTI**

### **ZMENA PRÁVNEJ FORMY PODĽA OBCHODNÉHO ZÁKONNÍKA**

Zmenu právnej formy legislatívne upravuje § 69 písm. b zákona č. 513/1991 Zb. v znení neskorších predpisov (ďalej len „Obchodný zákonník“). Spoločnosť môže zmeniť svoju právnu formu na inú právnu formu spoločnosti alebo na družstvo. Zmenou právnej formy spoločnosť ako právnická osoba nezaniká.

Od účinnosti novely Obchodného zákonníka (zákona č. 500/2001 Z. z.) sa zásadným spôsobom zmenila právna úprava zmeny právnej formy spoločnosti. Nová právna úprava vychádza z koncepcie právnej kontinuity obchodnej spoločnosti pred a po zmene právnej formy. Pri zmene nedochádza k zrušeniu spoločnosti a k prechodu jej majetku na prípadného právneho nástupcu. Spoločnosť ako právnická osoba zostáva zachovaná, nakoľko nedochádza k jej výmazu z obchodného registra a k zápisu novej spoločnosti do obchodného registra, ale zmena právnej formy sa do obchodného registra zapíše iba ako hocijaká iná zmena skutočností, ktoré sa zapisujú do obchodného registra. Zmena právnej formy tak nadobúda právnu účinnosť jej zápisom do obchodného registra. Zápisom zmeny právnej formy do obchodného registra existuje spoločnosť v takej forme, na akú bola zmenená.

Na zmenu právnej formy nie je potrebné uzavretie osobitnej spoločenskej zmluvy alebo zakladateľskej zmluvy a schválenie stanov. Spoločnosť má zachované identifikačné číslo, môže naďalej podnikat' na základe oprávnení, na základe ktorých podnikala pred zmenou právnej formy.

Na rozhodnutie o zmene právnej formy sa vyžaduje súhlas všetkých spoločníkov, ak zákon neustanovuje alebo spoločenská zmluva neurčuje inak.

### **PRÁVNA ÚPRAVA TRANSFORMÁCIE ŠTÁTNYCH ORGANIZÁCIÍ**

V zmysle reformy zdravotníctva podľa zákona 578/2004 Z. z. o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti, zdravotníckych pracovníkoch, stavovských organizáciách v zdravotníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov s účinnosťou od 1. 1. 2005 (ďalej len „zákon o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti“) upravuje tento zákon transformáciu zdravotníckych zariadení (nemocníc), ktorých právnou formou je príspevková organizácia, na akciové spoločnosti. O týchto skutočnostiach pojednáva 8. časť Zákona o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti.

Štátna organizácia, ktorá bola zriadená podľa osobitného predpisu na poskytovanie zdravotnej starostlivosti a nebola ku dňu účinnosti Zákona o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti prevedená podľa osobitných predpisov alebo zmenená podľa osobitných predpisov, sa transformuje na akciovú spoločnosť založenú na poskytovanie zdravotnej starostlivosti podľa tohto zákona (ďalej len „akciová spoločnosť“).

Zakladateľom akciovej spoločnosti bude štát; v jeho mene koná ministerstvo zdravotníctva, alebo iné ministerstvo, ktoré je podľa osobitných predpisov zriaďovateľom štátnej organizácie. Zakladateľskú listinu a stanov akciovej spoločnosti schvaľuje vláda Slovenskej republiky na návrh ministerstva zdravotníctva.

Založenie, vznik, postavenie a právne pomery akciovej spoločnosti spravuje osobitný zákon, ak to Zákon o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti neustanovuje inak. Osobitný zákon sa pri založení a vzniku akciovej spoločnosti nepoužije.

Od účinnosti Zákona o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti sa štátna organizácia podľa § 84 ods. 1 transformuje na akciovú spoločnosť alebo na neziskovú organizáciu poskytujúcu všeobecne prospešné služby. Na založenie akciovej spoločnosti sa použije majetok štátu v správe štátnej organizácie.

Predmetom nepeňažného vkladu do akciovej spoločnosti je majetok štátu v správe štátnej organizácie. Hodnota nepeňažného vkladu do akciovej spoločnosti sa určí znaleckým posudkom.

## **ÚČTOVNÉ HLADISKÁ ZMENY PRÁVNEJ FORMY SPOLOČNOSTI**

Je zrejmé, že zmenou právnej formy príspevkovej organizácie na akciovú spoločnosť, dochádza v pretransformovanej spoločnosti prechod na úplne nový spôsob účtovania majetku, záväzkov a vlastného imania a ich vykazovanie v účtovných výkazoch, používanie rámcovej účtovej osnovy pre podnikateľov, namiesto rámcovej účtovej osnovy pre rozpočtové organizácie, príspevkové organizácie a obce, používanie účtov, ktoré príspevková organizácia nepoznala, spôsob a periodicitu zostavovania účtovnej závierky, jej predkladanie, resp. povinnosť overenia audítorom.

## **ŠPECIFIKÁ ÚČTOVANIA V PRÍSPEVKOVÝCH ORGANIZÁCIÁCH**

Náklady a výnosy sa v príspevkových organizáciách členia na náklady a výnosy z podnikateľskej činnosti a z činnosti príspevkovej organizácie.

V oblasti financovania a hospodárenia príspevkových organizácií hrajú významnú úlohu prijaté príspevky od zriaďovateľa. Podľa podstaty rozlišujeme príspevok na prevádzku, ktorý slúži na zabezpečenie činností, na účely ktorých bola príspevková organizácia zriadená a príspevok na obstaranie konkrétneho hmotného a nehmotného majetku určeného zriaďovateľom, čo je príspevok účelový. Kladný výsledok hospodárenia odvedie príspevková organizácia na konci účtovného obdobia svojmu zriaďovateľovi a záporný výsledok hospodárenia naopak zriaďovateľ uhrádza.

Zdrojom krytia prefinancovaného dlhodobého nehmotného a dlhodobého hmotného majetku je Fond dlhodobého majetku.

Špecifikom vo financovaní príspevkových organizácií je skutočnosť, že rozsah obstarávania hmotného a nehmotného majetku príspevkovou organizáciou je určený výškou prostriedkov vo Fonde reprodukcie, ktorého zdrojom sú najmä odpisy, výnosy z likvidácie a predaja majetku, ale aj dary na obstaranie hmotného a nehmotného majetku.

V oblasti vykazovania príspevkové organizácie zostavujú na konci účtovného obdobia nielen účtovnú závierku, ale aj Výkaz o plnení rozpočtu a o plnení vybraných finančných ukazovateľov príspevkových organizácií a štátnych fondov, Výkaz o sektorovom členení prírastku/ úbytku finančných aktív a pasív a Výkaz o sektorovom členení finančných aktív a pasív. Používateľom týchto informácií je primárne zriaďovateľ.

## **ŠPECIFIKÁ ÚČTOVANIA V AKCIOVÝCH SPOLOČNOSTIACH**

Hlavnou úlohou účtovníctva v akciových spoločnostiach je poskytovať potrebné informácie v požadovanom členení pre potreby finančného riadenia a rozhodovania manažmentu spoločnosti, na rozdiel od príspevkových organizácií, ktoré neboli založené za účelom podnikania, a preto účtovníctvo v príspevkových spoločnostiach plní funkciu dokumentačnú a kontrolnú.

Základné členenie nákladov a výnosov v akciových spoločnostiach sa delí na náklady/ výnosy z hospodárskej činnosti, finančné a mimoriadne. Z týchto činností sa vyčísluje aj čiastkový výsledok hospodárenia. Výsledok hospodárenia je dôležitý finančný ukazovateľ, ktorý vyjadruje úspešnosť a efektívnosť podnikateľskej činnosti najmä vo vzťahu k vloženému majetku vlastníkov. Ak sú výnosy vyššie ako náklady, výsledkom hospodárenia je zisk, v opačnom prípade sa jedná o stratu.

Akciová spoločnosť zostavuje na konci obdobia riadnu účtovnú závierku, ktorá musí byť v súlade so Zákonom o účtovníctve overená audítorom. Cieľom účtovnej závierky je poskytovať informácie o finančnej situácii, výnosovosti a zmenách vo finančnej situácii podniku, ktoré sú dôležité pre používateľov účtovných informácií (interných aj externých) pri ich rozhodovaní.

## **TRANSFORMÁCIA NÁRODNÉHO ÚSTAVU SRDCOVÝCH A CIEVNÝCH CHORÔB NA AKCIOVÚ SPOLOČNOSŤ**

### **ZÁKLADNÉ ÚDAJE**

Do Obchodného registra Slovenskej republiky bola novovzniknutá obchodná spoločnosť zapísaná k 1. januáru 2006.

Zakladateľom akciovej spoločnosti je MZ SR so 100 % účasťou štátu, v jeho mene koná MZ SR. Obchodné meno spoločnosti je Národný ústav srdcových a cievnych chorôb, a.s. Zmenou právnej formy na akciovú spoločnosť sa mení aj predmet činnosti, ktorý už má rysy obchodnej spoločnosti založenej za účelom podnikania. Predmet činnosti novovzniknutej spoločnosti okrem činností primárne súvisiacich s poskytovaním zdravotnej starostlivosti obsahujú aj činnosti charakteristické pre obchodné spoločnosti, ako napríklad maloobchod, veľkoobchod, sprostredkovateľská činnosť v rozsahu voľnej živnosti.

Spoločnosť je akciovou spoločnosťou so špecifikami a odlišnosťami podľa Zákona o poskytovateľoch zdravotníckej starostlivosti a je založená na dobu neurčitú. Akciová spoločnosť je právnym nástupcom štátnej príspevkovej organizácie Slovenský ústav srdcových a cievnych chorôb v Bratislave, ktorá sa ku dňu vzniku akciovej spoločnosti transformuje na túto akciovú spoločnosť.

Dňom vzniku akciovej spoločnosti na ňu prechádzajú všetky práva a povinnosti štátnej príspevkovej organizácie vrátane neznámych.

Základné imanie spoločnosti je po zaokrúhlení 2.133.145.000 Sk a bolo splatené v plnej výške vo forme nepeňažného vkladu. Spoločnosť pri založení tvorí rezervný fond a to vo výške 5 % z nepeňažnej hodnoty vkladu. Hodnota nepeňažného vkladu do spoločnosti bola určená znaleckým posudkom na 2.245.416.000 Sk a predstavuje súčet základného imania a rezervného fondu.

### **DÔSLEDKY TRANSFORMÁCIE**

Následkom precenenia majetku na reálnu hodnotu kleslo vlastné imanie ústavu počas roku 2005 z takmer 2,1 miliardy Sk o viac ako 80 % na približne 370 miliónov Sk, fond dlhodobého majetku klesol z viac ako 1,9 miliardy Sk o viac ako 95 % na 76,5 miliónov Sk, fond reprodukcie klesol z 4,1 miliardy Sk o viac ako 55 % na 2,3 miliardy Sk.

Vo všeobecnosti sa dá povedať, že zmena právnej formy Ústavu na akciovú spoločnosť prospela. Spoločnosť dosiahla historický úspech vo forme kladného výsledku hospodárenia, aj keď ten dosiahol iba symbolickú výšku. Túto zmenu by som si dovoľil prirovnať ako prechod k dospelosti, pretože spoločnosť sa už naďalej nemôže spoliehať na všadeprítomnosť štátu ako svojho zriaďovateľa, ale už iba ako svojho 100 % akcionára, ktorý nemá taký významný vplyv na Ústav a jeho okolie v trhovom prostredí. Po tejto zmene je spoločnosť slobodnejšia v rozhodovaní, ale zároveň sa kladie dôraz na maximálnu zodpovednosť. Či bude možné skĺbiť ekonomickú prosperitu s kvalitou poskytovaných služieb, zatiaľ nie je známe, to sa ukáže až s odstupom času.

Analýza ukázala, že problémy hospodárenia ústavu v minulosti a z časti pretrvávajúce až do súčasnosti sú spôsobené nie chybnými rozhodnutiami manažmentu, ale vzťahmi so

zdravotnými poisťovňami, a to najmä štátnymi. Som presvedčený, že ústav by bol schopný dlhodobo dosahovať kladný výsledok hospodárenia, keby boli platby zdravotných poisťovní adekvátne vykonaným výkonom a nefungovali na báze objednávaných výkonov, ktoré sú z pravidla poddimenzované a výkony nad tieto limity, vykonané na základe poskytnutia neodkladnej zdravotnej starostlivosti zase z pravidla uhrádzané nie sú.

Aj po transformácii je hospodárenie úzko späté s objemom výkonov, ktoré si v ústave objednávajú zdravotné poisťovne a na služby, ktoré majú charakter verejného záujmu, si zachováva určité iné znaky, ako by mala mať štandardná akciová spoločnosť.

## ZÁVER

Pri aplikácii teoretických poznatkov do praxe sa dokázalo, že je možné zmeniť právnu formu aj na právnu formu, ktorá je svojou podstatou úplne odlišná a na prvý pohľad až kontrastná od pôvodnej právnej formy. Kontrast je tu zjavný na prvý pohľad: zmena z právnej formy, ktorá sa nezakladá za účelom podnikania, či dosahovania zisku a slúži na plnenie úloh určenými zriaďovateľom na v podstate najvyššiu formu obchodnej spoločnosti akú slovenská právna úprava pozná, zakladanej za účelom podnikania a s cieľom dosahovania zisku.

Dovolím si nazvať túto spoločnosť hybridom, pretože sa určite jedná o špeciálnu akciovú spoločnosť, ktorá aj keď pôsobí v trhovom prostredí, neplatia na ňu všetky pravidlá uplatňované na štandardné akciové spoločnosti a naopak je zaťažená rôznymi obmedzeniami.

## POUŽITÁ LITERATÚRA

1. JAROŠ, VAŠEKOVÁ- Zmena právnej formy účtovnej jednotky, diplomová práca, 2007
2. KOVALČÍKOVÁ, A.- KORDOŠOVÁ, A.: Účtovníctvo rozpočtových organizácií, príspevkových organizácií a obcí. Prvé vydanie. Bratislava: IURA EDITION, 2005.
3. SOUKUPOVÁ, B.- ŠLOSÁROVÁ, A.- BAŠTINCOVÁ, A.: Účtovníctvo. Druhé prepracované vydanie. Bratislava: IURA EDITION, 2004.
4. Zákon NR SR č. 578/2004 Z. z. o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti, zdravotníckych pracovníkoch, stavovských organizáciách v zdravotníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.
5. Zákon NR SR č. 431/2002 o Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov.
6. Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov.
7. Zákon NR SR č. 523/2004 o rozpočtových pravidlách verejnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov.
8. Výročná správa Slovenského ústavu srdcových a cievnych chorôb v Bratislave za rok 2005.
9. Výročná správa Národného ústavu srdcových a cievnych chorôb v Bratislave za rok 2006.
10. Zakladateľská listina Národného ústavu srdcových a cievnych chorôb v Bratislave





# VYUŽÍVANIE OUTSOURCINGU V OZBROJENÝCH SILÁCH SLOVENSKEJ REPUBLIKY

## USING OUTSOURCING IN THE SLOVAK ARMY

Soňa Jirásková<sup>1</sup>

### KLÚČOVÉ SLOVÁ

costs, outsourcing, reengineering, external provider

### ABSTRAKT

This article deals with outsourcing. Outsourcing is defined as the "the process of transferring an existing business function, including the relevant physical and/or human assets, to an external provider in order to strategically use outside resources to perform activities previously handled in-house." Outsourcing is one of the best and the most important enterprising ideas in the last century. Outsourcing is a tool of management that is used for cost - reducing and increasing of effectiveness in business administration, and during last time, in public sector as well.

### ÚVOD

Jednou z dominujúcich tendencií vo vývoji svetového hospodárstva v 21. storočí je stále razantnejšie sa presadzovanie globalizačných procesov. Globalizácia sa priamo či nepriamo prejavuje vo všetkých stránkach života spoločnosti, dotýka sa všetkých podnikov a organizácií, dokonca i tých, ktoré nepodnikajú v medzinárodnom meradle. Globalizáciu podnecuje rad spoločenských vplyvov, ako je prevratné zavádzanie nových technológií, celosvetové využívanie informačnej a komunikačnej techniky, snahy o znižovanie nákladov, nástup homogénnych trhov v celosvetovom meradle. Predpokladá sa, že globalizačné trendy prinášajú so sebou rýchlosť, flexibilitu a úsporu nákladov (Crainer, 2000).

Technologický pokrok a globalizačné trendy zásadným spôsobom transformujú súčasnú ekonomiku. Na označenie týchto javov sa začal používať pojem nová ekonomika – new economy. Termín nová ekonomika označuje celý rad kvantitatívnych a kvalitatívnych zmien, ktoré v poslednom období zmenili štruktúru, fungovanie a pravidlá ekonomiky. Nová ekonomika je ekonomikou vedomostí a ideí, kde inovatívne myšlienky a technológie sú plne integrované v službách a produktoch. Je to ekonomika, kde riziko, neistota a neustála zmena sú skôr pravidlom ako výnimkou. Nová ekonomika je aj o zmene organizácie podnikania, trhových štruktúr, vládnych (štátnych) regulácií a ľudských vedomostí (Baláž, Verček 2002).

Podnikanie a manažment majú dnes medzinárodnejší charakter ako kedykoľvek v minulosti. V oblasti manažmentu sa objavuje veľa nových myšlienok a teórií, ktoré reagujú na rýchlo sa meniace podmienky. Predstavitel' Center for Effective Organizations Edward Lawer uvádza, že: "Manažment bol odjakživa sprevádzaný módnymi trendmi a horúcimi novinkami, skutočnými odborníkmi i demagógmi. Ale nikdy predtým nebolo k dispozícii také množstvo nových prístupov". Rôznorodý a široký charakter moderného manažmentu znamená, že manažéri si musia vedieť vybrať z týchto rôznorodých techník a nástrojov, a to v správnom čase a adekvátne k určitému prostrediu.

---

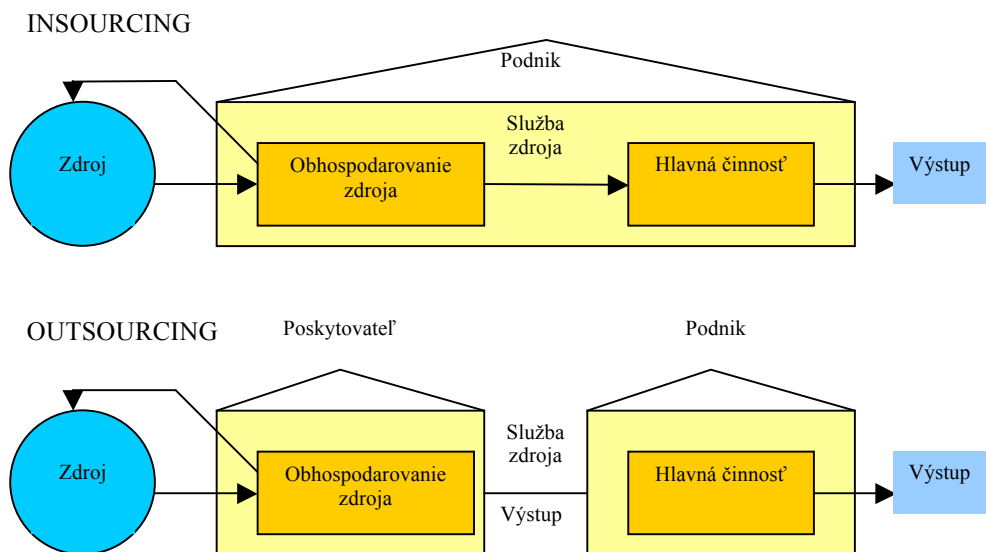
<sup>1</sup> Ing. Soňa Jirásková, jiraskova@aoslm.sk

## OUTSOURCING – MODERNÝ NÁSTROJ MANAŽMENTU

V súvislosti s uvedenými atribútmi sa podniky čoraz viac začínajú orientovať na jadro svojej podnikateľskej činnosti (core business) a všetky vedľajšie obslužné činnosti sa snažia z podniku odsunúť. Tento proces sa označuje pojmom outsourcing. Tradičný spôsob riadenia podnikov vychádzajúci z riadenia všetkých svojich činností sa totiž už nemusí stotožňovať s najefektívnejším spôsobom dosahovania konkurenčnej výhody na trhu. Podnik, ktorý uskutočňuje sám všetky činnosti, ktoré majú charakter ako primárnych, tak i sekundárnych procesov sa označuje ako plný podnik. Podnik, ktorý sa naopak zameriava a uskutočňuje len procesy a podnikové činnosti výrazne hodnototvorné (prinášajúce vysokú pridanú hodnotu), vysoko sofistikované (náročné na vedomosti a znalosti) a strategicky významné, sa môže označiť pojmom dutý podnik (Lednický, Vaněk 2004).

Outsourcing sa v praxi stáva jedným z faktorov, ktoré vedú k vzniku neštruktúrovaných organizácií, čo je v súlade s trvalou snahou podnikov vytvárať ploché organizačné štruktúry. Prispieva tiež k vzniku multifunkčných zoskupení (sieťové organizačné štruktúry), kedy sa spájajú do určitého reťazca podniky s rôznou veľkosťou, pričom do tohto reťazca patria ako významní dodávatelia, tak i významní zákazníci podniku.

Vyčleňovanie obslužných činností z podniku je názorne uvedené na Obr.1 (spracované podľa Brucknera, Voříška, 1998).



Obr. 1 Vyčleňovanie obslužných činností z podniku

Outsourcing býva podľa Majtána (2003) súčasťou širšie koncipovaných metód alebo techník manažmentu (napr. reengineering, downsizing), ktoré smerujú k „štíhlejšej“ a menšej organizácii. Cieľom outsourcingu je vyčleňovanie takých činností, ktoré organizácia nezabezpečuje efektívne, pre ktoré nemá potrebné know-how a možno ich efektívne nakupovať na trhu. Externý poskytovateľ týchto činností môže mať v danej oblasti väčšie skúsenosti, prinášať inovatívnejšie a sofistikovanejšie riešenia, mať rýchlejšie reakcie v odraze na zmeny na trhu, môže ponúkať a poskytovať širšiu škálu služieb a pod. Vykonávanie týchto pridružených aktivít, v ktorých organizácia nedosahuje konkurenčnú výhodu oproti ostatným podnikom, zaťažuje a odčerpáva jej zdroje (čas pracovníkov, manažérov, zaťažuje informačný systém, viaže jej kapitál), je však pre chod podniku nevyhnutné.

Hlavným dôvodom využitia outsourcingu by malo byť zníženie operatívnych nákladov a následné uvoľnenie kapitálových zdrojov na zabezpečenie hlavnej oblasti podnikania s konečným cieľom dosiahnutia jej špičkovej úrovne. Z organizačného hľadiska ide o sploštenie organizačnej štruktúry a zjednodušenie manažérskej práce. To súvisí s pokračujúcou deľbou práce, s požiadavkami na rastúcu špecializáciu podniku, pracovníkov, ale aj stredného manažmentu. Pracovníci, ktorí boli doposiaľ zameraní interne – do vnútra podniku, sa po zavedení outsourcingu môžu orientovať externe – predovšetkým na zákazníkov. Ďalším dôvodom je snaha o presun rizík na externého poskytovateľa činností, prístup k možnostiam a schopnostiam na svetovej úrovni, ktoré by inak boli pre podnik nedostupné. V konečnom dôsledku zavedenie outsourcingu podporných (obslužných) činností má zabezpečiť organizácii určitú konkurenčnú výhodu a priniesť vyšší zisk (Bruckner, Voříšek, 1998).

Vyčleňovanie a delegovanie podporných činností na externého partnera je úmyselné a cieľavedomé. Outsourcingom sa označuje jednak stav vyčlenenia niektorých vybraných činností z podniku, jednak činnosť vedúca k tomuto stavu, ako aj činnosť, ktorá tento stav udržiava v chode (Bruckner, Voříšek 1998). Outsourcing môže mať v praxi veľa podôb, a to podľa toho, či služba, alebo tovar sa nakupuje na základe jednorazovej zmluvy, alebo sa uzatvára dlhodobá dohoda o spolupráci. Podobne sa môže zadať na realizáciu iba malá časť určitej činnosti, alebo činnosť komplexná.

Možné oblasti činností podniku, ktoré môžu byť vykonávané formou outsourcingu sú nasledovné: personálny manažment, školenie a vzdelávanie zamestnancov, poradenstvo (právne, účtovné, daňové, ekonomické), finančné a ekonomické činnosti (výpočet miezd, spracovanie cestovných náhrad, účtovníctvo, finančné transakcie, vyúčtovanie kreditných kariet, spracovanie daňových priznaní a styk s daňovými úradmi), obchodné procesy (zásobovanie, logistika, distribúcia), prevádzka call centra, zabezpečenie ochrany objektov a strážnej služby, interný audit, vedenie spisovej a archívnej služby, technická podpora firmy a informačné technológie (tvorba internetových, intranetových a multimedialných aplikácií) a pod.

## **ZAVÁDZANIE OUTSOURCINGU V OZBROJENÝCH SILÁCH SR**

Outsourcing je v posledných rokoch predmetom rastúceho záujmu a oblasťou zvýšených aktivít nielen v podnikateľskej sfére, ale i v organizáciách verejného sektora, to znamená i v ozbrojených silách, ktoré sú jeho súčasťou. Od konca studenej vojny a od začiatku zmien vo vnímaní ohrozenia vojnou, využívajú ozbrojené sily mnohých krajín čím ďalej tým viac externé zdroje získané z podnikateľskej sféry na realizáciu verejne prospešných projektov. Tieto finančné zdroje sú využívané v ozbrojených silách predovšetkým na zabezpečenie činností v oblasti služieb a logistickej podpory. Outsourcing sa využíva ako jeden z moderných manažérskych nástrojov na zabezpečenie efektívneho a hospodárneho využitia verejných finančných zdrojov.

Priekopníkom využívania outsourcingu v ozbrojených silách bola v 90. rokoch dvadsiateho storočia Veľká Británia, kde labouristická vláda pokrokovito rozšírila činnosť súkromných vojenských agentúr, ktoré podporovali činnosť ozbrojených síl. V tomto období sa začalo prenechávať vykonávanie určitých podporných aktivít súkromnému sektoru, a to v tom prípade, keď to bolo ekonomicky výhodné, pričom tento postup nesmel mať negatívny dopad na operačnú spôsobilosť ozbrojených síl. Od roku 1991 boli podnikateľské subjekty súkromného sektora využívané v oblasti poskytovania služieb ako je upratovanie, stravovanie, stráženie budov, opravy a údržba, správa strelníc a výcvikových zariadení a výcvik a školenie personálu. V roku 1992 vznikol postup nazvaný Private Finance Initiative (PFI) – zapájanie súkromných finančných zdrojov na uspokojenie verejných potrieb a v roku 1997 prístup

Public Private Partnership (PPP) – partnerstvo súkromného a verejného sektora. V procese PPP podnikateľská firma, ktorá zvíťazila v súťaži o poskytovanie určitej služby, zároveň investuje, buduje a následne spravuje infraštruktúru nutnú na poskytovanie tejto služby (Krč, Picka 2006). Cieľom použitia jednotlivých variantov projektu PPP je zvyšovanie kvality a efektívnosti verejných služieb<sup>2</sup>, s pozitívnym dopadom na rozvoj ekonomiky. Podstatou úspešného projektu PPP je predpoklad, že väčší prínos pre verejný sektor sa získa využitím schopností, skúseností a zdrojov súkromného sektora a rozdelením rizík medzi zúčastnené strany tak, že každá strana znáša takú mieru rizika, ktorú dokáže úspešne riadiť (Kryštofová, 2006). Využitím outsourcingu vo verejnom sektore sa optimalizuje rozloženie rizík (existujúce riziká sa prenesú na súkromný sektor), zaistí sa vyššia úroveň verejných služieb (využitím kvalít privátneho sektora v oblasti technickej, finančnej, manažérskej, inovačnej), spolupráca medzi súkromným a verejným sektorom je obojstranne výhodná (pre súkromný sektor poskytovanie outsourcingových služieb znamená zabezpečenie dlhodobého toku peňažných príjmov).

V súčasnom období sa outsourcing štandardne využíva v ozbrojených silách jednotlivých členských krajín NATO. Dôvody ktoré podporili využívanie outsourcingu v ozbrojených silách, vyplynuli i zo situácie po 11. 9. 2001, kedy po teroristických útokoch v New Yorku došlo k prehodnoteniu obranných stratégií jednotlivých krajín. Hlavným motívom využitia outsourcingu je dosiahnutie maximálnej úrovne operačných schopností a bojovej pohotovosti ozbrojených síl zbavením sa takých činností, ktoré nepredstavujú základné vojenské kompetencie a ozbrojené sily v nich zaostávajú za civilnými firmami.

V postkomunistických štátoch, to znamená i v SR, je v súčasnom období zaznamenávaný tlak na znižovanie verejných výdavkov, pričom zdroje, ktoré sú vyčleňované na zabezpečenie obrany nepostačujú na adekvátne pokrytie všetkých potrieb ozbrojených síl. Tento problém je možné riešiť podľa Krča (2006) tromi možnými spôsobmi, a to:

1. Vzdať sa niektorých cieľov.
2. Zvýšiť objem zdrojov vymedzených na zabezpečenie obrany.
3. Využiť dostupné zdroje efektívnejším spôsobom.

Keďže prvé dve z týchto riešení sú neprijateľné, možno použiť iba tretí prístup, a tým je využitie dostupných zdrojov efektívnejším spôsobom. Zavedenie a využívanie outsourcingu je takto určitou cestou na zvýšenie efektívnosti pridelených zdrojov. Táto metóda sa zdá ako vhodná preto, lebo outsourcing, ako už bolo uvedené, je metódou znižovania nákladov.

Vstup SR do NATO a EÚ zmenil bezpečnostné postavenie Slovenska. V nadväznosti na zmeny bezpečnostného postavenia a prostredia SR bol v roku 2004 začatý proces strategického prehodnotenia obrany a v nadväznosti na to boli vypracované a schválené základné strategické dokumenty – Bezpečnostná stratégia SR a Obranná stratégia SR. Tým sa vytvorili podmienky na vykonanie dlhodobého plánovacieho cyklu v oblasti obrany štátu. V roku 2005 bol prijatý Model 2015 – Dlhodobý plán rozvoja podpory obrany s výhľadom do roku 2015. S ohľadom na ciele plánovaných spôsobilostí ozbrojených síl je zdôrazňovaná efektívnosť využívania disponibilných ľudských, vecných a finančných zdrojov, pričom sa má dosiahnuť súlad medzi úlohami a dostupnými zdrojmi. Tento prístup vytvorí predpoklady na transparentné a efektívne vymedzenie pôsobností, právomocí a zodpovedností, integráciu

---

<sup>2</sup> V ekonomickej teórii je obrana definovaná ako jeden z mála prípadov čistého verejného statku. Americkí ekonómovia P. A. Samuelson a W. D. Nordhaus definujú verejné statky nasledovne: "Verejné statky sú tie, ktorých úžitok sa nedeliteľne rozptýli po celej spoločnosti bez ohľadu na to, či si jednotlivci želajú verejný statok kúpiť, alebo nie". Obrana ako verejný statok, ktorý je vytváraný vojenským (obranným) potenciálom štátu, je prospešná pre všetkých obyvateľov, pričom prospech z bezpečnosti má každý občan, žiadnemu občanovi obrana nemôže byť odopretá a obrana ako určitá služba je využívaná všetkými občanmi.

pracovných postupov, ktoré majú prierezový charakter a následné odstránenie duplicit v organizačných štruktúrach, funkciách a procesoch.

V súlade s uvedenými dokumentmi sa ozbrojené sily SR orientujú na plnenie špecifických vojenských činností so súčasným útlmom činností „nevojenských“. V praxi to znamená, že podobne ako vo firmách, keď je činnosť sústreďovaná na jadro podnikania, i v ozbrojených silách je všetko úsilie sústreďované na kľúčové aktivity, t. j. na oblasť výcviku profesionálnych vojakov, na udržovanie bojovej pripravenosti, plnenie úloh vyplývajúcich z dohôd Aliancie NATO. Všetky ostatné činnosti, ktoré svojou povahou majú charakter všeobecného zabezpečenia ozbrojených síl službami, a teda nie sú priamo spojené s vojenskou činnosťou, budú postupne zabezpečované prostredníctvom dodávateľov z civilného sektora. Štruktúra logistiky zabezpečenia sa zmení tak, aby poskytla odpovedajúcejšiu podporu a lepšie odrážala postupy NATO. Počas transformačného procesu logistiky sa zabezpečovanie vybraných služieb postupne, po vytvorení podmienok, presunie na civilný sektor.

Ďalším dôvodom, prečo sa niektoré činnosti začínajú zabezpečovať dodávateľským spôsobom, je fakt, že od roku 2004 sú ozbrojené sily plne profesionálne. To znamená, že ozbrojené sily už nemajú k dispozícii vojakov vykonávajúcich povinnú vojenskú službu, ktorí v minulosti vykonávali niektoré obslužné činnosti. Proces „scivilňovania“ služieb bol v rezorte Ministerstva obrany SR zahájený v roku 2003. Na outsourcing boli vybrané nasledovné činnosti: poskytovanie služieb v oblasti stravovania, opráv odevov a obuvi, upratovania, kúrenia, realizácia záhradníckych služieb a fyzickej ochrany objektov a obsluha čistiarní odpadových vôd. S implementáciou outsourcingu vo vojenskom prostredí sa očakávajú kladné efekty, no pri rozhodovaní je nutné brať do úvahy i určité riziká uvedené v Tab.1.

Tab. 1 Kladné efekty a riziká spojené s implementáciou outsourcingu v ozbrojených silách

<b>Kladné efekty uplatňovania outsourcingu v ozbrojených silách</b>	<b>Riziká spojené s využitím outsourcingu v ozbrojených silách</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- zameranie sa na dosahovanie primárneho cieľa rezortu</li> <li>- efektívnejšie využívanie zdrojov určených na zabezpečenie obrany štátu</li> <li>- zníženie nákladov a súčasné zvýšenie kvality zabezpečovaných služieb</li> <li>- presun zodpovednosti a rizík na súkromný sektor</li> <li>- transparentnosť – výber dodávateľov sa uskutoční prostredníctvom procesu verejného obstarávania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- neschopnosť posúdiť ekonomickú výhodnosť jednotlivých alternatív z dôvodu obmedzenej možnosti získania patričných vstupných údajov</li> <li>- vznik korupčného prostredia</li> <li>- zložité a nákladné zmluvné vzťahy („paradox nárastu nákladov“)</li> <li>- možný monopol na poskytované služby v určitom regióne</li> <li>- možné zadĺženie budúcich generácií</li> <li>- možné riziká pri poskytovaní služieb v prípade vojenského konfliktu (vystavovanie súkromných firiem bojovým rizikám)</li> <li>- problémy so zabezpečovaním služieb v bojových operáciách mimo územia štátu</li> </ul>

## ZÁVER

Zvýšenie výkonnosti podniku možno doceliť iba transformáciou podnikania, využívajúc pri tom moderné nástroje riadenia. Jedným z týchto nástrojov je i outsourcing. Outsourcing dokáže v podniku uvoľniť potenciál viazaný v oblastiach, ktoré nepatria medzi

klúčové a následne ho nasmerovať na „jadro podnikania“. Hlavným dôvodom využívania outsourcingu je snaha o rozvoj hlavnej činnosti podniku, následné získanie náskoku pred konkurenciou a zníženie nákladov na činnosti komplementárne.

Outsourcing ako manažérska metóda je využívaná i v organizáciách verejného sektora. Dôvodom je snaha o efektívne využívanie verejných financií a zameranie sa na kvalitné poskytovanie verejných služieb na vysokej profesionálnej úrovni. V Ozbrojených silách SR sa proces zavádzania a využívania outsourcingu začal v roku 2003, keď na vyčlenenie boli určené vybrané obslužné činnosti. Prax ukázala, že tento proces nie je bezproblémový (outsourcing môže viesť i k nekvalitným a nespoľahlivým službám a vyšším cenám, ak nie je výsledkom dobre zvládnutej súťaže), a preto sa v ďalšom období tejto problematike bude venovať zvýšená pozornosť v súvislosti s komplexným riadením tohto procesu.

## POUŽITÁ LITERATÚRA

1. BALÁŽ, P. – VERČEK, P.: Globalizácia a nová ekonomika. Bratislava: Sprint vfra, 2002. ISBN 80-89085-06-7
2. BRUCKNER, T. – VOŘÍŠEK, J.: Outsourcing informačních systémů. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1998. ISBN 80-86119-07-6
3. CRAINER, S.: Moderní management základní myšlenkové směry. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-019-8
4. KRČ, M.: Ekonomická podmíněnost při zapojování vnějších zdrojů v rezortu MO. In: Zborník z konferencie s medzinárodnou účasťou „Outsourcing v ozbrojených silách“. Brno: Univerzita obrany, 2007. ISSN 978-80-7231-189-1
5. KRČ, M. – PICKA, J.: Přístupy k efektivnosti v ozbrojených silách zemí NATO na příkladě Spojených Států Amerických a Velké Británie (komparativní studie). In: Zborník z konferencie s medzinárodnou účasťou „Outsourcing v ozbrojených silách“. Brno: Univerzita obrany, 2007. ISSN 978-80-7231-189-1
6. KRYŠTOFOVÁ, D.: Public Private Partnership v odvětví obrany některých států NATO. Vojenské rozhledy, roč. 15, 2006, č.3. ISSN 1210-3292
7. LEDNICKÝ, V. – VANĚK, J.: Kooperační struktury malých a středních podniků. Opava: Slezská univerzita, 2004. ISBN 80-7248-259-9
8. MAJTÁN, M a kol.: Manažment. Bratislava: Sprint vfra, 2003. ISBN 80-89085-17-2

# Kritériá výberu podnikového informačného systému

## Information system choice criteria

Benita Juriková<sup>1</sup>

**Key words:** Information, information system, IS choice, IS characteristics

**Abstract:** When company is improving management quality it is important that information needed for management are in quantity, structure and quality for proper timing, their relevancy in most possible way has to cut down business risk. Choosing new system is significant decision, which is joined with high level of risk. Purchasing and implementation of new information system brings with not only financial cost, which recovery investment are for many companies in years, but significantly influence company organization and company management. In view of this, is necessary to take note to choosing information system.

### ÚVOD

Malé a stredné firmy na slovenskom trhu sú nútené veľmi citlivo hospodáriť s finančnými a ľudskými zdrojmi, ktoré majú k dispozícii, a preto väčšinu týchto zdrojov investujú výhradne do hlavného predmetu svojej podnikateľskej činnosti. Pritom si však dostatočne neuvedomujú cenu informácií s ktorými denne pracujú. V lepších prípadoch sa firma snaží vytvárať vlastné informačné štruktúry - ako databázy, archívy, alebo kartotéky a podobne.

Prudký rozvoj výpočtovej techniky a automatizovaných systémov riadenia v posledných desaťročiach má za následok, že pri zvyšovaní kvality riadenia podniku je dôležité, aby informácie potrebné pre riadiace procesy mali aj svoje kvalitatívne a kvantitatívne vlastnosti. To znamená, aby boli pre manažment podniku zabezpečené v dostatočnom množstve, štruktúre a kvalite, aby boli správne načasované a v čase relevantné. Informácie majú význam z hľadiska formulovania predikčných postupov a alternatívneho rozhodovania podnikového manažmentu v podmienkach neistoty a rizika, ktoré je v podnikovej a podnikateľskej sfére stále prítomné. Zároveň je dôležité, aby prístup k nim a možnosť narábať s nimi mali iba osoby na to oprávnené, kompetentné a za ich použitie zodpovedné. Kvalitný informačný systém by mal spĺňať všetky tieto atribúty. Ale ako si takýto systém správne vybrať?

Výber nového podnikového riešenia znamená pre firmu závažné rozhodnutie, ktoré je sprevádzané veľkou mierou rizika. Zakúpenie a implementácia nového informačného systému prinesie so sebou nielen finančné náklady, ktorých návratnosť pre mnohé podniky býva otázkou niekoľkých rokov, ale významne ovplyvní aj organizáciu a chod firmy.

Na rozhodovací proces výberu informačného systému sa môžeme pozeráť z dvoch hľadísk. Pri analýze potrieb firmy je dôležité posúdiť nie len situáciu v samotnom podniku, ale zohľadniť aj postavenie a referencie o poskytovateľovi informačného systému.

---

<sup>1</sup> Ing. Benita Juriková, [jurikova@euba.sk](mailto:jurikova@euba.sk)



## IDENTIFIKÁCIA POTRIEB PODNIKU

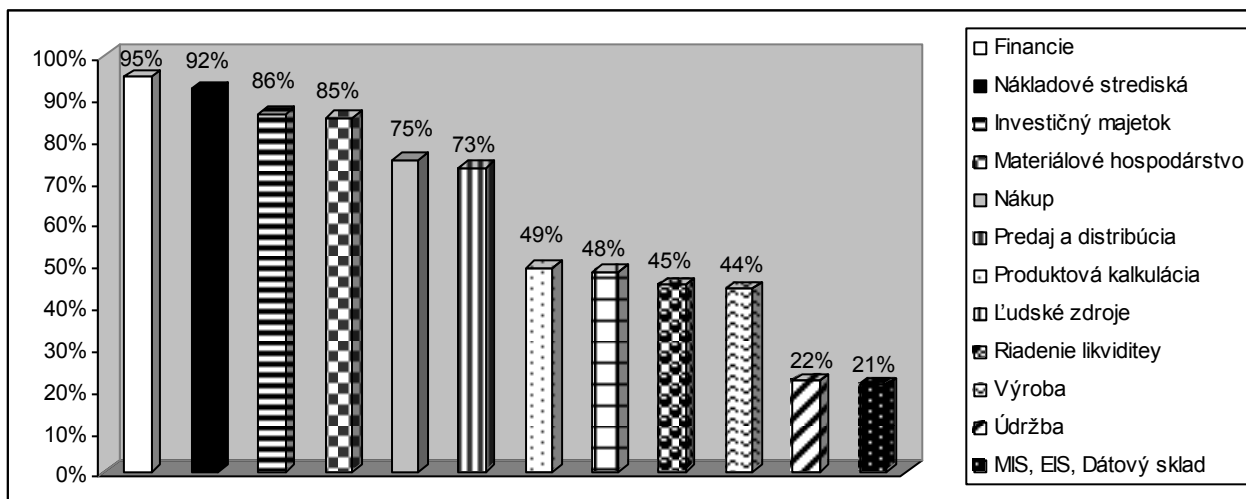
Zavedenie nového podnikového systému patrí do oblasti strategického plánovania a nové riešenie musí vyhovovať ako súčasným, tak aj budúcim potrebám firmy. Je preto nevyhnuté aby do projektu zavádzania bolo zapojené najvyššie vedenie firmy a nielen oddelenie informatiky a osoby poverené obstaraním systému. Podpora projektu zhora nadol napomáha následnému presadeniu a stotožneniu sa s novým podnikovým riešením aj medzi ostatnými zamestnancami.

Prvým krokom, pred výberom konkrétneho poskytovateľa IS, je identifikácia a popísanie podnikových potrieb. Je potrebné zmapovať a urobiť si prehľad o všetkých dôležitých firemných procesoch a výsledkom tohto kroku by mal byť pracovný dokument, ktorý popisuje jednotlivé procesy. Pre podnik je totiž zbytočným luxusom softvérové riešenie, ktoré nepodporuje podnikové procesy, ale na druhej strane napr. poskytuje najväčšiu možnú škálu funkcií, z ktorých väčšinu vôbec nevyužije. Pri tomto procese je nevyhnutná spolupráca vedenia firmy s jednotlivými vedúcimi oddelení, v koordinácii s oddelením informatiky, ktoré by malo spolupracovať s ohľadom na vhodnosť hardvéru, operačných systémov a databázového prostredia.

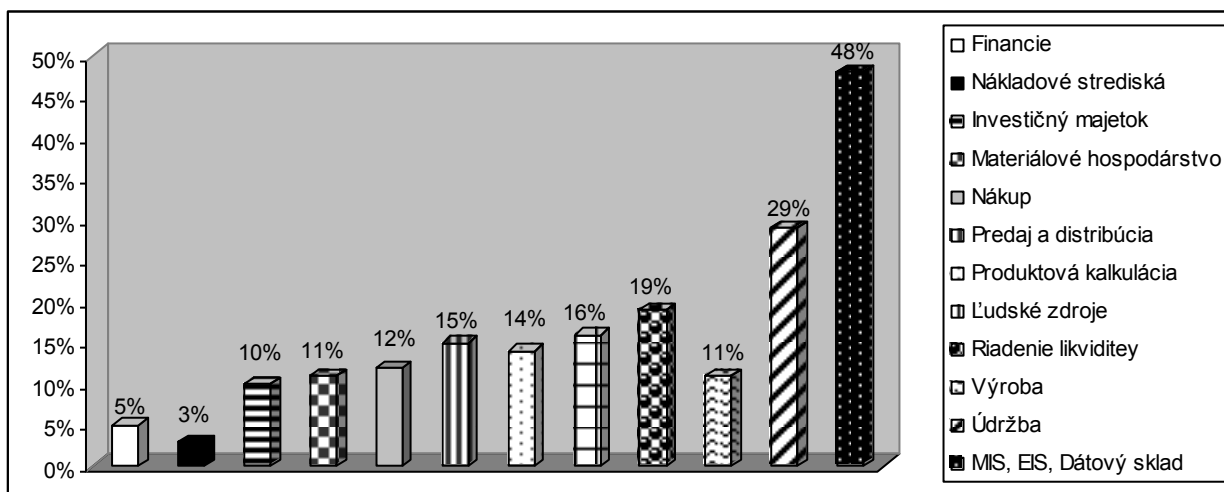
Väčšina firiem nemá skúsenosti s týmto procesom, alebo nemá k dispozícii vhodné ľudské zdroje, preto sa doporučuje využiť služby externého konzultanta. Výhodou takejto osoby/ osôb je nielen ich odborná zdatnosť v danej oblasti, ale aj nezaujatý, objektívny pohľad na skutkový stav vo firme.

Ďalším dôležitým krokom je definovanie rozsahu projektu, to znamená, je potrebné stanoviť si primárne ciele, ktoré funkčné oblasti by mal budúci informačný systém pokryť, prípadne o ktoré by sa mohol v budúcnosti rozšíriť. Firma Accenture realizovala medzi manažermi 200 veľkých českých firiem prieskum pod názvom "Hodnota podnikových informačných systémov v Českej republike". Keďže podnikateľské prostredie v susednej Českej republike je nám najbližšie, výsledky tejto štúdie môžeme v podstatnej miere považovať za relevantné aj na Slovensku. Najväčší záujem je o oblasť financií a činností s tým súvisiacich (graf č. 1). Na druhej strane malý záujem je o dve oblasti. Jedná sa o údržbu, čo je vzhľadom na pomerne široké uplatnenie systémov v oblasti riadenia výroby prekvapujúce. Druhou oblasťou s malým záujmom je oblasť evidencie a riadenia v podnikoch, oblasť dátových skladov a manažerských informačných systémov. Táto oblasť má však veľkú budúcnosť pri rozširovaní funkčnosti systémov (graf č.2).

Na základe predložených požiadaviek a analýze podnikových procesov prevedie konzultant podnikové procesy do softvérových požiadaviek. Výsledkom je dokument popisujúci kompletný zoznam funkcií pre podporu procesov v rámci rozsahu projektu, až po popis užívateľských prístupových práv. Okrem toho by mal konzultant zdokumentovať požadované kľúčové charakteristiky produktu, ako sú nenáročná údržba a vysoká miera budúcej škálovateľnosti. Na základe tohto dokumentu navrhne a odporučí jedno alebo viacero riešení (napr. štandardný produkt a úpravy), ktoré budú pokrývať potreby podniku. Súčasťou ponuky by mal byť aj návrh predbežného rozpočtu a časového rámca implementácie.



**Graf č. 1:** Prioritné nároky na pokrytie funkčných oblastí v podniku



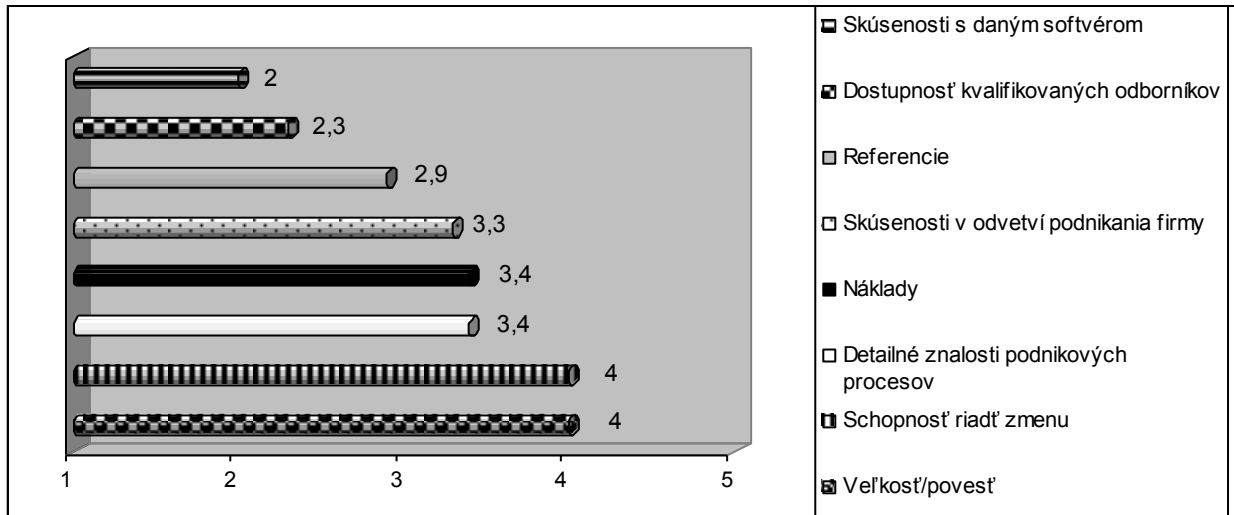
**Graf č. 2:** Funkčné oblasti, o ktoré majú podniky záujem v budúcnosti rozšíriť IS

## VÝBER POSKYTOVATEĽA INFORMAČNÉHO SYSTÉMU

Druhou fázou výberu informačného systému je výber samotného poskytovateľa. Na Slovensku pôsobí veľa domácich i zahraničných firiem, ktoré sa venujú zavádzaniu informačných systémov, preto vystáva otázka, aké kritéria zvoliť pri výbere implementátora.

Prvoradým hodnotením by malo byť postavenie spoločnosti na trhu, teda ich finančná pozícia a zákaznícka základňa. Ďalej je treba zhodnotiť, či sa zameriava na tú danú odvetvovú oblasť a veľkosť podnikov. Ak je to možné, je dobré navštíviť vybraných zákazníkov, ktorí pôsobia v tej istej alebo podobnej oblasti a majú nasadené ponúkané riešenie. Nezanedbateľné sú taktiež technológie, na ktorých je riešenie postavené, aby bolo možné v budúcnosti do existujúceho systému pridať ďalšie funkčné oblasti. Informačný systém by mal pokrývať väčšinu požiadaviek, ktoré implementujúci podnik od neho očakáva, čím sa minimalizujú dodatočné náklady spojené s individuálnymi úpravami. V neposlednej rade by mal byť poskytovaný informačný systém používateľsky jednoduchý pre udržanie nízkych nákladov na školenia používateľov.

Ako ukázal prieskum, názory českých manažérov sa v otázke výberu kritérií partnera pre implementáciu výrazne rozchádzajú (graf č. 3). Jednotlivé kritéria dostali celú škálu hodnotenia. Zdá sa, že len málokto má ucelenú predstavu o tom, čo od implementácie nového systému môže očakávať a ako sa ukázalo, mnohé dôležité faktory podceňujú.



**Graf č. 3:** Kritériá výberu poskytovateľa IS (1 -najväčšia váha, 5 -najmenšia váha)

## ZÁVER

Podnikový informačný systém predstavuje najvýznamnejší zdroj informácií potrebných na rozhodovacie procesy manažmentu podniku v štandardných ako aj neštandardných, krízových situáciách vyskytujúcich sa v každodennom živote podniku. Jeho úlohou je poskytovať všetky potrebné informácie pre manažérov a to v celej komplexnosti a šírke, nevynímajúc informácie o návratnosti vynaložených finančných prostriedkov. Úspešná implementácia informačného systému má za následok zvýšenie výkonnosti celej organizácie, preto je nevyhnuté venovať jeho výberu patričnú pozornosť.

Príspevok bol spracovaný v rámci riešenia projektu mladých vedeckých zamestnancov č. 2318155/07 „Vytvorenie databázy a modelu rozhodovacích kritérií na výber informačného systému pre malé a stredné podniky.“

## POUŽITÁ LITERATÚRA

- [1] BASL, J.: Podnikové informační systémy. Praha: Grada, 2002
- [2] POUR, J. a kol.: 2003. Informační systémy a elektronické podnikání. praha: vysoká škola ekonomická, 2003 ISBN 80-245-0227-5
- [3] [www.accenture.cz](http://www.accenture.cz)
- [4] [www.gratex.sk](http://www.gratex.sk)

# PERFORMANCE MANAGEMENT

Janka Karabová<sup>1</sup>

## KEY WORDS

Performance management, performance management cycle, individual goal setting, competencies forming and development, performance monitoring and evaluation, elements of remuneration, competencies

## ABSTRACT

Nowadays more and more companies implement integrated concept of performance management in order to improve their economical results and to support long-term sustainable growth. Activities related to the performance management are executed in periodical cycles. Employee performance indicators can be divided into two basic parts: individual results (or measurable key performance indicators) and key behaviours and competencies (or way of working how those results reaches). The main steps are: individual goals setting, competencies forming and development, performance monitoring, formal and unformal evaluation and finally performance related elements of remuneration system.

## INTRODUCTION

Nowadays more and more companies implement integrated concept of performance management in order to improve economical results. Performance management is a strategic human resources process where we find the highest connection between personal activities, techniques, tools and managerial and commercial processes in company. Successful implementation of performance management positively influences various economical indicators. In spite of many advantages, many executives still regard and manage employees as costs. That's dangerous, because, for many companies, people are the only source of long-term competitive advantage. Companies that fail to invest in employees jeopardize their own success and even survival. In the article I indicate steps in the cycle of performance management, key principles when creating and implementing performance management as well as main advantages and benefits for companies.

## PERFORMANCE MANAGEMENT CYCLE

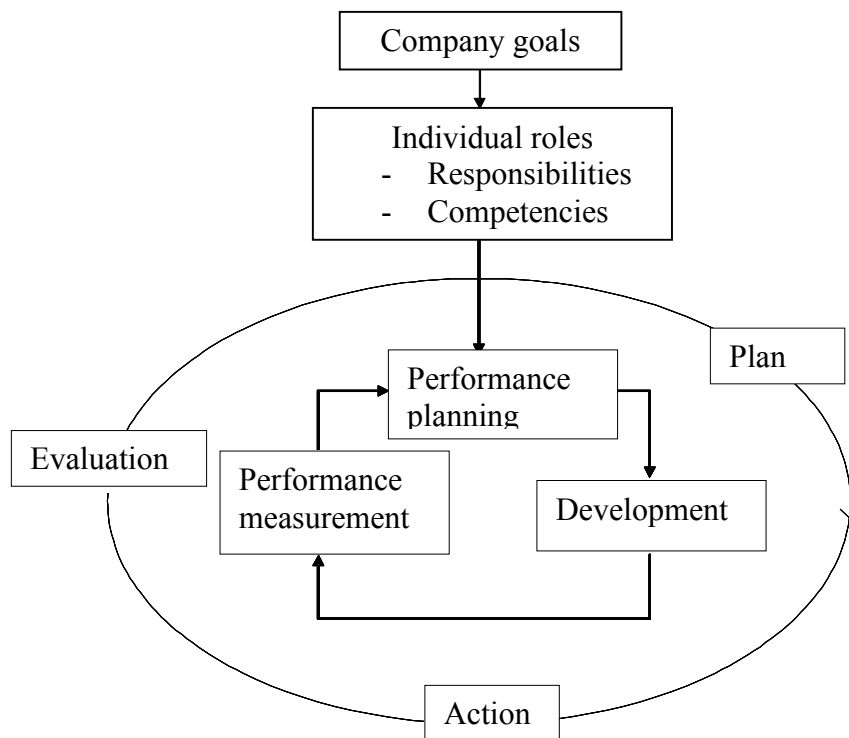
The way of goals deployment to different departments, teams and individual employees as well as the coordination of their efforts and work plays the key role when reaching company goals. **Performance management** is becoming the important tool in this process together with other human resources activities, mainly training and development, performance evaluation, remuneration. Performance evaluation provides inputs for remuneration and individual development plans setting. Special attention should be paid to certain roles and individuals to focus on those who can make more and faster the difference and results than others.

Related activities should be executed within the frame of continuous cycle.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Ing. Janka Karabová, janka.karabova@bekaert.com

<sup>2</sup> Kachaňáková, A.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava, Sprint 2001, s. 141



Picture 1 Performance management cycle<sup>3</sup>

The cycle consists of below mentioned steps:

- **setting of expected results and individual goals**, competencies and responsibilities of an employee in compliance with company goals and individual knowledge and skills. In this step individual training and development plans are also created,
- **continuous managing and coaching, monitoring** of reached results, constant mutual dialog, giving and receiving feedback on performance. If necessary the goals are adjusted.
- **participation on training and development activities**, which should lead to gain such knowledge and skills that are necessary to reach targetted goals.
- **formal performance evaluation** after certain period with usage of concrete evaluation tool, for example evaluation form and evaluation interview
- **data analyse and data providing for remuneration.**

The whole cycle should be perceived as continuous and repeated sequence of activities of the same importance and that's way it is necessary to pay attention to each of the activity. Performance management as a strategic human resources process should be dealed with at least three times a year:

- goals setting
- mid year review
- annual year end evaluation

In following parts the steps are described detaily.

<sup>3</sup> Kachaňáková, A.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava, Sprint 2001, s. 141

## INDIVIDUAL GOALS SETTING

Companies that use concept of performance management often have well-defined strategy and strategic goals and those are the base for creating long-term plans. Those plans are deployed into annual goals for different organizational departments and functions. The process of deployment should be done in cascade approach: from top managerial levels through the line management to the individual employees. SMART criterias should be respected. Many companies defined measurable key performance indicators (KPI) to monitor and evaluate continuously the level of their fulfillment. Managers of departments in cooperation with their superiors are responsible for KPI setting for the department as well as the individual KPI of the inferiors. They should help them and lead them to fulfill the KPI's and goals

Employee performance can be divided into two basic parts: **individual results** of his/her work and **the ways or work** how those results reaches.

In the first part I mean performance indicators, results which are possible to be planned, measured and evaluated. In the second part the competencies and preferred model of working behaviour is meant. At some functions, jobs it is easier to set measurable results, while at other functions we can very well describe expected attitudes and behaviour. It is very beneficial if both are well combined and employee is informed about expected goals as well as about preferred way of behaviour, which is in most cases linked with values the company has. Mainly when the employee is in close contact with customers.

Employee together with his/her superior define goals and requested behaviour, time period when the goals should be reached, the way how the goals will be measured, what the employee will need to fulfill these goals and behaviours and which support he/she can expect from the superior. This process is usually done at the beginning of the year or at the beginning of an project.

## COMPETENCIES FORMING AND DEVELOPMENT

The **harmonization of employee attitudes and behaviours with strategic company goals** are one of the basic task of human resources management. Therefore it is necessary that the management will answer the question of desired values, attitudes and behaviours as well as the opposite ones. Those may vary dependent on industry, business field, corporate strategy, company history, managerial style and many others. They are usually linked with three main orientations: customers, people and internal organization.

In the process of desired behavior forming one of the most important issue is **the preparation of management**, so they lead by their own example and are able to coach effectively. **Defining requested behaviour patterns** is the condition, however the **well-designed education programmes and development of managers and employees** are key to building strong basis of corporate culture which can lead to maintain competitive advantage.

The performance management process is highly dependent on **social-managerial skills of managers**. They need to be able to define goals and competences well, to continuously monitor the performance of their inferiors, to coach and to provide constructive feedback, to distinguish between average and outstanding performance, to enhance talent management, to

analyse the sources of failures and propose corrective actions and support and manage their implementation and many other competencies.

There are many methods of increasing skills and competences of employees. The most common are: participation on meetings, tasks execution from action plans, participation on training and development programmes, self-development programmes, development centres, team cooperation, job rotation, coaching, mentoring, facilitating and others.

The important attention should be paid to „**talented employees**“. To support outstanding performance of talents in organizations not only training and development programmes are important, but also participation in special teams on important projects.

## **PERFORMANCE MONITORING AND EVALUATION**

Performance evaluation can be divided into **formal and informal evaluation**.

By doing **informal evaluation** from time to time, managers can find out and monitor how is employee doing and develop the preferred behaviour. The informal evaluation can be perceived as continuous coaching of the person. Manager should be able to praise the employee for reached successes and encourage him/her for further work as well as face and solve problems and obstacles. The balanced attention should be paid to successful employees and the problematic ones. Uncontinuous coaching and feedback has many advantages.

**Formal evaluation** is executed after agreed period, which is usually yearly. It can be done by different ways but the integral part is an **evaluation interview**.

The criteria for using formal performance evaluation are:

- formal evaluation is implemented as process,
- it is understandable for employees and managers and is overall accepted,
- rules and criterias for evaluation are known as well as consequences,
- managers have necessary skills for making evaluation and providing constructive feedbacks.

The periodicity of evaluation is dependent also on employee category and may vary from monthly evaluation when worker class up to yearly evaluation for managers. The higher the person in organizational structure, the longer the period for evaluation.

**Formal evaluation should be executed according to the rules and criterias** which are understandable and acceptable for both, employees and managers. They should reflect criterias for successful working performance and represent the main company values. However at different positions the requested knowledge, key competences, personal characteristics etc. may vary, so the system should be flexible enough to reflect specifications of different positions. Among the most used criterias for performance evaluation belong:

- measurable results, or key performance indicators
- knowledge, skills and competences, licenses, certificates
- way of working, behaviour
- others.

## REMUNERATION ELEMENTS SUPPORTING PERFORMANCE MANAGEMENT

Performance management is closely linked with remuneration for performance. The total payment consists usually of more parts and salary is a combination of fixed and variable part and other supplementary forms. Job performance has an influence on both, level of fixed part as well as variable bonusy parts of salary.

When reevaluating salaries, mainly when an annual company remuneration system adaptation, there are more sources of the **impact on base salary increase**, mentioning reached company financial results, situation and salaries level on labour market as well as **the individual job performance of concrete employees**.

The **variable parts, bonuses, allowances, provisions etc.** belong to short-term remuneration tools. These are calculated absolutely or relatively. I mention few possibilities:

- **percentage of turnover level**, especially for sales representatives and those who are in direct contact with customers,
- **absolute value** derived from number of eg. contracts etc.
- **bonus** calculated from contribution of improvements suggestions,
- **percentage** from base tariff salary,
- others

A company can build a competitive advantage and keep the key persons by practising systematic development, motivational remuneration system and individual approach to employees. The key talented employees should earn more compared to an average employees. The clear rules in remuneration are the preventive condition not to lose this key employees as well as to avoid subjectivism.

## SUMMARY

Bringing into practice at all levels in the organization the fundamental belief that the best performance is needed to sustain business success is the first step to realize the importance of performance management mutually from employees and managers views. The next step is to create a system in the conditions of a concrete company, which is simple, understandable and accepted.

It is important to settle the system where company goals are well transferred into individual goals as well as values and behaviours are described and followed. These values and behaviours should ensure satisfied customers, quality in products and services, continuous improvements and many others indicators.

When the performance management process and cycle is well defined and implemented and goals and behaviours are in line with global strategy, the performance management is the key to support future success and sustainable growth.

## POUŽITÁ LITERATÚRA

- KACHAŇÁKOVÁ, A.: Riadenie ľudských zdrojov. Sprint vfra, Bratislava 2001  
KACHAŇÁKOVÁ, A.: Riadenie ľudských zdrojov. Sprint vfra, Bratislava 2003  
MAJTÁN, Š. a kol.: Podnikové hospodárstvo. Sprint vfra, Bratislava 2007  
MAJTÁN, M. a kol.: Manažment. Sprint vfra, Bratislava 2007  
BASSI, L. - McMURRER, D.: Maximizing Your Return on People. Harvard Business Review, March 2007



# VÝZNAM, FUNKCIE A DÔVODY OHODNOCOVANIA OCHRANNEJ ZNÁMKY

## INTEREST, FUNCTIONS AND REASONS OF TRADEMARK'S VALUATION

**Peter Kardoš<sup>1</sup>**

**Key words:**

trademark, reasons of valuation, value of trademark,

**Abstract**

The article solves the relevance of trademark and reasons for its valuation. Experts are often requested to value this kind of property. There are plenty of reasons for valuation of the trademark. The most common are assignment, bankruptcy or apportionment in nature. But especially in the future the experts should be ready for valuation of trademark for some special purposes. For example property control in accounting, franchise agreement, mergers, acquisitions, establishment of mortgage, lawsuit or valuating of advertising agencies. The importance of trademark will increase in the future and the valuation will be more difficult. With high probability there will be lack of enough qualified and experienced experts in the future for valuation of trademark.

### ÚVOD

Článok rieši problematiku významu ochrannej známky a dôvodov jej ohodnocovania, keďže znalci a znalecké organizácie sa pomerne často stretávajú s požiadavkou ohodnotiť práve tento druh majetku. Znalci sa v tejto súvislosti stretávajú s výraznými problémami súvisiacimi s ohodnotením, pričom vždy na začiatku ohodnocovacieho procesu je potrebné definovať účel znaleckého posudku. Okrem bežných účelov, pre ktoré sa posudky na ochranné známky spracúvajú veľmi často, sa do popredia dostávajú aj iné dôvody, ktoré nie sú také bežné. Článok je zameraný práve na zhodnotenie menej obvyklých dôvodov ohodnotenia ochrannej známky.

### 1. CHARAKTERISTIKA OCHRANNEJ ZNÁMKY (OZ)

Pod pojmom *ochranná známka* rozumieme „slovné, obrazové, priestorové alebo kombinované označenie, ktoré je schopné odlíšiť výrobky alebo služby pochádzajúce od rôznych výrobcov alebo poskytovateľov služieb a je zapísané do registra ochranných známk u príslušného patentového alebo známkového úradu“<sup>2</sup>.

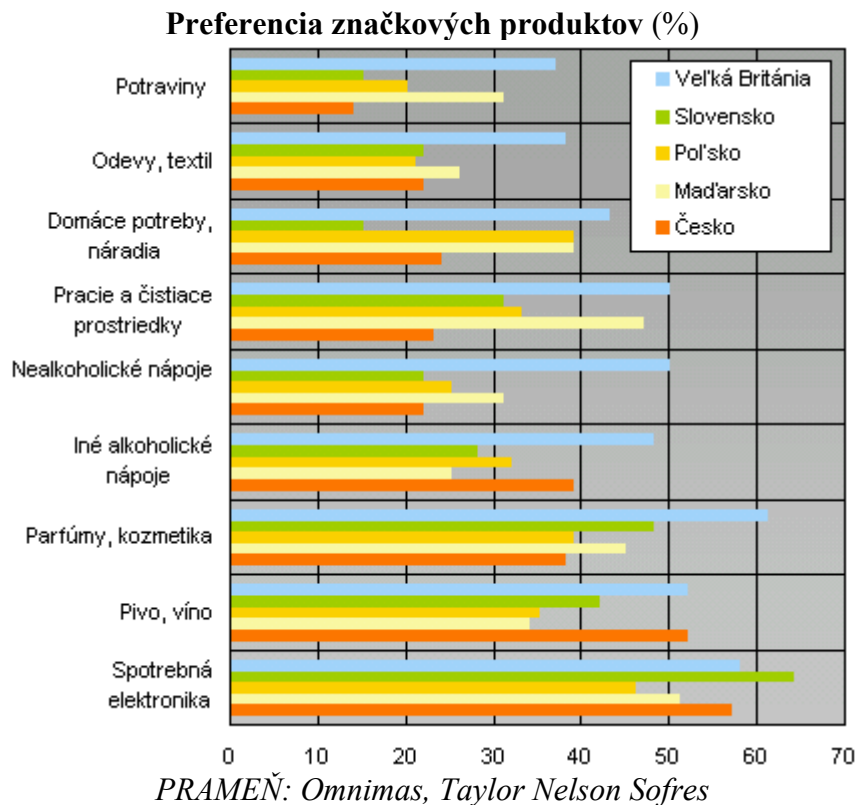
Základná funkcia ochrannej známky je **rozlišovacia** funkcia, aby bolo možné rozlíšiť výrobcov, výrobky a služby. Spoločnosti s kvalitnou a známou ochrannou známkou môžu svoje výrobky predávať za podstatne vyššie ceny ako výrobcovia, ktorí vyrábajú tovar rovnakej kvality ale ich ochranná známka je menej známa. Celkove je

---

<sup>1</sup> Ing. Peter Kardoš, PhD., Katedra Podnikovohospodárska, Fakulta podnikového manažmentu, Dolnozemska, Ekonomická univerzita v Bratislave, email: kardospeter13@gmail.com

<sup>2</sup> Malý, J.: Obchod nehmotnými statky. Praha: C.H. BECK, 2002

predajnosť značkových produktov (vyplývajúcej z rozlišovacej funkcie OZ), podstatne lepšia ako predajnosť neznačkových produktov, čo znázorňuje aj nasledujúci graf:



Graf č. 1: Preferencia značkových produktov

Okrem rozlišovacej spôsobilosti má ochranná známka aj ďalšie funkcie:

- ❖ **propagačná** – umožňuje reklamu svojim výrobkom a službám, zároveň aj celej spoločnosti
- ❖ **spojenie s kvalitou** – ochranná známka spája výrobok s požadovanou kvalitou, ktorá by mala byť udržiavaná na stabilnej úrovni, predstavuje pre zákazníkov záruku, že výrobok bude na požadovanej kvalitatívnej úrovni
- ❖ **estetická** – najmä v prípadoch, že ochranná známka je obrazová, priestorová alebo kombinovaná, môže mať vysokú umeleckú úroveň a ľahšie upúta pozornosť ako jednoduché slovné označenie.

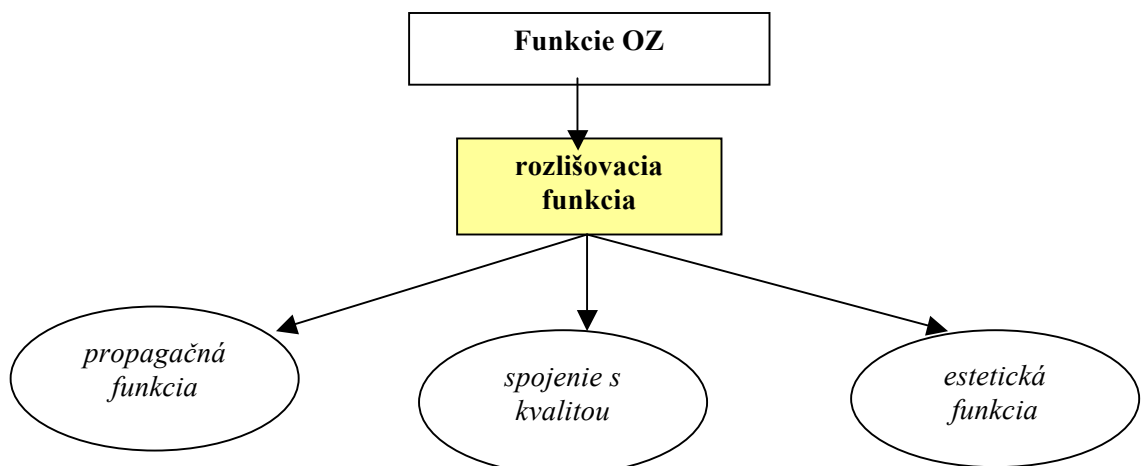


Schéma č. 1: Funkcie ochranej známky

Doba ochrany ochrannej známky v Slovenskej republike je 10 rokov od jej zápisu do registra ochranných známok a je možné ju každých 10 rokov predĺžovať. Prakticky ide o jediný chránený nehmotný majetok, ktorý je možný chrániť neobmedzene. Znáмка by mala byť originálna, ľahko zapamätateľná, stručná, ľahko vysloviteľná, nemôže to byť napr. vlajka alebo štátny znak štátu a pod. Špecifikum ochrannej známky predstavuje skutočnosť, že jej hodnota je tým vyššia, čím dlhšia je doba jej ochrany. V niektorých spoločnostiach má hodnota ochrannej známky viac ako 50 % podiel na celkovom majetku spoločnosti, štandardne by sa hodnota využívanej ochrannej známky mala pohybovať na úrovni cca 5 – 20 % základného imania, podľa typu podnikania, dĺžky používania a známosti ochrannej známky.

Tabuľka č. 1: Najhodnotnejšie známky na svete v roku 2002

<b>TOP 20 najhodnotnejších globálnych značiek</b>				
<b>Pozícia</b>	<b>Značka</b>	<b>Krajina</b>	<b>Hodnota 2006 (mld. USD)</b>	<b>Rozdiel 06' / 05' (v %)</b>
1.	Coca-Cola	USA	67 000	-1
2.	Microsoft	USA	56 926	-5
3.	IBM	USA	56 201	5
4.	GE	USA	48 907	4
5.	Intel	USA	32 319	-9
6.	Nokia	Fínsko	30 131	14
7.	Toyota	Japonsko	27 941	12
8.	Disney	USA	27 848	5
9.	McDonald's	USA	27 501	6
10.	Mercedes	Nemecko	21 795	9
11.	Citi	USA	21 458	7
12.	Marlboro	USA	21 350	1
13.	Hewlett-Packard	USA	20 458	8
14.	American Express	USA	19 641	6
15.	BMW	Nemecko	19 617	15
16.	Gillette	USA	19 579	12
17.	Louis Vuitton	Francúzsko	17 606	10
18.	Cisco	USA	17 532	6
19.	Honda	Japonsko	17 049	8
20.	Samsung	Južná Kórea	16 169	8

zdroj: Interbrand / Business Week 2006

#### **Najhodnotnejšie luxusné svetové značky**

1. Louis Vuitton – 22,69 mld. USD
2. Chanel – 7,50 mld. USD
3. Cartier – 7,02 mld. USD
4. Hermés – 6,94 mld. USD
5. Gucci – 6,52 mld. USD
6. Rolex – 5,34 mld. USD
7. Hennessy – 4,77 mld. USD
8. Mët et Chandon – 4,37 mld. USD
9. Fendi – 4,12 mld. USD
10. Giorgio Armani – 4,10 mld. USD

zdroj: Financial Times Deutschland

Ako je vidieť z medzinárodných štatistík, hodnotenia jednotlivých známk sa výrazne môžu odlišovať – napr. Louis Vuitton. Preto by bolo potrebné pri medzinárodnom porovnaní zosúladiť postupy ohodnotenia ochranných známk, keďže vzniknutých rozdiel predstavuje takmer 30 %, čo je veľmi výrazné.

## **2. DÔVODY OHODNOCOVANIA OZ**

Z hľadiska významu ohodnocovania ochrannej známky môžeme dôvody vypracovania znaleckého posudku na ochrannú známku rozdeliť nasledovne:

### **1. Zaradenie do účtovníctva a vykazovanie v súvahe**

Trend ohodnocovania ochranných známk a evidencie ich trhovej hodnoty v účtovníctve spoločnosti je v západnej Európe a USA známy už dlhodo, na Slovensku je intenzívnejšie využívaný len posledných 5 rokov. Predpokladá sa, že v blízkej budúcnosti budú mať slovenské spoločnosti záujem zahrnúť svoju ochrannú známku do účtovníctva a evidovať ju v trhovej cene, čo v súčasnosti uplatňujú len dcérske spoločnosti zahraničných firiem etablovaných v Slovenskej republike. Väčšinou slovenské spoločnosti síce ochrannú známku majú zaregistrovanú, ale keďže náklady na jej registráciu boli nižšie ako limit na dlhodobý nehmotný majetok (50 tis. Sk), nie je známka zaevidovaná v účtovníctve. Aj pri stredne veľkých slovenských spoločnostiach dochádza k situácii, kedy najskôr niekoľko rokov značku používajú a až následne dochádza k registrácii. Postup by mal byť samozrejme opačný.

Svetové trendy v tejto oblasti sú iné. Investiční analytici žiadajú od spoločností bližšie informácie o ochranných známkach. Nielen ich evidenciu v účtovníctve (túto povinnosť prakticky všetky spoločnosti evidované na burzách splňajú), ale aj ich segmentáciu podľa druhov výrobkov a spotrebiteľských skupín. Zároveň je na spoločnosti vyvíjaný tlak, aby si dávali svoje ochranné známky pravidelne prehodnocovať expertíznymi posudkami.

### **2. Plánovanie fúzií a akvizícií**

Ochranná známka dnes hrá významnú úlohu aj pri plánovaných fúziách a akvizíciách, kedy spoločnosti analyzujú, či je vhodné ochrannú známku zachovať, prípadne nahradiť inou, známejšou značkou. Ako príklad je možné uviesť napr. Spojenie spoločností Sony a Eriksson v oblasti mobilných telefónov, ktoré v súčasnosti vyrábajú pod ochrannou známkou obsahujúcou obe predchádzajúce označenia. Podobná situácia bola aj pri fúzii spoločností Compaq a Hewlett Packard.<sup>3</sup>

### **3. Využívanie ochranných známk ako predmetu záložného práva**

V súčasnosti nastáva trend využívania ochranných známk (OZ) ako predmetu záložného práva aj v Slovenskej republike. Banky prijímajú OZ najmä od podnikov, ktorých OZ je dlhodo používaná a je známa. K založeniu OZ ako predmetu záložného práva je potrebné ohodnotenie OZ znaleckým posudkom. OZ ako predmet záložného práva môže byť následne predávaná v exekučnom konaní ako každý iný tovar. Tento postup je zo zahraničia známy už dávno, najmä v USA existuje množstvo podnikov s hodnotnými ochrannými známkami využívajúcimi túto stratégiu. Napr. spoločnosť Disney v minulosti získala veľké úvery práve prostredníctvom založenia ochrannej známky. Je pravdepodobné, že do budúcnosti banky, resp. notári vytvoria

<sup>3</sup> Haigh, D.: Oceňování značky a jeho význam. Praha: Management Press, 2002

okrem registra záložných práv na nehnuteľnosti aj register záložných práv na ochranné známky, keďže aj v strednej Európe existuje dostatok spoločností, ktorých ochranná známka má dostatočne vysokú hodnotu a môže byť využitá ako predmet záložného práva.

#### **4. Uzatváranie licenčných a franšízingových zmlúv**

V prípadoch, kedy spoločnosti umožňujú svojim partnerom využívať ochrannú známku, resp. know-how na základe licenčných a franšízingových zmlúv, zistenie trhovej hodnoty známky pomôže jej majiteľovi stanoviť realistický systém licenčných poplatkov. V prípade, že majiteľ nehmotného majetku nevie, akú má prenajímaný majetok hodnotu, je vysoká pravdepodobnosť, že licenčné poplatky nebudú stanovené správne. Tento spôsob podnikania využíva pomerne veľké množstvo firiem, najmä v oblasti predaja potravín a rýchleho občerstvenia (Fornetti, McDonalds), pričom veľké zahraničné spoločnosti poskytujúce franšízing svoju ochrannú známku v účtovníctve evidujú a jej hodnotu aj poznajú.

#### **5. Podklad pre súdne spory**

Pomerne často dochádza k situácii, kedy dôjde k sporu medzi dvoma subjektami vo veci ochrannej známky. Medzi najčastejšie dôvody týchto sporov patrí otázka využívania ochrannej známky, resp. právo prvej registrácie a podobne. V takýchto špecifických prípadoch je úloha znalca nezastupiteľná, keďže práve on ako kvalifikovaný odborník rozhoduje, aká škoda bola spôsobená oprávnenému subjektu. Práve táto značná zodpovednosť znalca vytvára tlak na jeho vysokú kvalifikáciu a sústavné vzdelávanie. Znalec pre oblasť nehmotného majetku a duševného vlastníctva by mal mať tak technické vzdelanie, ako aj právnické a ekonomické minimum, keďže na ohodnotenie ochrannej známky využije všetky tri oblasti.

#### **6. Hodnotenie činnosti reklamných agentúr**

V krajinách západnej Európy dochádza k pomerne zaujímavému fenoménu, kedy niektorí klienti reklamných agentúr trvajú na tom, aby sa aspoň časť odmeny reklamnej agentúry odvíjala od hodnoty, o ktorú sa zvýši ochranná známka, o ktorú sa starajú. Určite ide o veľmi logický argument, kedy hlavnou povinnosťou reklamnej agentúry je zabezpečiť, aby sa ochranná známka stala známou. To má samozrejme za následok zvýšenie hodnoty tejto známky. Aj do budúcnosti môžeme predpokladať, že postupne sa bude pohyblivá časť odmeny reklamnej agentúry, závisiaca od zvýšenia hodnoty ochrannej známky, zvyšovať.

### **ZÁVER**

Jednoznačne môžeme konštatovať, že význam ochrannej známky v účtovníctve spoločnosti, ale aj z globálneho hľadiska rastie. Tomuto trendu sa musia prispôbiť jednotliví znalci práve zvyšovaním svojej kvalifikácie a pochopením účelu, pre ktorý sa známka ohodnocuje. Nezaoberal som sa bežnými dôvodmi ohodnotenia ochrannej známky, akou sú napríklad prevod, nepeňažný vklad, či ohodnotenie OZ pri vstupe spoločnosti do konkurzu. Práve do budúcnosti je potrebné položiť dôraz na ohodnotenie OZ pri iných situáciách, ako napríklad záložné právo na OZ, fúzie, akvizície, franšízingové zmluvy, vykazovanie OZ v účtovníctve, ale aj ako podklad pre vedenie súdnych sporov či hodnotenie činnosti reklamných agentúr.

## **POUŽITÁ LITERATÚRA**

1. Harvan, P.: Interné materiály kurzu Duševné vlastníctvo na UPV v Banskej Bystrici,
2. Haigh, D.: *Oceňování značky a jeho význam*. Praha: Management Press, 2002
3. Malý, J.: *Obchod s nehmotnými statky*. Praha: C.H. Beck, 2002,
4. [www.strategie.sk](http://www.strategie.sk)
5. [www.marketer.hnonline.sk](http://www.marketer.hnonline.sk)

# FINANČNÍ HLEDISKA OCEŇOVÁNÍ ZNAČKY FINANCIAL ASPECTS OF BRAND VALUATION

**Kristýna Karešová<sup>1</sup>**

## KLÍČOVÉ SLOVÁ

Brand Value Added, Brand Valuation, Shareholder Value, Valuation Methods, Value Creation

## ABSTRAKT

Defining what is meant by “brand” is no easy task. But much more difficult is measuring brand performance. In this contribution I will attend, in detail, just to three methods how to measure value power although for measuring brand value and value performance one can use different methods. Various measures aim to display, how successfully the firm charge its vision; how successful the firm is on its way throughout market. The measures differ depending on progress rate of brand category as well as on the progress rate of concrete brand. There is now widespread acceptance that brands play an important role in generating and sustaining the financial performance of branded business. This opens a great space for researchers in defining how the shareholder value depends on brand value and to support its findings with appropriate financial method.

## ÚVOD

V dnešní době je všeobecně uznáváno, že značky hrají důležitou roli při vytváření a udržování finanční výkonnosti v podnikatelské oblasti produkující značky a značkové zboží a služby (branded business). S rostoucí konkurencí a nabídkou převyšující poptávku fakticky v každém odvětví, silné značky pomáhají podnikům komunikovat, proč jsou jejich výrobky a služby jedinečným způsobem schopné uspokojit zákaznické potřeby.

V prostředí, kde se funkční rozdíly mezi výrobky a službami zužující na bod blížící se neviditelnosti prostřednictvím osvojení si principů TQM (celkové řízení kvality), značky poskytují východisko ke zvýraznění jednotlivých rozdílů mezi konkurenčními nabídkami.

Konkurenceschopnost dnes závisí na schopnosti uspokojit nejenom funkční požadavky zákazníků, ale také jejich neviditelná přání. To znamená nutnost porozumět nejen tomu, co pro ně může podnik udělat, ale také o tomu, co pro ně může podnik znamenat.

Pozoruhodný důkaz o tomto posunu v chápání hodnoty od hmotných k nehmotným aktivům je dokládán rozdílem mezi čistou hodnotou aktiv podniku a jejich tržní kapitalizací. Celkový tržní poměr S&P 500 (poměr současného kurzu akcie k účetní hodnotě akcie veřejně obchodovaných společností) neustále stoupá. To dokazuje, že hmotná aktiva podniku (pozemky, vybavení, zásoby, čistý pracovní kapitál a další) vysvětlují méně než 25 % hodnoty, kterou investoři do podniku vkládají. Nehmotná aktiva jako patenty, podnikové systémy, distribuční práva, značky, databáze zákazníků a úroveň podnikového managementu a zaměstnanců odůvodňuje zbývajících 75 %.

Vliv značek na podnikovou výkonnost je často větší, než je všeobecně uznáváno. Předpokládá se, že jediný skutečný zdroj hodnoty značky je u konečných spotřebitelů a může být v podstatě vyjádřen jako prémie, kterou tito spotřebitelé zaplatí za značkový výrobek nad cenu obecného konkurenta.

---

<sup>1</sup> Ing. Kristýna Karešová, e-mail: kristynakaresova@seznam.cz

## **MĚŘENÍ HODNOTY A VÝKONNOSTI ZNAČKY**

K měření hodnoty a výkonnosti značky se používají různé metody. Ve svém článku se budu blíže věnovat jen třem způsobům, jak měřit sílu značky.

### **Odhad aktiv značky vytvořený společností Young & Rubicam**

Výzkum Odhadu aktiv značky provedený nadnárodní reklamní agenturou Young & Rubicam se soustředil na hodnotu 450 globálních a více než 8 000 místních značek ve 24 zemích, a to pomocí dotazníku, jenž se skládal ze 32 položek, kromě stupnice osobnosti značky, rozdělených do čtyřech oblastí měření:

1. Odlišnost\_měří, jak odlišná je značka na trhu.
2. Relevance\_měří, zda má značka pro respondenta osobní význam, zda je pro něj smysluplná a osobně vhodná.
3. Váženost\_měří, jestli je značka vážená a ve své třídě považována za nejlepší. Úzce souvisí s vnímanou kvalitou a s mírou popularity značky.
4. Znalost\_měří chápání toho, co značka představuje.

### **Metoda „EquiTrend“ společnosti „Total Research“**

Další z metod, která k té předchozí tvoří kontrast, je vytvořena společností Total Research. EquiTrend je, ve srovnání s metodou Odhadu aktiv značky, mnohem střídmější. Skládá se ze souboru jednoduchých, ale účinných otázek. Průzkum je prováděn každoročně na zvyšujícím se počtu amerických značek v téměř 100 kategoriích.

EquiTrend je založen na měření tří aktiv hodnoty značky:

1. Význačnost\_zjišťuje se procento respondentů, kteří mají na značku vlastní názor.
2. Vnímaná kvalita\_její určení má velký význam, neboť je považována za základ studie. Podle zjištění agentury Total Research je vysoce spojována s oblíbeností značky, důvěrou v ni, hrdostí na ni a ochotou doporučit značku jiným. Kvalita je měřena pomocí jedenáctibodové stupnice, v rozsahu od „výjimečné“ po „nepřijatelné“.
3. Zákaznická spokojenost\_jedná se o průměr hodnocení kvality ze strany zákazníků, kteří značku používají nejčastěji. Nabízí pohled na sílu značky uvnitř její vlastní zákaznické základny.

Tyto tři hodnoty jsou společně hodnoceny v rámci Skóre hodnoty značky EquiTrend. Průzkum špičkových značek během delší doby vykazuje obdivuhodnou konzistenci. Data v rámci studie EquiTrend jsou však omezená a z toho důvodu je z ní spousta značek vyloučena. Dalším významným omezením je fakt, že společnost do studie zahrnuje pouze značky americké.

### **Špičkové značky podle společnosti „Interbrand“**

Britská poradenská firma pro oblast obchodních značek Interbrand používá k identifikaci nejsilnějších světových značek další odlišný přístup. Jde o sadu subjektivně vybraných kritérií, včetně obchodních vyhlídek značky, konkrétního prostředí trhu a vnímání ze strany spotřebitelů. Hodnoceno je okolo 500 značek, a to podle následujících kritérií:

1. Vedoucí postavení\_značka, která vede v daném sektoru trhu je stabilnější a mocnější, než značky na dalších místech. Toto kritérium odráží snížení nákladů na komunikaci a distribuci za zvýšené produkce pro vedoucí značku, stejně jako problémy, jimž musí ostatní aktéři trhu čelit v oblasti udržování distribuce a vyhnutí se erozi cen.



2. Stabilita značky s dlouhou historií s identitou, jež se stala součástí struktury daného trhu, nebo dokonce kultury, jsou mimořádně silné a cenné.
3. Trh značky mají větší hodnotu, pokud jsou na trhu s rostoucím nebo stabilním prodejem a cenovou strukturou, v jejímž rámci mohou úspěšné firmy profitovat. Některé trhy jsou tak postiženy cenovou konkurencí, že vyhlídky jakékoli firmy na zisk jsou slabé.
4. Mezinárodní rozměr mezinárodní značky jsou hodnotnější než národní nebo regionální značky, částečně z důvodů snížených nákladů při zvýšení produkce. Širší záběr trhu, na němž značka působí, znamená hodnotnější značku.
5. Trend dá se očekávat, že celkový dlouhodobý trend prodeje značky odráží její vyhlídky do budoucna. Zdravá, rostoucí značka naznačuje, že zůstává značkou soudobou a pro spotřebitele relevantní.
6. Podpora značky, kterým se dostává konzistentních investic a cílené podpory jsou považovány za silnější, než ty ostatní. Nicméně je nutné zvážit kvalitu této podpory, stejně jako její intenzitu.

Kritéria nastavená společností Interbrand jsou orientována spíše na podnikatelskou stránku věci, než na spotřebitele, což je vlastně užitečné proto, že se tak dostáváme blíže k finančnímu ohodnocení značky. Společnost využívá své hodnocení značek k určení multiplikátoru, který lze aplikovat na příjmy. Avšak spolehlivost výsledků je diskutabilní, neboť hodnocení značek a použitá kritéria jsou subjektivní.

## BRAND METRICS

Nezbytnou součástí teorie měření výkonnosti značky je její část věnující se tomu, jaká by měřítka značky měla být. Pomocí charakteristik efektivních měřitek značky, tzv. brand metrics, popisuje následující doporučení:

1. Strategické sladění měřítka značky musí být v souladu se strategickými cíli organizace.
2. Existence korelace mezi měřítka a cíli.
3. Market-driven měřítka musí být nazírána očima trhu.
4. Z měřitek se musíme dozvědět relevantní věci jak získaná informace povede k lepšímu porozumění vztahu mezi akcemi/chováním a danou marketingovou aktivitou?
5. Akční jestliže měřítka nenabízí odpověď k akci, je k ničemu.
6. Opakovatelné a konzistentní.
7. Přijatelná investiční náročnost hodnota získaného pohledu relativně k vynaloženým nákladům.

V teorii hodnoty značky se objevuje řada různých přístupů, jak měřítka hodnoty značky třídit. Čím více určitý přístup integruje měřítka skutečného nebo předpokládaného „chování“, tím větší hodnotu má. Následující klasifikace poměrně vyčerpávajícím způsobem systematizuje přístupy k měření výkonnosti značky:

1. Zdroje Brand equity
2. Brand Equity tato měřítka jsou zaměřena zejména na sledování z perspektivy zákazníka:
3. Brand Asset Valuator (BAV),
4. Brand's Health (Zdraví značky),
5. Brand Leadership Matrix,
6. EquiTrend (tento přístup popisují výše),
7. Brand Equity Ten (jedná se o systematicky seřazená kritéria sledování hodnoty značky, které sestavil David Aaker),
8. Brand Experience Scorecard (Wundermann),
9. Brand Dynamics (Millward Brown),
10. Conversion Model,

11. Brand Equity Monitor.
12. Brand Value\_jedná se o hodnocení výkonnosti značky z perspektivy firmy, respektive akcionářů (jedná se o výše zmiňovanou metodologii vytvořenou společností Interbrand).
13. ROI (Return On Investment)\_je jednoduchý finančně analytický ukazatel hodnotící návratnost investic.
14. Brand Scorecard\_jako součást širšího finančně manažerského přístupu hodnocení výkonnosti Balanced Scorecard.

## **FINANČNÍ HLEDISKY OCEŇOVÁNÍ ZNAČKY**

Za účelem stanovení míry a intenzity rizik napojených na značku je nezbytné hlubší porozumění značce, a to zejména z důvodu verifikace přínosů značky v oblasti výnosů. To činí z použití ekonomického oceňování, které je založeno na budoucích výnosech značky, vhodnou metodiku pro rizikový management. Tato metodika poskytuje možnost detailního porozumění roli značky v podnikovém modelu řízení. V tomto oceňovacím přístupu existuje typicky pět kroků:

- segmentace,
- predikce finanční výkonnosti,
- analýza hodnoty přidané značkou (BVA - Brand Value Added),
- odhad rizika,
- oceňování a analýza citlivosti.

## **SEGMENTACE**

Při aplikaci oceňovacího rámce je prvním a nejkritičtější úkolem determinovat povahu segmentace pro oceňovací účely. Poté je důležité identifikovat, jakým způsobem mohou být získána interní finanční a marketingová data, externí marketingová data a informace o konkurenci, a to cestou, která se hodí pro vybraný druh segmentace.

Ověření následujících předpokladů by mělo předcházet před samotnou segmentací pro účely oceňování značky:

- homogenní geografické, produktové a zákaznické skupiny,
- jasně definovatelný soubor jednotlivých konkurentů v každém segmentu,
- dostupnost relevantních marketingových dat ke srovnání vybrané segmentace,
- dostupnost výkonnostních a hodnotových dat o konkurentovi.

Existuje poměrně malý prostor pro vytvoření oceňovacích segmentů založených na spojení produktů nebo seskupení zákazníků. Jejich výběr pak může zastínit důležité zásadní rozdíly. Stejně tak, jsou zde nevelké možnosti při stanovení detailní segmentace, proti které navíc stojí ještě fakt, že je téměř nemožné získat výkonnostní a hodnotová data na adekvátní úrovni. Bez těchto údajů však může být těžké, nebo dokonce nemožné, odhadnout relativní tržní podíl a srovnat výkonnost a predikce s konkurencí.

## **PREDIKCE FINANČNÍ VÝKONNOSTI**

Jestliže je oceňování založeno na čisté současné hodnotě budoucích výnosů vygenerovaných značkou, stává se zásadním to, zda je finanční odhad realistický a uskutečnitelný. To vyžaduje porozumění trhu, na němž se značka vyskytuje, konkurenčním podmínkám a síle a citlivosti značky. Tato počáteční studie je zaměřena na vývoj uvnitř odvětví nebo skupiny, v níž se značka vyskytuje. V úvahu musí být vzat také vliv ekonomických, technických, právních a dalších makroekonomických faktorů na velikost trhu a jeho hranice. Při posuzování pravděpodobného podílu na trhu, kterého bude dosaženo značkou, je nezbytné ocenit její minulou a možnou budoucí sílu ve vztahu k postavení konkurentů. Toho je možné nejlépe

dosáhnout prostřednictvím konkurenční benchmarkingové studie, která také poskytne prvotní náhled na odhadovaná rizika spojená s budoucími zisky.

Je také důležité zhodnotit nákladovou strukturu značky, zejména pak vztah mezi investicemi do značky a výkonností značky, stejně jako výrobní náklady na jednotlivých úrovních produkce.

Tato analýza nakonec vyústí ve finanční predikci orientovanou na trh, spíše než na vnitřně řízené rozpočty a odhady, které mnoho podniků běžně sestavuje.

## **HODNOTA PŘIDANÁ ZNAČKOU**

Tato část oceňovacího procesu jedinečným způsobem identifikuje rozsah toho, jak dalece jsou odhadované zisky závislé na značce, která zde vytváří protiklad k dalším value drivers. Existují dvě možné cesty k určení této závislosti. Jde buď o kvantifikaci významu značky pro kupní rozhodnutí, nebo o kalkulaci podílu na výnosech. Obě tyto metody jsou založeny na marketingových studiích.

Na širokém vzorku zákazníků se pozoruje relativní význam vlivu značky na kupní rozhodnutí. Váha vlivu značky ve srovnání s cenou a různými funkčními atributy se mezi jednotlivými tržními segmenty liší. V některých situacích je užitečným nástrojem k vymezení a kvantifikaci vlivu značky na nákupní aktivitu ekonomické modelování. Tato technika je založena na statistické analýze historických dat, na rozdíl od srovnávacího výzkum, který je založen na rozhodování zákazníka. V obou situacích je kvantifikace přínosu značky použita k vydělení zisků, které jsou vygenerovány značkou a tvoří tak protiklad k ostatním value drivers.

## **ODHAD RIZIKA**

Čtvrtým krokem v procesu oceňování značky je stanovení odpovídající diskontní sazby používané při analýze diskontovaných budoucích výnosů (DCF – Discounted Cash Flow). Mnoho podniků zná své vážené průměrné náklady na kapitál (WACC), které mohou být jako diskontní sazba použity. Pokud je není možné stanovit, lze určit diskontní sazbu na základě následujících principů:

Diskontní sazba

$$= \text{Brand Beta náklady na vlastní kapitál} \\ + \text{podíl vlastních zdrojů financování} \\ + \text{náklady dluhu} \\ + \text{podíl dluhových zdrojů financování}$$

Brand Beta náklady na vlastní kapitál

$$= \text{bezriziková výnosová míra} \\ + (\text{zisková přírážka} * \beta \text{ sektoru} * \text{Brand Beta})$$

Princip stanovení diskontní sazby je převzat z modelu oceňování kapitálových aktiv (CAPM - Capital Asset Pricing Model). Desetiletá bezriziková úroková sazba na geograficky vymezeném trhu je výchozím bodem. Zisková přírážka je stanovena jako střednědobý přebytek rentability vlastního kapitálu nad bezrizikovou výnosovou mírou.

Brand Beta analýza je založena na deseti objektivně ověřitelných klíčových ukazatelích představujících nejspolehlivější indikátory vzniku rizika v podnikání. Všechny značky na trhu jsou hodnoceny na základě vzájemného poměrování, čímž se dospěje k hodnotě relevantní pro danou značku. Výsledek hodnocení určí, do jaké míry má být specifická diskontní sazba vztahující se k dané značce stanovena nad nebo pod průměr průmyslového sektoru nebo geografického trhu, na kterém značka působí.

Bodování Brand Beta obsahuje následující atributy, z nichž každý je hodnocen 0 až 10 body:

- doba na trhu,
- distribuce,
- podíl na trhu,
- pozice na trhu,
- míra růstu prodeje,
- cenová přírážka,
- elasticita ceny,
- výdaje na marketing/podporu,
- povědomí o reklamě,
- povědomí o značce.

Skóre 50 naznačuje, že značka poskytuje průměrné investiční riziko ve sledovaném sektoru a proto získává Brand Beta 1. To znamená, že diskontní sazba použitá k oceňování bude průměrnou složenou diskontní sazbou daného sektoru.

Skóre 100 napovídá, že se jedná o teoreticky bezrizikovou značku, která bude diskontována na úrovni bezrizikové sazby. Skóre 0 ukazuje na zvláště slabou značku, která zdvojnásobí rizikovou přírážku.

## ZÁVER

Často se považuje za samozřejmé, že značky představují aktivum stejně tak, jak představují zdroj současných i budoucích zisků a cash flow podniku. Jako taková, hodnota značky či brand equity, se může projevit v tržní hodnotě podniku a toto má vliv na tvorbu hodnoty pro akcionáře či vlastníky, tedy na tzv. shareholder value. Dodnes však neexistuje přesvědčivý výzkum, který by empiricky zjišťoval tento vztah mezi hodnotu značky a shareholder value.

Typicky jsou značky považovány za nehmotná podniková aktiva. Předpokládá se, že přináší ekonomickou hodnotu a přináší hodnotu pro akcionáře či vlastníky podniku. Nicméně, vědecké publikace poskytující empirické důkazy o vztahu mezi brand equity a shareholder value jsou poměrně vzácné. Avšak teoretické argumenty pro existenci takového vztahu jsou dostatečně přesvědčivé k obhájení toho, že tato spojitost vyžaduje další pozornost.

Intuitivně lze očekávat, že brand equity ovlivňuje tržní hodnotu podniku. Přesto existuje příliš málo údajů o tom, zda investoři ve skutečnosti ocení přínosy brand equity odrážející se v ceně akcií. Finance a marketing jsou obvykle nahlíženy jako dvě oddělené činnosti v rámci podniku a je věnuje se nezaslouženě málo pozornosti vlivu marketingových rozhodnutí na hodnotu podniku.

## POUŽITÁ LITERATÚRA

- (1) Aaker, D. A. Brand building, budování značky. Vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6.
- (2) Heberden, T. Brand Value Management: The Achilles Heel of Many Risk Management Systems. <http://www.marketingnpv.com>.
- (3) Kotler, P. Marketing management. 10. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- (4) Mortanges, P., van Riel, A. Brand Equity and Shareholder Value. 22. srpna 2003. <http://www.sciencedirect.com>
- (5) Příbová, M., Mynářová, L., Hindls, R. Strategické řízení značky. Brand management. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000. 148 s. ISBN 80-86119-27-0.
- (6) Rypáček, P. Měřítka výkonnosti značky. 14. června 2004. [http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=2053](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=2053)
- (7) Vlasaná, G. Několik možností oceňování značky. [http://mam.ihned.cz/1-10102310-15010750-103000\\_d-51](http://mam.ihned.cz/1-10102310-15010750-103000_d-51).
- (8) [http://www.brandingstrategyinsider.com/2007/02/exploring\\_brand.html# more](http://www.brandingstrategyinsider.com/2007/02/exploring_brand.html#more)
- (9) <http://www.freepatentsonline.com/20050209909.html>
- (10) <http://www.interbrand.com/services.asp>

# **BANKROT ALEBO REŠTRUKTURALIZÁCIA BANKKRUPTCY OR RESTRUCTURING**

**Vladimír Kestler**

## **KLÚČOVÉ SLOVÁ – KEY WORDS**

Bankrot - Bankruptcy

Reštrukturalizácia - Restructuring

Veritelia - Creditors

Investícia - Investment

Produkčná schopnosť – Production (Output) ability

## **ABSTRAKT**

Štandardným mechanizmom riešenia podnikovej krízy, vzniknutej či už nesprávnym riadením podniku, alebo nepriaznivou trhovou situáciou býva konkurz. Nie vždy však je skutočným ekonomickým riešením. Ekonomické posúdenie možnosti ozdravenia podniku cestou komerčnej reštrukturalizácie si vyžaduje spoluprácu vlastníkov, veriteľov a investorov, často krát je však kvalitným východiskom zvládnutia podnikovej krízy najmä vo väzbe na zachovanie produkčnej schopnosti podniku a budúcej výťažnosti jeho aktív.

A standard way how to solve the company crisis, which has arisen either as a result of improper management of the company or unfavourable market situation, is the bankruptcy. It is though not always the actual economic solution. The economic opinion of the possibilities of company recovery (commercial restructuring) requires the cooperation of all parties i.e. owners, creditors and investor, in many cases though. It is the only proper alternative how to manage a company crisis in order to keep company's production ability and future yields of its assets.

## ÚVOD

Otázka – je podnik ešte schopný reštrukturalizácie, alebo je definitívne odsúdený k bankrotu? – je otázkou, ktorá sa v našom geopolitickom prostredí stáva témou mnohých článkov i odborných diskusií. Autor tohto príspevku si preto uvedomuje, že zrejme neexistuje zovšeobecnenie riešenia a svoj príspevok preto chápe ako jeden z možných variantov riešenia ekonomických problémov podniku, pričom akceptuje nutnosť individuálneho prístupu ku každému konkrétnemu prípadu.

Odpoveď na vyššie uvedenú otázku nemusí byť totiž stimulovaná vždy len ekonomicky – v konečnom dôsledku je riešenie vždy kompilátom ekonomiky podniku, zámerom vlastníkov, manažmentu, veriteľov – nehovoriac o konkrétnom trhovom prostredí, v ktorom sa podnik nachádza.

### **Komerčná reštrukturalizácia ako alternatíva ozdravenia malého, resp. stredného výrobného podniku**

Slovenská ekonomika je stále typicky „mladou“ ekonomikou, generujúcou všetky „detské choroby“ mladého trhu, čo znemožňuje v plnom rozsahu použiť štatisticky „odladené“ varianty vyspelých ekonomík, v ktorých sa zaužívali niektoré exaktné postupy posudzovania ekonomického zdravia podniku a tým aj jeho economickej perspektívy.

Z vyššie uvedených dôvodov bolo nutné niektoré štandardné vzorce „upravovať“ pre potreby typického „postsocialistického“ trhu tak, aby pokiaľ možno spravodlivo posudzovali schopnosť podniku „prežiť“ v našich ekonomických podmienkach.

Príkladom môže byť napr. Altmanov model (tzv. „Z“ skóre), ktorý sa v našom prostredí – najmä vo väzbe na stále existujúcu nízku platobnú morálku priemyslu – doporučuje upravovať o ďalšie koeficienty, zodpovedajúce napr. dlhodobým záväzkom firmy voči výnosom, či na strane druhej dlhodobým pohľadávkam znižujúcim logicky kvalitu a hodnotu vlastného pracovného kapitálu a podobne. Cieľom príspevku však nie je posudzovať exaktnosť existujúcich „bankrotných“ modelov, len poukázať na nutnosť špecifického prístupu k posudzovaniu „ozdraviteľnosti“ firmy.

Všeobecne akceptovaným prejavom pretrvávajúcich problémov typického malého či stredného podniku je nízka likvidita (nezvládnutý cash flow) a nízka rentabilita tržieb, často krát znemožňujúca aj jednoduchú reprodukciu kapitálu.

Podnik, ktorý sa ocitne v takejto situácii sa v našom prostredí stáva ľahkou „korisťou“ ekonomických záujmových skupín, motivovaných často krát len existujúcim nehnuteľným majetkom podniku a nie perspektívou jeho produkčnej schopnosti.

Právne prostredie takýmto „riešeniam“ napomáha, najmä zložitou (právnou, ekonomickou i organizačnou) zákonom stanoveného a súdom povoleného ozdravenia (súdna reštrukturalizácia), ktorej zložitou znemožňuje z časového i vecného hľadiska podniku udržať si dodávateľov, odberateľov i veriteľov, a tým aj vlastnú konkurencieschopnosť.

Rovnako metóda predaja podniku cez konkurz správcom je skôr pokusom, ako reálnou možnosťou – stáva sa reálnejšou u veľkých podnikov, ktorých výrobný program dáva záruku možnosti po „konkurznom ozdravení“ začleniť sa do nadnárodných oligopolov, u malých či stredných výrobných podnikov takéto snahy skôr končia konečným rozpredaním aktív.

Aké má teda malý či stredný výrobný podnik, balansujúci na pokraji bankrotu iné šance na prežitie?

Autor príspevku mal pred niekoľkými rokmi možnosť zúčastniť sa zaujímavej prednášky šéfa reštrukturalizačného tímu známej, ale krachujúcej módnjej značky, kde mottom prednášky bolo:

„Každá výrobná firma, disponujúca reálnymi aktívami, je schopná vlastnej reštrukturalizácie“  
Pochopenie týchto slov je veľkou motiváciou pre „ochotu“ manažmentu, vlastníkov i veriteľov pustiť sa do ozdravenia firmy cestou komerčnej reštrukturalizácie.

Komerčná reštrukturalizácia si však okrem ochoty majiteľov, veriteľov a manažmentu vyžaduje aj veľmi promptný (operatívny) prístup k zvládnutiu krízového stavu. Nejde v tomto prípade o „zbrklosť“ pri riešení problémov – skôr o rýchle rozhodnutie o komerčnej reštrukturalizácii, sprevádzané promptnými rokovaniami najmä na úrovni dodávateľsko-odberateľských vzťahov – podnik totiž musí dať svojmu bezprostrednému podnikateľskému okoliu „najavo“, že sa neuberá cestou bankrotu či vyrovnania, a tiež musí minimálne z úrovne manažmentu a vlastníkov poskytnúť obchodným partnerom primerané záruky. To je totiž jediná cesta, aby si podnik v období reštrukturalizácie zachoval primeraný operatívnym cash flow a časový priestor na zvládnutie celého procesu.

V súčinnosti s vyššie uvedeným iniciátor reštrukturalizácie (majitelia, investor, veritelia ...) spúšťa celý rad štandardných mechanizmov pre stanovenie správnej metódy ozdravenia a predovšetkým pre vypracovanie projektu reštrukturalizácie.

Tu treba pripomenúť, že každý z účastníkov procesu má vlastnú motiváciu uprednostnenia reštrukturalizácie pred bankrotom –

Manažment = štatutárna zodpovednosť

Vlastníci = zachovanie hodnoty akcií

Veritelia = porovnávaná výťažnosť pohľadávok pri bankrote a ozdravení

Obchodní partneri = obchodná kontinuita

Logickým východiskom je stanovenie nového (krízového) OFP, vychádzajúceho z

Finančnej analýzy (auditu)

Personálneho auditu

Výrobno-technického auditu

Obchodného auditu

Organizačno-informačného auditu

Samozrejme súčasťou vykonaných analýz musí byť posúdenie produkčnej schopnosti ozdravenej firmy vo väzbe na trhovú potenciál, rovnako ako nominácia krízového manažmentu – projektového tímu, ktorý sa spravidla málo zhoduje s „neúspešným“ predchádzajúcim manažmentom.

Kľúčovým východiskom pre budúce ekonomické a obchodno-výrobné fungovanie podniku sú:

1. Rokovania s veriteľmi – jedná sa najmä o formu a vecný obsah riešenia veriteľských vzťahov (záväzkov), najmä vo väzbe na výšku a čas splácania. Obvykle sa jednania nevyhnúť zapojeniu dodatočných cashových zdrojov zo strany či už majiteľov, alebo investorov, s cieľom nastaviť nové ekonomické východiská cez urovnania, alebo odkúpenia pohľadávok.
2. Správny odhad investičných potrieb ekonomicky ozdraveného podniku vo väzbe na jeho produkčnú schopnosť a potreby trhu (inovácia).

Je teda zrejmé, že tak ako pri každej ekonomickej činnosti – na začiatku reštrukturalizácie okrem existujúceho trhu a dobrej myšlienky je potrebné „dodať“ ľudí (krízový manažment) a peniaze (dodatočný kapitál).

Skúsenosti s reštrukturalizáciu malých či stredných podnikov v našom prostredí však potvrdzujú, že správnou formou reštrukturalizácie sa v jej priebehu vo firmách uvoľňuje dostatok „non core“ aktív, z predaja ktorých je možné dodatočne kryť vzniknuté doinvestičné potreby.

Celá komerčná reštrukturalizácia však od počiatku musí spĺňať základné kritérium podnikania, ktorým je zisk. V konečnom dôsledku investor vynakladá dodatočné zdroje s cieľom ich návratnosti + bonusu, ktorý dostatočne zohľadní cenu vložených peňazí. Preto obchodno-finančný plán prijatý počas reštrukturalizácie a jeho plnenie sú podstatnými podmienkami dohody zúčastnených strán a úspešnej reštrukturalizácie.

Na samom konci ozdravenia sa na trhu objavuje staronová firma, schopná pracovať nielen s bonitnými modelmi, ale predovšetkým pripravená stanoviť hodnotu svojich akcií prostredníctvom vytváraného EBDIT a v konečnom dôsledku určiť „obchodovateľný potenciál“ vlastných akcií výnosovou metódou.

Vtedy sa firma stáva zaujímavou pre ostatné podnikateľské prostredie, keďže vie definovať svoju výnosnú a produkčnú budúcnosť.

## **ZÁVER**

Na záver treba poznamenať, že reštrukturalizácia býva často spojená s citlivými otázkami prezamestnanosti podniku, organizačnými zmenami a podobne. Bez týchto dopadov nie je možné siahnuť do nákladov a teda ani proces ozdravenia úspešne realizovať.

A na úplný záver autor pripomína, že hoci sa zúčastnil na riadení krízových tímov u niekoľkých stredných strojárskych podnikov, svoj príspevok chápe predovšetkým len ako úvahu o alternatívach ozdravenia podniku a uvedomuje si, že na niekoľkých stranách nie je možné popísať daný problém vo vzťahu k jeho zložitosti a ani sa pokúšať o významné zovšeobecnenie jeho možného riešenia.



## **POUŽITÁ LITERATÚRA**

1. Josef Mrkvička, Pavel Kolář: finanční analýza. (2. prepracované vydání), ISSN 80 – 7357-219-2
2. Thaddeus Mallya: Základy strategického řízení a rozhodování, ISBN 978-80-247-1911-5
3. Jozef Mihok – Jaroslava Vidová: Riešenie podnikovej krázy využitím reštrukturalizácie, Fórum manažéra, II. Ročník, číslo 2/2006
4. Roman Fišer: Kdy nasadit projektové řízení, Formát, 2/20002
5. Miloslav Synek: Transformace, restrukturalizace, revitalizace, VŠE, ISSN 0572-3043

# VNÚTROPODNIKOVÁ KOMUNIKÁCIA INTRA-COMPANY COMMUNICATION

**Jakub Kintler<sup>1</sup>**

## **ABSTRACT**

The standard of the intra-company communication is one of the factors that influence reaching of the set company goals. The aim of this project is to clarify the functioning of the intra-company communication, record its flows within the company and list the advantages and disadvantages of using the various communication channels. The basic assumption of reaching the before-set goals in the company is a noiseless information flow throughout the company. Also, the assumption for an effective information flow through the communication channels in the company is to make sure, that the contents of the message would not be deformed by different communication noises, which decrease the content importance of the transmitted/communicated message.

## **KEYWORDS:**

intra-company communication, communication channels, types of communication, formal and informal communication flow

## **ÚVOD**

Informácie sa stali nevyhnutným predpokladom úspešnosti v pracovnom aj osobnom živote ľudí, žijúcich v 21. storočí. Nevyhnutným predpokladom efektívneho narábania s informáciami je schopnosť správne komunikovať. Správne používaná komunikácia, podporuje vytváranie žiadúcich vzťahov podniku s externým ako aj interným prostredím. Predpokladom úspešnosti podniku a jeho dobrých vzťahov k prirodzenému prostrediu, ktoré tvoria dodávatelia, odberatelia, zamestnanci, zákazníci, konkurencia a štát je zvládnutie vnútropodnikovej komunikácie. Význam vnútropodnikovej komunikácie, spočíva nielen v sprotredkovávaní informácií, ale je aj prostriedkom pre organizovanie a zdieľanie vedomostí, podporu podnikovej kultúry, motiváciu a vedenie zamestnancov a vytváranie dobrých medziľudských vzťahov na pracovisku.

## **VYMEDEZENIE VNÚTROPODNIKOVEJ KOMUNIKÁCIE**

Človek prevažnú časť života trávi na pracovisku. Pre úspešné zvládnutie komunikačného procesu na pracovisku, je potrebné, aby disponoval špecifickými komunikačnými zručnosťami a schopnosťami. Každý podnik sa vyznačuje určitým vnútropodnikovým prostredím, ktoré je jedinečné z hľadiska komunikačnej klímy, používaných komunikačných nástrojov, uplatňovaných komunikačných vzorcov a postupov v komunikačnom procese.<sup>2</sup> Človek ako účastník komunikačného procesu prirodzeným spôsobom vstupuje do nasledovných interakcií v rámci vnútropodnikovej komunikácie, ktoré sú odvodené od jeho pozície v podniku:

- **vzťahy rovnosti** ide o vzťahy, ktoré sa budujú na základe rovnakých právomocí v podniku a v závislosti na organizačnej štruktúre.

---

<sup>1</sup> Kintler Jakub Ing., [jakub.kintler@duki.sk](mailto:jakub.kintler@duki.sk)

<sup>2</sup> Szarková M. a kol., Komunikácia v manažmente, Ekonóm, Bratislava 2002

- **vzťahy nadriadený – podriadený** hovoríme o vzťahoch, ktoré vznikajú z titulu postavenia na rôznom stupni v organizačnej štruktúre, alebo vyplývajú z rôzneho postavenia z hľadiska možnosti rozhodovania o podniku.
- **vzťahy kontrolné** ide o vzťahy ktoré vznikajú z titulu riadenia, pretože ten kto riadi má zároveň aj možnosť a právomoc kontroly. Treba však podotknúť, že skutočne kontrolovať môže len ten, kto veciam rozumie.

Väčšina informácií prúdiacich z týchto vzťahov sa týka výlučne interného života podniku, teda vnútropodnikovej komunikácie. Internú komunikáciu vnímame ako základný predpoklad a zároveň manažérsky nástroj na zvyšovanie výkonnosti organizácie.<sup>3</sup> Prejavom vnútropodnikovej komunikácie sú často rôzne symboly, typické formy správania a nepísané zákonitosti, ktoré sú pre daný podnik charakteristické a sú súčasťou podnikovej kultúry. Druhým typom vzťahov ktoré podnik vytvára sa týkajú komunikácie s prirodzeným prostredím podniku, teda jeho pôsobenia tak v mikro ako aj makroprostredí. Pritom platí všeobecné psychologické pravidlo, že každé správanie je komunikáciou a každá komunikácia – vrátane komunikačných aspektov každého kontextu – ovplyvňuje správanie a konanie jednotlivca, skupiny a neraz i celej komunity (podniku) a to nielen v čase, keď aktívne prebieha, ale aj v čase, keď aktívne neprebieha. V tomto aspekte je obsiahnutá podstata komunikácie ako nástroja riadenia a vedenia ľudí v pracovnom procese.<sup>4</sup> Dôležitou súčasťou vnútropodnikovej komunikácie je zadefinovanie cieľov, ktoré má komunikácia naplniť. Medzi hlavné ciele vnútropodnikovej komunikácie zaraďujeme:<sup>5</sup>

- utváranie a zmena postojov a tým zmena pracovného chovania zamestnancov podniku
- vzájomné pochopenie
- informačná a motivačná prepojenosť firmy
- fungovanie spätnoväzbového komunikačného systému

## FORMY VNÚTROPODNIKOVEJ KOMUNIKÁCIE

Vnútropodniková komunikácia má niekoľko rôznych foriem, v ďalšom texte sa budeme zaoberať nasledovnými formami: verbálna, neverbálna, paraverbálna komunikácia. Každý človek používa tak verbálnu, ako aj neverbálnu zložku komunikácie. Výskumy v tejto oblasti preukázali, že pomer pri komunikácii medzi verbálnou a neverbálnou zložkou komunikácie možno v percentách rozdeliť nasledovne:

- verbálna komunikácia 55%
- neverbálna komunikácia 45%

## VERBÁLNA KOMUNIKÁCIA

Pod pojmom verbálna komunikácia rozumieme oznamovanie určitých informácií, správ prijímateľovi prostredníctvom slov. Verbálna komunikácia je jedným z nástrojov ako transformovať svoje myšlienky, idey a komunikovať ich druhým ľuďom. Predpokladom úspešnej verbálnej komunikácie je poznanie významu slov a schopnosti spájať tieto slová do viet tak, aby bolo jasne zrozumiteľné, čo chceme komunikovať. Hlavným nástrojom verbálnej komunikácie je jazyk, ktorý je základným atribútom dorozumievania sa medzi ľuďmi. Verbálna komunikácia ako prostriedok vyjadrovania využíva nasledovné formy komunikácie:

- dialóg – rozoznávame dyadický a skupinový

<sup>3</sup> <http://www.interel.sk/Default.aspx?CatID=46>

<sup>4</sup> Szarková M., Kristová G., Žák F., Psychológia a komunikácia, [http://redilem.sjf.stuba.sk/files/CD\\_final\\_report/FINAL%20%20REPORT/M%204%20tlac.pdf](http://redilem.sjf.stuba.sk/files/CD_final_report/FINAL%20%20REPORT/M%204%20tlac.pdf)

<sup>5</sup> Hloušková I., Vnitrofiremní komunikace, Grada Publishing, Praha 1998

- diskusia – je špecifickým druhom skupinového dialógu, usmerňuje ju manažér
- monológ – môže ísť o monológ určený jednotlivcovi alebo skupine

## NEVERBÁLNA KOMUNIKÁCIA

Je súčasťou každej aj manažérskej komunikácie. Neverbálna komunikácia môže slúžiť ako doplnok verbálnej komunikácie, alebo môže byť aj samostatným nositeľom komunikácie. Pri neverbálnej komunikácii hovoríme o tzv. reči tela.

Obrázok č.3 „Druhy neverbálnej komunikácie“<sup>6</sup>



Neverbálna komunikácia tvorí prednostne doplnok verbálnej komunikácie, môže stáť aj samostatne a vyjadrovať určité postoje a emócie v prípade, že sa účastníci komunikácie dobre poznajú. Tento druh komunikácie je nástrojom tak podpory, ako aj prekážky verbálnej komunikácie, pretože prezrádza skutočný obsah komunikácie. Albert Mehrabiana zistil, že myšlienky komunikujeme najčastejšie prostredníctvom neverbálnej komunikácie.<sup>7</sup> Neverbálna komunikácia v podniku plní nasledovné funkcie:<sup>8</sup>

- poskytovanie informácií, úmyselne alebo neúmyselne
- regulovať priebeh a smerovanie komunikácie
- vyjadriť emócie
- doplniť, rozšíriť alebo poprieť verbálnu komunikáciu
- kontrolovať alebo ovplyvňovať ostatných účastníkov komunikácie

<sup>6</sup> Mikuláščík M., Komunikační dovednosti v praxi, Grada Publishing, Praha 2003, str. 36

<sup>7</sup> Khelerová V., Komunikační dovednosti manažéra, Grada Publishing, Praha 1995

<sup>8</sup> Thill J.V./Bovéé C.L., Excellence in business communication, MacGraw-Hill, New York 1991

## PARAVERBÁLNA KOMUNIKÁCIA

Paraverbálna komunikácia je ďalšou zložkou komunikácie, ktorá je hlavne podporným prvkom pri podávaní informácií a ovplyvňuje najmä kvalitu komunikácie a jej schopnosť pôsobiť na príjemcov komuniké. Obsahuje zložky, ktoré vplývajú na príjemcov, buď pozitívne, alebo negatívne a zároveň určuje, či príjemcovia sú ochotní počúvať, alebo naopak strácajú pozornosť pri prijímaní informácií a vplýva na schopnosť správne pochopiť obsah komuniké. Druhy paraverbálnej komunikácie:<sup>9</sup> objem reči, hlasitosť, prestávky v reči, farba hlasu, výška hlasu, frázovanie, kvalita reči, rýchlosť reči, slovná vata, chyby v reči, plynulosť a emocionálny náboj.

## KOMUNIKAČNÉ TOKY V PODNIKU

Vnútropodniková komunikácia prebieha v podniku v niekoľkých rovinách. Na efektívnosť a úspešnosť vnútropodnikovej komunikácie vplývajú rôzne druhy šumov, ktoré ovplyvňujú jej zrozumiteľnosť a presnosť:

- kanálové šumy – reprezentujú externé vplyvy na komunikačný proces
- sématické šumy – sú šumy na strane prijímateľa (nesprávne pochopenie správy)
- psychologické šumy – predstavujú vnútorné faktory, ktoré znemožňujú komunikáciu

Negatívny dopad šumov v komunikácii možno odstrániť používaním spätnej väzby. Cieľom každej vnútropodnikovej komunikácie je zabezpečiť tok informácii prostredníctvom komunikačných nástrojov po celej organizácii. Vnútropodniková komunikácia zahŕňa množstvo ľudí, pre ktorých je potrebné zabezpečiť relevantné informácie. Komunikačné siete sú nástrojom ako zabezpečiť relevantné informácie jednotlivým pracovníkom podniku. Tieto komunikačné siete vymedzujú komunikáciu v rôznych smeroch: **zhora-nadol, zdolanahor a horizontálne**. Každý smer slúži určitému účelu a je jedinečný svojou podstatou, obsahom a obmedzeniami.

Formalizácia komunikačného toku v podniku plní svoj význam z hľadiska regulácie množstva správ (informácií), ktoré majú byť komunikované. Komunikácia sa komplikuje a stáva zložitejšou stúpajúcim počtom osôb zapojených do komunikačného procesu. Formalizáciou komunikačného toku upravujeme počet osôb zapojených do komunikačného procesu s cieľom zabezpečiť pružnosť a efektívnosť vnútropodnikovej komunikácie.

## VERTIKÁLNE KOMUNIKAČNÉ TOKY

Vertikálna komunikácia prebieha medzi nariadenými a podriadenými pracovníkmi tak smerom nahor ako aj nadol. Vertikálna komunikácia využíva viacero metód a nástrojov ako sú napríklad: porady, osobné rozhovory, príkazy, smernice, nariadenia, nástenky, e-mail, interné publikácie, časopisy a informačné bulletiny. Použitie týchto nástrojov závisí od typu organizačnej štruktúry a kultúry konkrétnej organizácie. Patrik Janda v publikácii Vnitrofiremní komunikace uvádza, že na každom komunikačnom stupni dochádza k redukcii obsahu správy o 50%, takže správa ktorá prejde tromi úrovňami organizačnej štruktúry, obsahuje len 12,5% obsahu pôvodnej správy.<sup>10</sup> Niektoré spoločnosti pre podporu komunikácie zdolanahor zaviedli inštitút ombudsmana, ktorý ma na starosti záujmy zamestnancov a vybavuje najmä sťažnosti.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Mikuláščík M., Komunikační dovednosti v praxi, Grada Publishing, Praha 2003, str. 37

<sup>10</sup> Janda P., Vnitrofiremní komunikace, Grada Publishing, Praha 2004

<sup>11</sup> Koontz H., Weihrich H., Management, Victoria Publishing, Praha 1993

## HORIZONTÁLNY KOMUNIKAČNÝ TOK

Horizontálny tok komunikácie, predstavuje komunikáciu medzi pracovníkmi, alebo skupinami pracovníkov na tej istej, alebo podobnej hierarchickej úrovni v rámci organizačnej štruktúry podniku. Súčasťou horizontálnej komunikácie je, aj diagonálna komunikácia ktorá predstavuje tok informácii medzi pracovníkmi na rôznom stupni organizačného poriadku podniku, medzi ktorými neexistuje priamy organizačný vzťah. Horizontálne a diagonálne toky v podniku sú dôležité v prípade, že je potrebná kooperácia viacerých pracovníkov pri riešení určitej problematiky. Tieto toky zlepšujú informovanosť a majú značný vplyv na koordináciu riešenej úlohy. Hlavnou funkciou horizontálnej a diagonálnej komunikácie je možnosť koordinácie aktivít rôznych častí podniku.

## NEFORMÁLNY KOMUNIKAČNÝ TOK

Neformálny komunikačný tok sa v každom podniku vytvára automaticky a je prirodzenou a neoddeliteľnou súčasťou formálnych tokov podniku. Neformálny komunikačný tok poskytuje priestor na výmenu akýchkoľvek informácii medzi jednotlivými pracovníkmi podniku. Keďže neformálna komunikácia sa zakladá na osobných vzťahoch jednotlivých komunikujúcich, nemôže byť kontrolovaná ani eliminovaná manažmentom. Výhodou neformálnej komunikácie je, že prenáša informácie oveľa rýchlejšie ako formalizovaná forma komunikačného toku a zároveň obsahuje aj informácie takého druhu, ktoré formálna komunikácia nepokrýva. V prípade že manažment pozná fungovanie neformálnej komunikácie vo svojom podniku, môže komunikovať niektoré informácie aj touto cestou.

## VÝHODY A NEVÝHODY POUŽÍVANIA JEDNOTLIVÝCH TOKOV KOMUNIKÁCIE

### Formálny komunikačný tok

#### Výhody:

- zaistenie kooperácie a del'by práce
- poskytovanie spätnej väzby
- vylúčenie redundancie informácií
- podpora systému riadenia
- utvárania priaznivej pracovnej atmosféry

#### Nevýhody:

- zdĺhavosť pri odovzdávaní informácií
- nebezpečenstvo postupného skresľovania
- veľké náklady na prenos a spracovanie informácií
- prevaha vertikálnej komunikácie nadol
- redukcia obsahu správy

### Neformálny komunikačný tok

#### Výhody:

- poskytovanie potrebných informácií  
Mimo oficiálne cesty
- možnosť rýchlejšieho získavania informácií
- pružnejšie fungovanie podniku
- rozvoj neformálnych vzťahov medzi Zamestnancami

#### Nevýhody:

- vytváranie dezinformácií na podporu formálnej Autority
- narušenie alebo zhoršenie informovanosti
- vyvolávanie napätia v podniku

## **ZÁVER**

Zvládnutie vnútropodnikovej komunikácie, vedie k dosiahnutiu žiadúcich vzťahov podniku smerom k jeho okoliu, ako aj vo vnútri organizácie. Je predpokladom vytvárania vhodného pracovného prostredia, kde všetci pracovníci podniku disponujú relevantnými a včasnými informáciami na dosiahnutie cieľov podniku.

## **POUŽITÁ LITERATÚRA**

- [1] Szarková M. a kol., Komunikácia v manažmente, Ekonóm, Bratislava 2002
- [2] <http://www.interel.sk/Default.aspx?CatID=46>
- [3] Szarková M., Kristová G., Žák F., Psychológia a komunikácia, [http://redilem.sjf.stuba.sk/files/CD\\_final\\_report/FINAL%20%20REPORT/M%204%20tlac.pdf](http://redilem.sjf.stuba.sk/files/CD_final_report/FINAL%20%20REPORT/M%204%20tlac.pdf)
- [4] Hloušková I., Vnitrofiremní komunikace, Grada Publishing, Praha 1998
- [5] Mikuláščík M., Komunikační dovednosti v praxi, Grada Publishing, Praha 2003, str. 36
- [6] Khelerová V., Komunikační dovednosti manažéra, Grada Publishing, Praha 1995
- [7] Thill J.V./Bovéé C.L., Excellence in business communication, MacGraw-Hill, New York 1991
- [8] Mikuláščík M., Komunikační dovednosti v praxi, Grada Publishing, Praha 2003, str. 37
- [9] Janda P., Vnitrofiremní komunikace, Grada Publishing, Praha 2004, str. 48
- [10] Janda P., Vnitrofiremní komunikace, Grada Publishing, Praha 2004
- [11] Koontz H., Wehrich H., Management, Victoria Publishing , Praha 1993

# CENOVÁ DISKRIMINÁCIA V PROSTREDÍ MONOPOLU

## Price discrimination in monopoly environment

Jana Kissová<sup>1</sup>

### KLÚČOVÉ SLOVÁ:

price discrimination, monopoly, firm, first- degree price discrimination, second - degree price discrimination, third - degree price discrimination, consumer, consumer surplus, price strategy, price-discriminating monopoly

### ABSTRAKT:

Price discrimination is the charging of different price to marginal cost ratios for different units of a good that are of the same grade and quality, once an equilibrium price is established. We must clarify two important points at the outset.

First, any price differentials across the units of a good sold that are cost justified do not constitute price discrimination. For example, differences in the geographic location of a firm's customers affect its transportation costs, resulting in different delivered prices. However, this result does not constitute price discrimination. Second, price discrimination is a phenomenon found only in those markets characterized by some degree of monopoly power. Clearly, for a firm to price discriminate, it must have some discretion over the price it charges.

### ÚVOD:

Na konkurenčnom trhu typicky existuje niekoľko firiem, ktoré predávajú identický produkt. Akýkoľvek pokus ktoréhokoľvek z týchto firiem o predaj svojho produktu za vyššiu než tržnú cenu povedie k tomu, že spotrebiteľia túto firmu opustia v prospech ich konkurentov. Na monopolizovanom trhu existuje len jediná firma, ktorá predáva daný produkt. V prípade, že monopolista zvýši svoju cenu, stratí niektorých, nie však všetkých zákazníkov.

V skutočnosti sa však väčšina odvetví nachádza niekde medzi týmito extrémami. Ako príklad možno uviesť napr. benzínovú stanicu v malom meste, ktorá zvýši ceny, za ktoré predáva benzín a vďaka tomuto stráca väčšinu zo svojich zákazníkov. V tomto prípade je pre ňu rozumné, aby sa chovala ako firma v konkurenčnom prostredí. Ale napr. ak reštaurácia v tom istom meste zvýši svoje ceny, stratí niektorých zákazníkov.

Ak má firma určitý stupeň monopolnej sily, otvára sa pred ňou viac možností než pred firmou v dokonale konkurenčnom prostredí. Môže napr. zvoliť omnoho zložitejšiu oceňovaciu a marketingovú stratégiu než firma v konkurenčnom prostredí. Alebo sa môže pokúsiť diferencovať svoj produkt od produktu predávaných jeho konkurentmi, aby si tak dokonca ešte prehĺbila svoju tržnú silu.

---

<sup>1</sup> Ing. Jana Kissová – odborný asistent, Ekonomická univerzita, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, e-mail: [jana.kissova@euba.sk](mailto:jana.kissova@euba.sk)



## CENOVÁ DISKRIMINÁCIA

Monopol (cenový tvorca) sa rozhoduje, pri akej cene bude tovary predávať, aké množstvo dodá na daný trh, uskutočňuje teda cieľavedomú cenovú stratégiu. Cena rovnováhy bude tam, kde sa dosahuje maximálny zisk.

Skutočnosť, že monopol disponuje určitou monopolnou silou, mu umožňuje používať v cenovej stratégii tzv. **cenovú diskrimináciu**, ktorú využíva najmä na upevnenie svojho postavenia. Nie vždy ju uplatňuje každý monopol. Ak ju monopol uplatňuje ide o diskriminujúci monopol. Pokiaľ nie ide o nediskriminujúci monopol.

Cenovou diskrimináciou spotrebiteľa sa rozumie sústava pravidiel, ktoré definuje monopol pre stanovenie trhovej ceny svojej produkcie a ktoré istým spôsobom a podľa určitých kritérií zvýhodňujú resp. nezvýhodňujú určité skupiny spotrebiteľov.

Konkrétnejšie cenová diskriminácia je cenová stratégia monopolu, ktorá spočíva v tom, že monopol stanovuje rôzne ceny pre rôzne skupiny spotrebiteľov, alebo rôzne ceny jednému spotrebiteľovi pre ten istý výrobok.

Cieľom diskriminácie je získanie prebytku spotrebiteľa a jeho premena na dodatočný zisk firmy. Podstatou cenovej diskriminácie je stanovenie rozdielnych cien rovnakých výrobkov, bez toho, aby k tomu viedli nákladové dôvody resp. môže to urobiť len preto, lebo má monopolnú moc. Aby monopol mohol aplikovať cenovú diskrimináciu, musí vedieť zadeliť spotrebiteľa do trhu a poznať elasticitu dopytu každej skupiny trhu a nesmie existovať možnosť presunu tovarov medzi týmito skupinami resp. musí vedieť segmenty trhu izolovať tak, aby nezačali obchodovať medzi sebou.

Aby monopol mohol uplatniť cenovú diskrimináciu musí:

- > vedieť rozdeliť zákazníkov do skupín
- > nesmie existovať možnosť presunu tovarov medzi týmito skupinami

Monopol môže uplatniť cenovú diskrimináciu na základe 2 schém:

- 1/ stanovenie diferencovanej ceny za technickú jednotku tovaru pri rôznej úrovni nákupu výrobku alebo služby. Pri splnení určitej podmienky na objem nákupu, monopol uplatní nižšiu cenu tovaru. Najjednoduchším príkladom tohto typu diskriminácie je množstvový rabat, ktorý sa poskytuje pri nákupe istého objemu tovaru.
- 2/ stanovenie diferencovanej ceny pre rôzne skupiny spotrebiteľov. Monopol cenovo zvýhodňuje určitú skupinu klientov, ktorej poskytuje svoj tovar za nižšiu cenu. Príkladom sú cenové zľavy pre študentov, dôchodcov, príp. členov istých klubov a pod. Predpokladom uplatnenia je identifikácia príslušnosti klienta do cenovo zvýhodnenej skupiny spotrebiteľov.

Podľa toho, či monopol uplatní obidve schémy súčasne alebo ich uplatňuje jednotlivo hovoríme o cenovej diskriminácii:

- prvého stupňa
- druhého stupňa
- tretieho stupňa

a) *cenová diskriminácia prvého stupňa (dokonalá)*

Monopol uplatňuje diferenciáciu pre rôzne objemy kúpeného tovaru a súčasne aj pre rôzne skupiny spotrebiteľov. Čiže monopol svojich kupujúcich odlišuje jednotlivivo (jeden zákazník má enormný záujem – predaj za vysokú cenu, neskôr cenu zníži a poskytne výrobok širokej verejnosti)

b) *cenová diskriminácia druhého stupňa*

Je to diskriminácia podľa objemu nákupu tovarov, alebo služieb. Vzniká vtedy, keď monopol vytvára spotrebiteľské skupiny. Ide o stanovenie rôznych cien za odoberané množstvá 1 tovaru. Cena za jednotku produkcie nie je konštantná, ale závisí od kúpeného množstva. Každý zákazník, ktorý kupuje to isté množstvo tovaru platí rovnakú cenu. Takáto cena sa uplatňuje napr. pri spotrebe elektrickej energie- kW, stočné – voda.

c) *cenová diskriminácia tretieho stupňa*

Vzniká vtedy, keď sa celkový trh rozpadne na segmenty, ktoré majú rôzne elasticity dopytu (trh s najmenšou elasticitou – najvyššia cena). Ide o diferenciáciu podľa špecifických skupín zákazníkov napr. študenti, dôchodcovia. V praxi často používaná

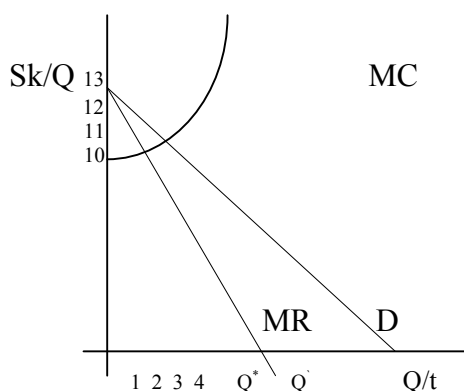
### Cenová diskriminácia prvého stupňa

Predstavuje skôr teoretickú abstrakciu, kde monopol stanoví každému spotrebiteľovi maximálnu cenu, ktorú je ochotný zaplatiť za každú kúpenú jednotku. Za rovnakú množstvo tovaru platí každý spotrebiteľ rôznu cenu. Takže na tomto trhu neexistuje spotrebiteľský prebytok resp. sleduje sa cieľ odčerpať spotrebiteľovi celý prebytok, ktorý získava výrobca.

Ako už bolo uvedené ide viac menej o abstraktnú situáciu, a to najmä z 2 dôvodov:

- 1/ firma väčšinou nepozná maximálnu cenu, ktorú je každý zo spotrebiteľov ochotný za jednotku kúpiť
- 2/ aj keby sa firma informovala u každého spotrebiteľa, nezískala by pravdepodobne odpoveď, pretože záujem spotrebiteľov je, aby cena bola čo najnižšia.

### Príklad cenovej diskriminácie I. stupňa



- ⇒ keby monopol neuplatňoval CD, stanovil by objem predaja na 4j. a cena by bola 10
- ⇒ rozdiel 13,12,11,10 je prebytok spotrebiteľa ktorý odčerpá firma = dokonalá CD

V praxi má cenová diskriminácia rôznu podobu, ktoré majú teoretický základ v 2 formách:

- a/ požadovanie rôznych cien od rôznych skupín kupujúcich
- b/ požadovanie rôznych cien za rôzne množstvo statku od jedného spotrebiteľa

Ak majú rôzne skupiny kupujúcich rôznu cenovú elasticitu dopytu, firma môže vyrovnaním hraničného príjmu každej skupiny realizovať vyšší zisk, ako keby účtovala jednotnú cenu.

Úspešné používanie tejto diskriminácie predpokladá schopnosť firiem:

- identifikovať segmenty trhu s rôznymi cenovými elasticitami dopytu
- zabrániť opätovnému predaju zákazníkom, ktorí kúpili lacnejšie a môžu predávať osobám platiacim vyššiu cenu

Dokonalé využívanie druhej formy cenovej diskriminácie by znamenalo, že firma si privlastňuje celý spotrebiteľský prebytok. Je to možné urobiť požadovaní ceny vo výške maximálnej čiastky, ktorú by jednotliviec bol ochotný zaplatiť v súlade so svojou dopytovou krivkou. Tým sa firma zmocní spotrebiteľského prebytku u všetkých nakupovaných jednotiek. Táto forma cenovej diskriminácie vyžaduje presnú znalosť dopytovej krivky a preto sa používa len obmedzene.

Bežným príkladom je dvojzložkový tarif pre plyn a elektrinu. V tomto režime je nákup možný len po zaplatení poplatku za pripojenie ku zdroju.

Z hľadiska segmentácie trhu rozoznávame túto cenovú diskrimináciu:

- 1) požadovanie rôznych cien od rôznych skupín kupujúcich
- 2) požadovanie rôznych cien od toho istého spotrebiteľa za rôzne jednotky toho istého tovaru
- 3) požadovanie vysokej ceny od zákazníka, ktorý má o daný produkt enormný záujem, potom sa monopol obráti na širokú verejnosť s oveľa nižšou cenou
- 4) stanovenie vyššej ceny na tom segmente trhu, kde je cenová elasticita menšia, nižšie ceny tam, kde cenová elasticita dopytu je vyššia (napr. lístky na železnicu za obyčajné a zlacnené pre študentov)

Dva rozdiely medzi diskriminujúcim a nediskriminujúcim monopolom:

- [1] diskriminujúci monopol môže dodať na trh viac ako nediskriminujúci  
– môže produkovať viac
- [2] v prípade nediskriminujúceho monopolu vzniká prebytok spotrebiteľovi

Diskriminujúca firma berie spotrebiteľovi prebytok a mení ho na zisk. To znamená, že stanovuje nižšiu cenu ako diskriminujúci monopol.

V niektorých prípadoch však môže monopol pristúpiť k tzv. nedokonalejšej cenovej diskriminácii prvého stupňa založeného na odhadoch maximálnych cien, ktoré sú spotrebiteľia ochotní platiť napr. daňový poradca, ktorý pozná finančnú situáciu svojho klienta, môže odhadnúť, koľko bude jeho klient schopný zaplatiť za jeho služby.

## Cenová diskriminácia druhého stupňa

Spočíva v stanovení rôznych cien za rôzne kumulované množstvá daného statku. Je založená na tom, že cena za jednotku výstupu nie je konštantná, ale závisí od kúpeného množstva. Každý zákazník, ktorý kupuje to isté množstvo tovaru, platí tú istú cenu. Takže ceny kolíšu podľa množstva kúpeného tovaru. Táto forma diskriminácie sa vyskytuje najmä vo verejnoprospešných podnikoch, v monopolizovaných odvetviach výroby a dopravy vody, elektrickej energie.

Napríklad v prípade elektrickej energie vychádza táto cenová politika z toho, že každá domácnosť (resp. jednotlivец) bezpodmienečne potrebuje určité minimálne množstvo elektriny (minimálne osvetlenie domácnosti, prevádzka chladničky, sporáku, automatickej práčky). Za tento prvý „potrebný“ blok stanoví elektrárenská spoločnosť, ktorá je v postavení prirodzeného monopolu, cenu  $P_1$ . Za druhý „blok“ spotrebovanej energie (napr. slúžiaci k prevádzkovaniu televízie, vysávačov, domácich spotrebičov) stanoví cenu  $P_2$  a za tretí cenu  $P_3$ .

Cenová diskriminácia druhého stupňa v prípade prirodzeného monopolu, keď je trhový dopyt zabezpečovaný s klesajúcimi hraničnými a priemernými nákladmi, umožňuje realizovať väčší objem výstupu so zníženými nákladmi.

## Cenová diskriminácia tretieho stupňa

Je podobná cenovej diskriminácii prvého stupňa tým, že predstavuje diskrimináciu podľa spotrebiteľov. Jej podstatou je rozdelenie spotrebiteľov na viacero skupín, z ktorých každá má svoju vlastnú dopytovú krivku.

Pre jej realizáciu sú potrebné nasledovné podmienky:

- a) musí existovať kritérium rozdelenia spotrebiteľov do rôznych skupín (segmentov trhu) Týmto kritériom sú výrazné rozdiely v cenovej elasticite dopytu po danom produkte (ktoré môžu byť ovplyvňované rozdielnou úrovňou dôchodku jednotlivých skupín, rozdielnymi preferenciami alebo možnosťou kúpy substitútu)
- b) nie je možný vzájomný predaj medzi spotrebiteľmi, pretože potom by niekto zo skupiny s nízkou cenou mohol predávať produkt niekomu zo skupiny s vyššou cenou, čo by viedlo ku stieraniu rozdielov medzi cenami.

Uvedené podmienky ovplyvňujú mieru, do akej môže monopol využívať svoju monopolnú silu ku stanoveniu rôznych cien rôznych spotrebiteľov.

V praxi je táto forma používaná najčastejšie. Ako príklad možno uviesť zľavy v kinách pre študentov, dôchodcov, ako aj cenová stratégia leteckých spoločností, ktoré politikou najrôznejších zliav odlišujú relatívne elastický dopyt ľudí cestujúcich menej často od relatívne neelastického dopytu podnikateľov.

## **ZÁVER:**

Na základe uvedeného možno konštatovať, že monopol má dostatok ekonomickej sily na to, aby dokázal trhovú cenu svojej produkcie ovplyvňovať a ponúkať teda na trhu také objemy výrobkov za takú trhovú cenu, aby dosahoval maximálny zisk, ktorý je samozrejme vyšší ako zisk subjektov pôsobiacich na trhu dokonalej konkurencie. Toto jeho postavenie je možné pripísať aj tej skutočnosti, že v dôsledku bariér pre vstup na trh mu bezprostredne nehrozí, že na trhu začne pôsobiť konkurent, ktorý vyrába identický alebo aspoň z hľadiska spotrebiteľského dopytu blízky druh výrobku.

## **POUŽITÁ LITERATÚRA:**

FENDEKOVÁ E.- STRIEŠKA Ľ.: Mikroekonómia, EKONÓM, Bratislava, 2003

FENDEKOVÁ E. : Oligopoly v odvetví, EKONÓM, Bratislava, 2005

VARIAN H.R. : Mikroekonómie, VICTORIA PUBLICING, 1995

HOLKOVÁ V. : Mikroekonómia, SPRINT, Bratislava, 2003

MATHIS S.: Microeconomic Theory, PRENTICE HALL, New Jersey, 2002

[www.iam.fmph.uniba.sk](http://www.iam.fmph.uniba.sk)

[www.loopzb.sk](http://www.loopzb.sk)

# AKTUÁLNÍ VÝVOJ V OBLASTI ENERGETICKÉ POLITIKY EU/ CURRENT DEVELOPMENT OF EU ENERGY POLICY

**Zuzana Kohoutová<sup>1</sup>**

## KLÍČOVÁ SLOVA

EU Energy policy, energy market liberalization, unbundling, transmission system operators, national regulatory offices, CO<sub>2</sub> emissions, renewable energy sources

## ABSTRAKT

In this article the newest development of EU energy policy and its impact on the national states and energy markets are described.

## ÚVOD

Ve svém příspěvku se věnuji nejaktuálnějšímu vývoji v oblasti energetické politiky Evropské Unie. Poslední „legislativní balíček“ ze září 2007 si klade za cíl dosáhnout co nejrychleji dokončení jednotného energetického trhu, podpořit hospodářskou soutěž, liberalizovat obchod s energiemi důsledným oddělením producentů od přenosových operátorů (unbundling), větší transparentnost a posílit právo volby spotřebitelů, pokud jde o dodavatele energie.<sup>2</sup> Další důležitý dokument Evropské komise z ledna tohoto roku Energy for a Changing World řeší zejména snížení závislosti EU na dovozu energií, snížení emisí CO<sub>2</sub>, zvýšení podílu obnovitelných zdrojů a zvýšení energetické efektivity.<sup>3</sup> Projděme si nyní obsah obou dokumentů a jejich dopad.

## SOUČASNÝ STAV ENERGETICKÉHO SEKTORU V EU

Od 1.7.2007 je evropský energetický trh plně liberalizován. To znamená, že si každý zákazník (i domácnost) může vybrat dodavatele elektřiny a plynu.

Ve skutečnosti ale jednotný energetický trh EU ještě plně vybudován není. EK ho hodnotí jako neefektivní a drahý. Nelze dosud mluvit o konkurenčním trhu (EK např. zahájila v červenci 2007 kartelové řízení proti německé společnosti E.ON a jejímu francouzskému konkurentovi Gaz de France). Dalšími nedostatky jsou např. netransparentnost mechanismů tvorby cen, nedostatečná síla národních regulačních úřadů a nedostatečná koordinace mezi sítěmi národních států.

Na tuto situaci, kdy navíc Evropa nemá dost vlastních zdrojů a spotřeba energií i jejich cen roste, reaguje Evropská komise legislativou popsanou v dalších odstavcích.

## NOVÁ ENERGETICKÁ KONCEPCE

Na začátku roku 2007 zveřejnila Evropská komise energetický balíček, který obsahuje dokumenty ke klimatickým změnám, k obnovitelným zdrojům energie, k elektřině, plynu a ostatním. Stěžejním materiálem pro další směřování Evropské unie je dokument nazvaný Energetická politika pro Evropu. Ten ve své úvodní části shrnuje výzvy, před kterými EU stojí. Patří mezi ně udržitelnost, zabezpečení dodávek a konkurenceschopnost.

Základ nové energetické koncepce EU stojí na třech pilířích: boj proti změně klimatu, omezování vnější zranitelnosti EU, pokud jde o dovozy uhlovodíků, a podpora růstu a

---

<sup>1</sup> Ing. Zuzana Kohoutová; [zuzana.kohoutova@seznam.cz](mailto:zuzana.kohoutova@seznam.cz)

<sup>2</sup> Energetická politika pro Evropu: 3.legislativní balíček Evropské Komise v oblasti energetiky z 19.9.2007 (část např. i na internetových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu: [www.mpo.cz](http://www.mpo.cz))

<sup>3</sup> Nová energetická koncepce EU– více jistoty, méně znečištění (Energy for a Changing World) z 10.1.2007

pracovních míst. Hlavní cílem je potom snížení emisí skleníkových plynů a to jak v rámci EU, tak ve třetích zemích.

Akční plán pro dosažení uvedených cílů se skládá z následujícího souboru opatření:

1. Fungující vnitřní trh s energií, k jehož dosažení Evropská komise stanovila následující požadavky:

- oddělování sítí,
- účinná regulace,
- transparentnost, tzn. dostatek srovnatelných údajů od operátorů přenosových soustav
- infrastruktura, prioritou je např. vybudování plynovodu Nabucco z oblasti Kaspického moře do střední Evropy;
- bezpečnost sítí, zejména v souvislosti předcházení výpadkům,
- přiměřenost výroby elektřiny a kapacita dodávek zemního plynu,
- energie jako veřejná služba.

2. Solidarita mezi členskými státy a zabezpečení dodávek ropy, zemního plynu a elektřiny.

3. Dlouhodobý závazek na snižování skleníkových plynů a systém EU pro obchodování s emisemi. Konkrétně jde o závazek snížit emise CO<sub>2</sub> do roku 2020 nejméně o 20 % (ve srovnání s rokem 1990).

4. Ambiciózní program pro opatření v oblasti energetické účinnosti na úrovni Společenství, vnitrostátní, místní i mezinárodní. V rámci tohoto bodu navrhuje EK novou mezinárodní dohodu o energetické účinnosti, jejímž cílem je zlepšení energetické účinnosti v EU o 20 %, čímž by se Evropa měla stát oblastí s nejvyšší energetickou účinností na světě.

5. Dlouhodobější cíl v oblasti energie z obnovitelných zdrojů. EK zde navrhuje závazný cíl ke zvýšení podílu energie z obnovitelných zdrojů na celkové skladbě zdrojů energie EU z současných necelých 7 % na 20 % do roku 2020.

6. Evropský strategický plán pro energetické technologie.

7. Budoucnost využívání fosilních paliv s nízkými emisemi CO<sub>2</sub>.

8. Budoucnost jaderné energetiky – rozhodnutí o jejím využití se ponechává na jednotlivých členských státech.

9. Mezinárodní energetická politika aktivně hájící zájmy Evropy.

10. Účinné monitorování a podávání zpráv.

Dílčí závěr tedy je, že EU se bude plně soustředit na podporu využívání obnovitelných zdrojů, na snižování energetické náročnosti a především snižování emisí skleníkových plynů. S tím souvisí i podpora projektů na obnovitelné zdroje a podpora výzkumu a vývoje ze strany EU (dle 7. rámcového programu).

## **NEJNOVĚJŠÍ LEGISLATIVNÍ NÁVRH EK**

19.9.2007 představila Evropská komise 3. legislativní balíček v oblasti energetiky zaměřený na posílení vnitřního trhu s elektřinou a plynem. Nové návrhy se týkají směrnic 2003/55/ES (vnitřní trh s plynem) a 2003/54/ES (vnitřní trh s elektřinou), nařízení 1775/2005 (přístup k plynárenským sítím), 1228/2003 (přístup k elektrizačním sítím) a návrh na vytvoření nové Agentury pro spolupráci národních regulátorů.

Hlavní změny jsou v oblasti unbundlingu, transparentnosti trhů, spolupráci operátorů přenosových soustav (Transmission system operator, dále jen zkratka TSO), národních regulátorů a v nově založené Agentuře. Tato Agentura nemá být náhradou za národní regulátory, není to ani Evropský regulátor. Bude doplňovat úkoly národních regulátorů na evropské úrovni a bude mít pravomoc vydávat závazná rozhodnutí.

Shrňme si nejdůležitější body tohoto návrhu EK:

- Asi nejzásadnější a očekávaný je návrh vlastnického oddělení sítí nebo vytvoření nezávislého operátora sítí. Úplný vlastnický unbundling by znamenal, že osoba nebo společnost vlastníci TSO nesmí vlastnit ani menšinový podíl ve společnosti zabývající

se dodávkami. Vytvořením nezávislého operátora by nedošlo k nucenému odprodeji majetku, přenosové sítě by zůstávaly v majetku vertikálně integrované společnosti, ale technický a hospodářský provoz sítí by zabezpečovala nezávislá společnost, což ale vyžaduje vyšší míru regulace.

- Posílení role a koordinace regulačních úřadů: současný stav je nevyhovující. Vyšší pravomoc a nezávislost regulačních úřadů by byla velmi užitečná pro zajištění konkurence. Náklady na to jsou velmi nízké ve srovnání s očekávanými přínosy. Nekoordinovanost mezi regulačními úřady národních států by mohla vyřešit Agentura na komunitární úrovni.
- Koordinace mezi operátory sítí: dosavadní spolupráce v rámci GTE (plyn) a ETSO (elektřina) bude formalizována a bude vytvořena Evropská síť TSOs.
- Zvýšení transparentnosti velkoobchodního trhu: velmi užitečný by byl sjednocený postup ke zvýšení transparentnosti založený na stanovení celoevropských vysokých standardů poskytovaných dat a uvítali by ho hráči na trhu.
- Regulace dlouhodobých kontraktů v oblasti plynu: cost-benefit analýza dalších legislativních opatření ohledně dlouhodobých kontraktů v oblasti plynu nebyla přesvědčivá (velmi diskutované téma, producenti plynu ale vzhledem k vysokých investicím kratší smlouvy ale ani neuzavírají = problém pro dodavatele plynu – dlouhodobé smlouvy s výrobcem, podle EU max. roční smlouvy se zákazníky).
- Přístup k zásobníkům plynu: možný přínos bychom mohli očekávat při vytvoření strategických zásobníků na EU úrovni. Takové opatření ale hráči na plynárenském trhu příliš nepodporují.
- Unbundling operátorů distribučních soustav: přínos z dalšího unbundlingu není v této fázi vyšší než náklady. Právní unbundling distribučních sítí byl ve většině států EU proveden nedávno, a proto se zdá nepřiměřené zavádět vlastnický unbundling.
- Ochrana zákazníků: vhodnou úroveň ochrany zákazníků bude na EU úrovni poskytovat Energetická Charta, zejména proti nedostatku energií.
- Dohled ze strany EU nad investicemi třetích zemí v sítích EU: regulační opatření zajistí, že bude brán ohled na důležitost plynárenských a elektrických sítí EU, a že společnosti třetích zemí budou podléhat požadavkům unbundlingu.

## **ZÁVĚR**

Můžeme konstatovat, že Evropská Unie při budování jednotného energetického trhu reaguje v připravované legislativě na nedostatky či problémy a současně i na globální změny a vývoj na energetických trzích mimo EU. Úplná implementace všech opatření a v ideálním případě skutečně plně fungující konkurenceschopný evropský trh s energiemi přinesou na trhy jednotlivých národních států a subjektů v energetice výrazné změny do struktur a principů původních národních energetických trhů, tak jak jsme je znali (v podstatě izolované, s jedním hráčem, většinou šlo o státní podnik, který zabezpečoval všechny navazující činnosti od výroby po prodej konečným zákazníkům, kteří si tak nemohli vybrat jiného dodavatele).



## POUŽITÁ LITERATURA

- Směrnice 2003/54/ES Evropského parlamentu a Rady o společných pravidlech pro vnitřní trh s elektrickou energií a kterou se zrušuje směrnice 96/92/ES
- Zákon č. 91/2005 Sb. o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů (energetický zákon)
- Energetická politika pro Evropu: 3.legislativní balíček Evropské Komise v oblasti energetiky z 19.9.2007
- Energy for a Changing World (dokument Evropské komise z 10.1.2007)
- Zelená kniha EK: Evropská strategie pro udržitelnou, konkurenceschopnou a bezpečnou energii
- **odborný tisk:** časopisy Euro, Ekonom; Hospodářské noviny
- **www stránky:** [http://europa.eu/pol/ener/index\\_en.htm](http://europa.eu/pol/ener/index_en.htm), [www.eru.cz](http://www.eru.cz), [www.mpo.cz](http://www.mpo.cz)

# DEVELOPING A VZNIK REALITNÝCH FONDOV NA SLOVENSKU

## DEVELOPING AND THE BEGINNING OF THE REAL ESTATE'S FUNDS IN THE SLOVAKIA

**Daniel König<sup>1</sup>**

### KLÚČOVÉ SLOVÁ

DEVELOPER, DEVELOPING, REAL ESTATE, REAL ESTATE FUNDS, INVESTMENT, SLOVAK'S REAL ESTATE FUNDS, NET ASSETS VALUE.

### ABSTRAKT

The domiciliary real estate market is still growing and attracting more and more investors. In order to make available the real estate market to smaller investors, it establishes real estate funds, which are usual in other countries. How it works ? Developing's companies, whose research convenient investment opportunities for building and administrating realties have an important role. Real estate fund has 2 choices. Either it buys stocks of estate companies whose make realty's business or buys straight real property. In the article we attend also 4 rather new Slovak real funds and compare each other.

### ÚVOD

Naše členstvo v Európskej únii, v Severoatlantickej aliancii NATO, ako aj rast slovenskej ekonomiky, zvyšovanie kúpyschopnosti obyvateľstva, dlhodobý trend znižovania úrokových sadzieb, tým aj dostupnejšie finančné prostriedky, robia z našej malej krajiny nielen ekonomicky príťažlivého a stabilného business partnera pre zahraničné prostredie, ale vytvárajú podmienky na ďalší rozvoj a rozmach krajiny. Všetky spomenuté parametre, ako aj demografický vývoj obyvateľstva prebúdzajú aj domáci trh nehnuteľností. Už niekoľko rokov môžeme sledovať výrazný vzostup ich cien. Kým pred piatimi rokmi ste si mohli kúpiť priemerný 3-izbový, 15-ročný byt na najväčšom slovenskom sídlisku za 1,5 milióna slovenských korún, dnes takýto byt, samozrejme už 20-ročný pod 3 milióny slovenských korún len ťažko nájdete. Najmä čo sa týka rezidenčných nehnuteľností, dopyt výrazne prevyšuje ponuku. A teda, ktorý investor by sa nechcel podieľať na výnose zo zaujímavovo rastúcich cien nehnuteľností?

### VZNIK REALITNÝCH FONDOV

Prečo vznikajú realitné fondy? Predstavte si, že by ste radi investovali peniaze do nehnuteľností, kúpili si byt, dali ho do prenájmu a dosahovali z neho výnos, ale nemáte k dispozícii dostatočné finančné prostriedky. Potom sú jedinou Vašou možnosťou práve realitné fondy.

---

<sup>1</sup> Ing. Daniel König, interný doktorand FPM, daniel.konig@pobox.sk

Ako vznikajú? Na začiatku celého procesu stojí investor, ktorý financuje projekt a developerská firma, ktorá na požiadavku investora nájde vhodnú lokalitu, kde postaví perspektívnu nehnuteľnosť. Developerská činnosť je teda zjednodušene povedané činnosť, ktorou sa zabezpečuje výstavba nehnuteľnosti na stavebnom pozemku. Zahŕňa aktivity od vykúpenia pozemku, cez majetkové vyrovnanie, výstavbu infraštruktúry, samotnú výstavbu predmetnej nehnuteľnosti až po zabezpečenie prenájmu, resp. predaja tejto nehnuteľnosti vrátane jej údržby a správy. Ak to zhrnieme, proces developingu obsahuje 3 základné činnosti; riadenie projektu, riadenie nákladov a neustály monitoring kvality výstavby. Dnes už nie je výnimkou, keď investor a developer je jedna a tá istá „osoba“.

Keď je budova už postavená, developer sa môže rozhodnúť pre outsorcovanie facility managementu, čo predstavuje správu budovy v širokom zmysle slova. Treba zabezpečiť správu energetických sietí, vodárenské a kanalizačné služby spolu s odpadovým hospodárstvom, upratovaním a technickým čistením. Poslednou, ale nemenej dôležitou úlohou je zabezpečiť nájomcov alebo nových majiteľov predmetnej už dokončenej nehnuteľnosti. Tejto úlohy sa najčastejšie zhostujú samotní developeri, prípadne si „pozvú na pomoc“ realitno-poradenské spoločnosti, ktoré disponujú portfóliom potencionálnych budúcich klientov.

Na rad prichádza realitný fond, ktorý má vo všeobecnosti dve možnosti:

- a) kúpiť túto nehnuteľnosť,
- b) alebo kúpiť podiel v spoločnosti, ktorá predmetnú nehnuteľnosť vlastní.

V prvom prípade ide o fond, ktorý z vyzbieraných prostriedkov od investorov priamo financuje výstavbu či nákup nehnuteľnosti. Vtedy hovoríme o **priamej účasti na nehnuteľnostiach**.

V druhom prípade hovoríme o **realitnom „akciovom“ fonde**, ktorý ako už z názvu vyplýva nakupuje akcie, a to tak realitných, ako aj developerských firiem. Ide teda o akciové fondy so špecifickou stratégiou výberu jednotlivých titulov do portfólia.

## V ČOM SA LÍŠIA REALITNÉ FONDY OD OSTATNÝCH?

V čom sa líšia parametre realitného fondu od ostatných fondov? Princíp fungovania nie je ničím odlišným od fungovania ostatných typov fondov, ktoré u nás existujú. Portfólio tvorí skupina investičných nástrojov, ktorými sú jednotlivé nehnuteľnosti alebo aktíva subjektov investujúcich do nehnuteľností. Aktívami môžu byť akciové investície (akcie spoločností podnikajúcich na trhu nehnuteľností, podielové listy akciových podielových fondov investujúcich do spoločností podnikajúcich na trhu nehnuteľností), ako aj dlhopisové investície (dlhopisy spoločností podnikajúcich na trhu nehnuteľností, dlhopisové podielové fondy). Každý realitný fond má vlastnú investičnú stratégiu. Rozoznávame regionálnu alebo odvetvovú (sektorovú) orientáciu. Odvetvovú orientáciu možno členiť podľa typu nehnuteľnosti na:

- Office Market – *trh kancelárskych priestorov*; sa ďalej člení podľa úrovne vybavenia ponúkaných priestorov, pričom najväčší komfort poskytuje tzv. A-class.
- Industrial Market – *trh priemyselných objektov*; taktiež ako pri trhu kancelárskych priestorov sa priemyselné objekty členia podľa úrovne vybavenia.
- Retail Market – *trh obchodných priestorov*; subkategóriami sú High street (priestory na najväčších nákupných uliciach) a už aj u nás rozšírené Shopping Centres.

- Residential Market – *trh obytných priestorov*; v rámci tejto kategórie sa môže sledovať aj kategória hotelov a ubytovacích zariadení.

Regionálna orientácia je definovaná lokalitou, resp. regiónom, kde stoja fondom vlastnené nehnuteľnosti alebo kde sídlia spoločnosti, ktorých aktíva fond nadobúda. Príjmy takéhoto fondu plynú z prenájmu vlastnených nehnuteľností a z ich predaja.

Investícia do realít sa svojím charakterom približuje viac investíciám do úročených dlhových cenných papierov ako do akcií. Je to spôsobené tým, že ceny nehnuteľností nezvyknú mať vysokú volatilitu ako je tomu pri akciách. Za toto znížené riziko sa platí nižšími výnosmi. Výnosnosť realitných fondov sa v zahraničí pohybuje v rozmedzí výnosnosti akciových a dlhopisových fondov. Investičný horizont sa odporúča na 5 a viac rokov.

## SLOVENSKÉ REALITNÉ FONDY

Pokiaľ v zahraničí ide o štandardnú súčasť portfólií, slovenskí investori si museli na tento typ podielového fondu počkať dlhšie. Realitné fondy na Slovensku sú legislatívne zadefinované v Zákone o kolektívnom investovaní č. 594/2003 Z. z. v znení neskorších predpisov. Na základe tohto zákona sa realitný fond nazýva **špeciálny podielový fond nehnuteľností**. Podľa tohto zákona sa musí každá nehnuteľnosť, ktorú plánuje fond kúpiť, alebo ktorú vlastní a plánuje predat', oceniť dvoma nezávislými znalcami. Taktiež každá nehnuteľnosť, ktorú špeciálny podielový fond nehnuteľností vlastní, resp. celková hodnota portfólia realitného fondu, musí byť oceňovaná aspoň raz za 12 mesiacov dvoma nezávislými znalcami. Jedného znalca určí správcovská spoločnosť spravujúca takýto fond a druhého znalca určí depozitár. Znalecký posudok nesmie byť ku dňu uzavretia zmluvy o kúpe alebo predaji nehnuteľnosti starší ako tri mesiace. Na ocenenie majetku v predmetnom fonde sa používa Porovnávacía alebo Výnosová metóda výpočtu hodnoty majetku pri zohľadnení Vyhlášky č. 492/2004 o stanovení všeobecnej hodnoty majetku.

Investícia do realít má nižšiu likviditu (proces predaja domu trvá dlhšie ako predaj obchodovateľných akcií a dlhopisov), preto zákon poskytuje správcovským spoločnostiam až jeden rok na to, aby klientovi vyplatili vrátené podiely realitného fondu. Avšak na druhej strane fondy musia mať minimálne 10 % majetku v hotovosti alebo likvidných aktívach, aby to boli schopné zabezpečiť.

Na slovenskom trhu sú k októbru 2007 štyri realitné fondy. Prvý takýto fond založila Investičná a Dôchodková správcovská spoločnosť s názvom Prvý realitný fond. Vznikol v novembri roku 2006. Investuje predovšetkým na Slovensku a to do administratívnych budov, obchodných centier, ako aj do logistických a skladovacích parkov. Výkonnosť fondu od začiatku jeho existencie, teda už po roku, je 27,49 % a jeho minimálna vstupná investícia je stanovená vo výške 50 000 Sk.

Ďalší realitný fond prišiel na trh v apríli roku 2007. Ide o Realitný fond Tatra Asset Managementu. Fond bol v predaji len pár mesiacov a v lete toho istého roku sa uzatvoril. Z pomedzi všetkých realitných fondov na našom trhu mal najvyššiu vstupnú investíciu, a to vo výške 250 000 Sk.

Tretím členom rodiny realitných fondov sa stal Náš prvý realitný fond Prvej penzijnej, ktorý vznikol tiež v apríli roku 2007. Fond investuje približne 60 % peňazí podielnikov do českých a slovenských nehnuteľností, najmä do nájomných budov (obytné i administratívne). Ďalších

20 % sa investuje do menších realitných projektov – pozemky, rezidencie, bytové domy, približne 10 % bude investovaných do projektov v hodnote do 10 mil. Sk, ako napr. samostatné bytové jednotky a zvyšných 10 % zostane na účte fondu (povinná likvidita zo zákona).

Štvoricu realitných fondov na našom trhu uzatvára fond SPORO Realitný fond Asset Managementu Slovenskej sporiteľne. Bol vytvorený v máji 2007 a prostriedky investuje do investičných nástrojov prepojených s trhom nehnuteľností, v rámci ktorého sa jedná o oblasti akvizícií, developmentu, prenájmov a prevádzkovania nehnuteľností, ako aj investovania do nehnuteľností. Sektorové členenie fondu predstavuje najmä kategórie nehnuteľností, ako sú obchodné, kancelárske, priemyselné a rezidenčné priestory. Z regionálneho hľadiska sa fond orientuje najmä na európsky trh nehnuteľností, ale môže investovať do aktív na trhu USA a Ázie. Okrem investičných nástrojov fond investuje aj do majetkových účastí v realitných spoločnostiach, ktoré dosahujú príjem z prenájmov podkladových nehnuteľností v ich majetku a aj priamo do nehnuteľností vrátane ich príslušenstva.

Pre porovnanie jednotlivých fondov pozri tabuľku.

Tabuľka č. 1: Základné parametre realitných fondov

Základné parametre realitných fondov							
Názov	Minimálna vstupná investícia	Minimálna následná investícia	Vstupný poplatok (% z investície)	Poplatok za správu (% ročne)	Poplatok depozitárovi (% ročne)	Doterajšia výkonnosť fondu od dátumu vzniku (%)	Dátum vzniku
Prvý realitný fond	50 000 Sk	10 000 Sk	3	0,95	0,08	27,49	XI.06
TAM – Realitný Fond*	250 000 Sk	250 000 Sk	2,45	2	0,4	1,4	IV.07
NÁŠ PRVÝ REALITNÝ	50 000 Sk	10 000 Sk	2,5	2	0,1	7,31	IV.07
SPORO Realitný Fond	150 000 Sk	5 000 Sk	3	1,5	0,2	-0,04	V.07

\*- Fond je uzatvorený od 6. júla 2007

Zdroj: Internet a informačné centrá jednotlivých správcovských spoločností.

Z tabuľky môžeme vidieť, že najjednoduchší vstup pre menších investorov umožňuje Prvý realitný fond a SPORO Realitný fond, ktoré majú minimálnu vstupnú investíciu vo výške 50 000 Sk. Zaujímavý je aj údaj o doterajšej výkonnosti. Treba si však uvedomiť, že tieto údaje nie sú vzájomne porovnateľné, pretože fondy vznikali postupne. Výnimku tvoria TAM Realitný fond a Náš prvý realitný fond, ktoré boli vytvorené v rovnakom mesiaci, v apríli roku 2007.

Aký zisk prinesie investícia do nehnuteľnosti? Výkonnosť realitných fondov je široký pojem, a preto bude predmetom ďalšieho výskumu. Za parameter, ktorým by sme mohli výkonnosť fondu určiť, možno považovať Čistú hodnotu aktív (Net Assets Value – NAV).

Vzorec č. 1: Čistá hodnota aktív

$$\text{ČHA} = \frac{\text{trhová hodnota aktív} - \text{záväzky}}{\text{poč. emitovaných akcií (podielov)}}$$

Tento ukazovateľ vyjadruje, koľko majetku fondu, oceneného v trhových cenách, po odpočítaní záväzkov fondu pripadá na 1 podiel. Výkonnosť kvantifikovaná týmto spôsobom sa používa na vyjadrenie výkonnosti fondu, teda jeho manažérov, pretože sa v ňom odrážajú

výsledky rozhodnutia fondu. Nie je to však efekt, ktorý získajú podielníci fondu, pretože tí musia odpočítavať od tohto výnosu vstupné, výstupné, prípadne iné poplatky.

Pri priamej investícii do nehnuteľnosti vypovedá najlepšie o jej zhodnotení ukazovateľ výnosovej miery (yield). Tento je ekvivalentom vnútornej výnosovej miery využívanej pri kapitálovom rozpočtovaní, no pri nehnuteľnostiach zohľadňuje hodnotu príjmov z nájomného vo vzťahu k celkovým nákladom. To, či je dosahovaná úroveň výnosov udržateľná, má možnosť investor zistiť podrobnejšou analýzou založenou na všeobecných makroekonomických ukazovateľoch, ako aj parametroch potenciálneho budúceho vzťahu medzi ponukou a dopytom.

Pri hodnotení výkonnosti treba brať do úvahy nielen výnos, ale aj riziko, ktoré jednotliví investori podstupujú. Pretože pri rovnakej výkonnosti dvoch fondov si racionálny investor vyberie vždy portfólio s nižším rizikom. Okrem všeobecných rizík (trhové, úrokové, kreditné, nedostatočnej likvidity, ...) je s investíciou do nehnuteľností spojených rad špecifických rizík. Medzi najväčšie rizika vplývajúce na hodnotu majetku v realitnom fonde patria nasledovné:

**Riziko nízkej obsadenosti nehnuteľností** – v prípade nehnuteľností určených na správu môže byť problém s obsadením nehnuteľností nájomcami, čo ohrozuje potenciálny výnos fondu.

**Riziko predčasného ukončenia nájomných zmlúv** – spočíva v predčasnom ukončení prenájmov z dôvodu vývoja úrokových sadzieb alebo platobnej neschopnosti nájomcu.

Ak vznikajú problémy obnovenia nájomných vzťahov s existujúcimi nájomcami, hovoríme o **riziku obnovenia zmlúv o prenájmoch**.

**Riziko nedostatočnej likvidity potrebnej pre realizáciu investičnej príležitosti** – môže nastať problém predať neobsadenú nehnuteľnosť, prípadne nájsť dostatočný objem prostriedkov vo forme úveru alebo likvidity vo fonde na nákup aktív.

Pri benchmarku realitných fondov platí to isté ako pri ostatných podielových fondoch. Aby bola zachovaná porovnateľnosť výsledkov týchto fondov, je potrebné, aby mal každý jasne a zrozumiteľne definovanú investičnú stratégiu. Tá totiž zabezpečí realitnému fondu aj jasne definovaný benchmark. Domáce realitné fondy využívajú ako benchmark 12 mesačný BRIBOR alebo výkonnosť fondu porovnávajú s priemerným výkonom na trhu. Dva zo 4 realitných fondov nepoužívajú žiaden benchmark. V zahraničí je pre tento druh fondov veľmi známym a využívaným benchmarkom rodina indexov FTSE EPRA/NAREIT Global Real Estate Index Series. Jej vznik zastrešili dve najsilnejšie značkové asociácie európska EPRA (European Public Real Estate Association) a americká NAREIT (The National Association of Real Estate Investment Trusts) pod odborným dohľadom FTSE Group. Tieto indexy sledujú výkonnosť obchodovateľných kótovaných realitných spoločností, fondov a trustov. Fungujú ako výkonový ukazovateľ národných a medzinárodných realitných trhov.

## ZÁVER

Cieľom príspevku bolo priblížiť vznik a fungovanie realitných fondov, ktoré sprostredkujú investorom možnosť investovania do nehnuteľností. Tieto fondy otvorili investorom možnosť investovať do rastúceho trhu nehnuteľností a to i bez potreby dispozície väčšieho obnosu peňazí, ako by to bolo potrebné pri samotnej kúpe takejto nehnuteľnosti. Investícia do realitných fondov je určená skôr pre konzervatívnych investorov s ohľadom na postoj k riziku, s dlhším investičným horizontom (5 a viac rokov). Na našom domácom trhu sa javí takáto investícia do nehnuteľností ako veľmi zaujímavá. Ide totiž o investíciu **stabilnú** - realitné investície majú potenciál prinášať stabilné výnosy v dlhodobom horizonte; s

**atraktívnymi výnosmi** - výnosy z investovania do nehnuteľností kopírujú vývoj trhových cien nehnuteľností a môžu byť navýšené o výnosy z nájomného; **zabezpečenú** - investície do nehnuteľností môžu slúžiť aj ako nástroj na zachovanie hodnoty v čase inflácie; s **rozložením rizika** - realitné investície predstavujú vhodný diverzifikačný prvok investičného portfólia; ale predovšetkým ide o **perspektívnu investíciu** - dopyt po kvalitných nehnuteľnostiach má potenciál rásť.

## POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Kohout, P.: Investiční strategie pro třetí tisíciletí. Grada Publishing, Praha 2005
2. Valach, J.: Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. Ekopress, Praha 2001
3. Zákon o kolektívnom investovaní č. 594/2003 Z. z. a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov
4. [www.amslsp.sk](http://www.amslsp.sk)
5. [www.casopisinvestor.sk](http://www.casopisinvestor.sk)
6. [www.etrend.sk](http://www.etrend.sk)
7. [www.ftse.com](http://www.ftse.com)
8. [www.hnonline.sk](http://www.hnonline.sk)
9. [www.google.sk](http://www.google.sk)
10. [www.iad.sk](http://www.iad.sk)
11. [www.nbs.sk](http://www.nbs.sk)
12. [www.openiazoch.sk](http://www.openiazoch.sk)
13. [www.irealityfond.sk](http://www.irealityfond.sk)
14. [www.sme.sk](http://www.sme.sk)
15. [www.tatrabanka.sk](http://www.tatrabanka.sk)

# OSOBITNÉ FORMY FINANCOVANIA MALÝCH PODNIKOV VO VEĽKEJ BRITÁNII

## SPECIAL FORMS OF FINANCING SMALL ENTERPRISES IN GREAT BRITAIN

Eva Kováčová<sup>1</sup>

### KLÚČOVÉ SLOVÁ

Format franchising, franchisor, franchisee, small enterprise, financing, business

### ABSTRACT

When a small enterprise decides to penetrate the market, it has several opportunities to do this. In Great Britain, owners-managers can either start a new business – as a start-up or franchise, or buy an existing one – as an outright purchase, buy-in or buy-out. And also there is a choice over the legal form from among four main types possible for the small enterprise – sole trader, partnership, limited company or co-operative. The article is focused on the characteristics, advantages and disadvantages of the business format franchising as a special form of financing small business.

### ÚVOD

Možnosti vstupu na trh pre malé podniky vo Veľkej Británii majú rôznorodú podobu. Vlastníci – manažéri môžu využiť príležitosť nového podnikania v konkrétnej oblasti – či už ako úplne nový podnik bez väzby s iným, alebo za pomoci formátu podnikania nazývaného *franchising*. Ďalšou možnosťou je kúpa už existujúceho podniku – buď zmenou vlastníka, alebo prístupím ďalšieho partnera do podnikania, prípadne odkúpením časti podniku. A samozrejme existuje aj možnosť voľby jednej z právnych foriem podnikania, z ktorých pre malý podnik sú na výber štyri hlavné formy – *sole trader*, *partnership*, *limited company*, alebo *co-operative*. Každá z foriem však prináša svoje konkrétne výhody, ale aj nevýhody. Výber správnej právnej formy respektíve financovania podnikania závisí na jednej strane od samotnej podstaty príležitosti a na strane druhej od spôsobu, akým je jednotlivec schopný danú príležitosť využiť.

### PODNIKATEĽSKÝ FORMÁT FRANCHISING

*Franchising* je systém predaja výrobkov, služieb alebo technológií, ktorý je založený na úzkej a trvalej spolupráci medzi právne a finančne samostatnými a nezávislými subjektami – *franchisorom* (angl. *franchisor*) a *franchiserom* (angl. *franchisee*), pričom franchisor garantuje práva jednotlivým franchiserom a stanovuje im povinnosti riadenia podniku v súlade s jeho daným konceptom.<sup>2</sup>

Vznikol ešte v 19.storočí, ale prudký nárast zaznamenal predovšetkým v USA v 50. rokoch minulého storočia. V súčasnosti predstavuje takmer tretinu maloobchodného predaja.

---

<sup>1</sup> Ing. Eva Kováčová, odborný asistent, Katedra podnikovohospodárska, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, e-mail: [ekovacov@euba.sk](mailto:ekovacov@euba.sk)

<sup>2</sup> Stokes, D. – Wilson, N.: Small Business Management and Entrepreneurship. Thomson Learning 2006. ISBN 978-1-84480-224-1. s. 243



Prvé formy franchisingu boli dohody, pri ktorých výrobcovia distribuovali svoje výrobky prostredníctvom licencovaných dílerov. Medzinárodná franchisingová asociácia<sup>3</sup> charakterizuje franchising ako trvalý vzťah, pri ktorom franchisor poskytuje licenčné právo podnikat', plus asistenciu pri organizovaní školení, obchodu a manažmentu za poplatok od franchisera.

Takýto typ podnikania ide za hranice pôvodnej definície a zahŕňa množstvo ďalších aspektov riadenia podniku ako napríklad:<sup>4</sup>

- obchodné meno, podnikateľský štýl, logo,
- špecifikácia výrobku, alebo služby,
- lokalizácia podniku a zmluva o prenájme,
- dizajn prevádzky a nákup zariadení,
- finančné rady pri zakladaní podniku,
- operačný systém a manuály,
- systém manažmentu riadenia,
- tréningy a školenia,
- trvalá pomoc pri výskume a vývoji,
- marketing na národnej aj lokálnej úrovni,
- centralizovaný nákup,
- aktuálne výsledky prieskumu trhu.

## **NÁKLADY NA FRANCHISING**

Tento podnikateľský formát si vyžaduje okrem základných prevádzkových a správnych režijných nákladov aj ďalšie režijné náklady, vznikajúce aj pri založení podniku aj ako ročné pravidelné poplatky. Prvým z nich je prvotný jednorazový poplatok za licenciu. Okrem toho musí franchiser pokryť aj náklady spojené s kúpou prevádzky, zariadenia, vstupné zásoby materiálu, administratívne a ďalšie nevyhnutné náklady.

Podľa Britskej franchisingovej asociácie<sup>5</sup> predstavujú priemerné vstupné náklady asi 42 200GBP, pričom pre známe britské firmy sa rozpätie pohybuje od 20 000 do 250 000GBP. Z hľadiska ročných pravidelných poplatkov musí franchiser platiť tzv. poplatok za služby a ročný poplatok, väčšinou stanovené ako percento z obratu. Príspevky na manažment a na reklamu na národnej úrovni bývajú stanovené skôr ako fixná ročná platba.

## **ÚSPECH A NEÚSPECH SYSTÉMU**

Úspešnosť po prvom roku podnikania je výrazne vyššia pre podniky v systéme franchisingu ako pre úplne novo vzniknuté podniky. Výskumy hovoria až o 5-násobne vyššej úspešnosti, ktorá ale môže byť len „papierová“. V každom prípade, úspech aj neúspech systému závisí od schopností obidvoch strán zúčastnených na franchisingu.

Pri naštartovaní formátu hrá kľúčovú úlohu práve pôvodca systému – franchisor. Jednotlivé etapy môžu byť zdĺhavé a finančne náročné a proces môže trvať až 5 rokov, kým vznikne prvý franchiser.

---

<sup>3</sup> [www.ifa-university.com](http://www.ifa-university.com), 25.10.2007

<sup>4</sup> Stokes, D. – Wilson, N.: Small Business Management and Entrepreneurship. Thomson Learning 2006. ISBN 978-1-84480-224-1. s. 245

<sup>5</sup> [www.british-franchise.org/frinuk.asp](http://www.british-franchise.org/frinuk.asp), NatWest BFA Franchise Survey 2005

Základné princípy a odporúčania sú orientované na:<sup>6</sup>

- vznik základného podnikateľského plánu, testovanie marketingových, produktových a operačných stratégií včítane ich korekcií a opráv,
- otvorenie pilotného podniku a jeho testovanie v ďalšej lokalite s rozdielnym manažmentom,
- vytvorenie systému franchisingu, čo zahŕňa predovšetkým vytvorenie troch základných dokumentov – operačný manuál, franchisingovú zmluvu a franchisingový prospekt pre marketing,
- výber a tréning franchiserov.

## VÝHODY A NEVÝHODY SYSTÉMU

Každý podnikateľský koncept prináša svoje výhody aj nevýhody. V systéme franchisingu sa stretávajú dva podnikateľské subjekty s rozdielnymi úlohami. Pre obidva subjekty, franchisora aj franchisera, existujú samostatné skupiny výhod a nevýhod.<sup>7</sup>

Výhody pre franchisera:

- osvedčený podnikateľský koncept,
- začiatok je jednoduchší a rýchlejší,
- tréning a podpora od franchisora,
- nižšie percento neúspechu oproti úplne novým podnikom,
- založená národná značka,
- výskum a vývoj v rukách franchisora,
- môžu sa uplatniť výnosy z rozsahu a tiež výnosy zo skúseností.

Nevýhody pre franchisera:

- nie je to vlastný nápad,
- nedostatok nezávislosti,
- podstatné finančné nároky vzhľadom na poplatky,
- finančné informácie pre franchisora, ktorý potrebuje poznať vlastný systém,
- možné národné problémy s franchisingom.

Výhody pre franchisora:

- expanzia podnikateľských aktivít z malého podniku na väčší v relatívne krátkom čase,
- bremeno potreby kapitálu je delené,
- znížená bariéra rozvoja vzhľadom na nábor, motiváciu a odmeňovanie zamestnancov.

Nevýhody pre franchisora:

- strata kontroly, oproti bežným pobočkám,
- náročnosť na čas, úsilie a zdroje pre vytvorenie konceptu,
- nevyhnutnosť rozvoja centrálnych zdrojov podpory,
- možný nátlak zo strany skupiny franchiserov,
- chyba jediného franchisera (bez ovplyvniteľnosti franchisorom) môže znamenať poškodenie mena.

---

<sup>6</sup> Stanworth, J.: Penetrating the Mists Surrounding Franchise Failure Rates – Some Old Lessons for New Businesses. International Small Business Journal. 13,2,1995

<sup>7</sup> Stokes, D. – Wilson, N.: Small Business Management and Entrepreneurship. Thomson Learning 2006. ISBN 978-1-84480-224-1. s. 250-251

V konečnom dôsledku má franchisor moc zabezpečiť prežitie a úspech svojich franchiserov, bez ktorých by systém nebol funkčný. Vlastný záujem franchisora bude naplnený len ak spojí svoje povinnosti voči systému a zabezpečí potrebnú podporu pre prosperitu franchiserov.

## **OTÁZKA MALÉHO PODNIKU V SYSTÉME FRANCHISINGU**

Vzhľadom na charakteristiku formátu franchisingu je otázne hovoriť o franchiserovi ako o malom podniku. Jedným z kľúčových faktorov definovania malých podnikov je ich nezávislosť na iných podnikoch. Keďže franchiser nie je nezávislý od franchisora, môže byť celý systém chápaný ako jeden podnik a nie ako skupina oddelených malých podnikov franchiserov. V praxi ale malé podniky vykazujú rôzne stupne nezávislosti. A žiadne z nich nie sú úplne autonómne, ale sú ovplyvňované silami nad rámec svojej plnej kontroly.

Predovšetkým zákazníci sú mocným faktorom a práve ak malý podnik je závislý od malého počtu zákazníkov. Charakteristickým príkladom je spolupráca malého podniku ako dodávateľa pre obchodné reťazce, kedy môže strácať kontrolu nad kvalitou, dodávkou aj cenou. V skutočnosti nie je nezávislosť fixným faktorom. Pozícia podniku závisí od množstva faktorov akými sú úroveň konkurencie, sila odberateľov a dodávateľov, a tiež relatívny finančný úspech a neúspech.

Kľúčovou informáciou vo vzťahoch franchisingového systému je fakt, že franchiser podniká ako právne samostatný podnikateľský subjekt. Podnikanie môže byť späté s podmienkami franchisingovej zmluvy, ale podľa zákona je to samostatný subjekt.

## **POUŽITÁ LITERATÚRA**

1. Stokes, D. – Wilson, N.: Small Business Management and Entrepreneurship. Thomson Learning 2006. ISBN 978-1-84480-224-1.
2. Stanworth, J.: Penetrating the Mists Surrounding Franchise Failure Rates – Some Old Lessons for New Businesses. International Small Business Journal. 13,2,1995
3. [www.ifa-university.com](http://www.ifa-university.com), 25.10.2007
4. [www.british-franchise.org/frinuk.asp](http://www.british-franchise.org/frinuk.asp), NatWest BFA Franchise Survey 2005

Príspevok je napísaný v súlade s internou grantovou úlohou mladých vedeckých pracovníkov do 35 rokov: „Ekonomické, finančné a manažérske aspekty malého a stredného podnikania na Slovensku po vstupe do Európskej únie“. Zodpovedný riešiteľ: Ing. Peter Kardoš, PhD.

# VYTVÁRANIE PRIAZNIVÉHO PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA

## FORMATION FAVOURABLE BUSSINESS ENVIRONMENT

**Andrej Kovaľov<sup>1</sup>**

BUSINESS ENVIRONMENT, COMPERIRIVENESS, PERMANENT SUSTAINABLE EFFECTIVE DEVELOPMENT, MANAGEMENT

### ZÁKLADNÉ FAKTORY VONKAJŠIEHO PROSTREDIA A ICH VPLYV NA PODMIENKY A VÝSLEDKY PODNIKANIA

Podnik (organizácia) je zložitou organizačnou štruktúrou, ktorá má nie len spoločný cieľ ale aj súbor spoločných a navzájom závislých cieľov. V rokoch 1960-1970 v takej zložitej štruktúre akou je podnikateľský subjekt, bol vypracovaný systémový prístup (základom poslúžila teória systémov), ktorý umožňuje sa pozerať na každý subjekt ako na celostný systém v jednote všetkých jeho komponentov a s väzbou na vonkajšie prostredie.

Každú spoločnosť obklopujú rôzne systémy. Nakoľko podnikateľský subjekt nie je možné predstaviť mimo zložitých a dynamických vzťahov s vonkajším prostredím, tak sa zaraďuje medzi otvorené systémy. Výsledky činnosti podniku sa určujú vonkajším prostredím. Podnikový manažment by mal poznať toto prostredie, vedieť reagovať na jej pozitívne a negatívne zmeny a brať ohľad v procese organizácii finančno-hospodárskej činnosti

Vonkajšie prostredie podniku predstavuje súhrn systémov (síl a subjektov), ktoré sa nachádzajú za hranicami podniku a nie sú sférou bezprostredného vplyvu riadiacich zložiek podniku. Priestor v ktorom podnikanie prebieha, označovaný ako podnikateľské prostredie, je veľmi pestrý a výrazne štruktúrovaný<sup>2</sup>. Podniky pôsobia v konkrétnej vecnej, časovej a priestorovej realite, obklopujú a pôsobia na ne prvky okolia a ovplyvňujú ich. Podniky majú s nimi mnohostranné väzby. Ide o súhrn prvkov, ktoré môžu podniky ovplyvniť priamo alebo nepriamo. Ale tiež podniky môžu ovplyvňovať svoje okolie pozitívne alebo negatívne. V tej súvislosti hovoríme o podnikateľskom prostredí<sup>3</sup>.

V okolítom prostredí je potrebné označiť systémy, s ktorými je podnik v aktívnej interakcie. V prvom rade ide o také organizácie a štruktúry, ktoré sú priamo prepojené s podnikom v silu stanovených cieľov a úloh podniku. Sú to dodávatelia, spotrebiteľia, akcionári, veritelia, konkurencia, vládne štruktúry atď. Okrem týchto faktorov priameho vplyvu z vonkajšieho prostredia na podnikateľský subjekt vplývajú aj nepriame sily a systémy. Ide o sociálne faktory a podmienky, ktoré pôsobia na činnosti organizácie nepriamo, ale predurčujú strategické dôležité rozhodnutia prijímané manažmentom. K týmto faktorom zaraďujeme ekonomické, politické, právne, sociálno-kultúrne, technologické a iné. Ich vplyv má zložitý a nejednoznačný charakter a preto ho treba skúmať v celom súhrnu a z hľadiska na ich dynamiku.

---

<sup>1</sup> Ing. Andrej Kovaľov andrkov@yandex.ru

<sup>2</sup> Deáková, S.: Diagnostika podnikateľského prostredia. In: Zborník z vedeckej konferencie: Podnikateľské prostredie a etika podnikania. Bratislava 18.5.2006, s. 34. ISBN 80-225-2199-X

<sup>3</sup> Strážovská, L.: Malé a stredné podnikanie a rodinné podnikanie. Osobitosti marketingu. CRANIUM. Bratislava 2004, str. 44

Na základe vyššie uvedeného môžeme povedať, že integrálnym ukazovateľom sociálno-ekonomickej a politickej situácii, úrovne rozvoja hospodárstva je podnikateľské prostredie.

## **TRVALÝ A EFEKTÍVNY ROZVOJ EKONOMIKY HOSPODÁRSKÝCH SUBJEKTOV**

Výskum hospodárskych procesov na úrovni organizácii (podniku), ako základného článku národného hospodárstva, má kľúčovú úlohu. Práve na tejto úrovni je potrebné zistiť aké príležitosti má každý podnikateľský subjekt pre dosiahnutie a trvalé efektívne udržanie ekonomiky.

Hierarchiu riadenia formovania a podpory trvalého rozvoja ekonomiky je potrebné rozoberať v nasledujúcej postupnosti. Prvá úroveň – trvalé udržateľný rozvoj hospodárstva podnikateľského subjektu, druhá – odvetvia, tretia – regiónov, štvrtá – VÚC, piata – trvalé udržateľný rozvoj štátu. Každá nasledujúca úroveň sa formuje pod vplyvom predchádzajúceho stavu trvalé udržateľného rozvoja ekonomiky.

Základný rys vyjadrujúci pojem trvalého udržateľného efektívneho rozvoja organizácii bude vychádzať s podstaty morálneho kódexu manažéra<sup>4</sup>. Zabezpečenie trvalé udržateľného efektívneho rozvoja ekonomiky podnikateľského subjektu nachádza svoje odzrkadlenie v dosiahnutí systémov cieľov (sociálnych, ekonomických, technických a ekologických) na základe postupnej realizácie princípu spoločenskej zodpovednosti<sup>5</sup>. V tomto prípade zisk nie je konečným cieľom, na ktorý by sa mal orientovať manažment podniku. Ale je jedným z hospodárskych cieľov a vykonáva dôležitú funkciu – vystupuje ako prostriedok na dosiahnutie celého systému cieľov.

## **FORMY A METÓDY VPLYVU NA HOSPODÁRENIE PODNIKATEĽSKÝCH SUBJEKTOV**

V podmienkach sociálno-trhového hospodárstva s cieľom zvýšenia účinnosti mechanizmu hospodárenia dôležitý význam má vytvorenie priaznivého podnikateľského a investičného prostredia. Kardinálne zlepšenie podnikateľského prostredia sa rozoberá ako kľúčová úloha, bez riešenia ktorej modernizácia a hospodársky rast a odpoveď štátu na výzvy a hrozby vonkajšieho prostredia budú nemožné.<sup>6</sup>

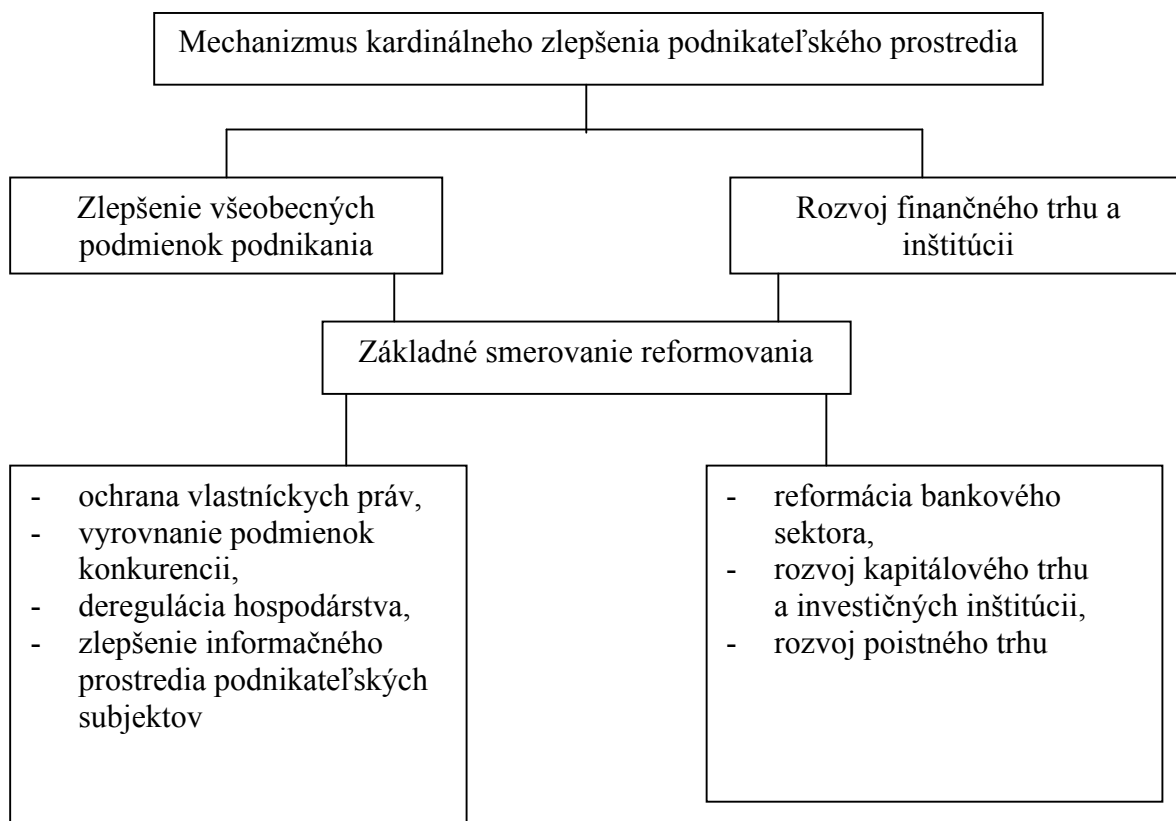
Predstavu o štruktúrnych prvkoch, postupnosti formovania priaznivého podnikateľského prostredia ponúka obrázok 1.

---

<sup>4</sup> Manifest o morálnom kódexe manažéra. Davos 1973

<sup>5</sup> Steinmann Horst. Zur von der Gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung. Wirst-Wirtschaftswissenschaftliches Studium. 1973. s.468

<sup>6</sup> Raickij.K.A.:Ekonomika organizácii (predpriatia). Daškov a K. Moskva 2003. s. 264



### Ochrana vlastníckych práv

Kľúčovou podmienkou oživenia hospodárstva je vytvorenie mechanizmov zabezpečujúcich slobodu hospodárskej iniciatívy a to aj pomocou maximálne slobodnej realizácii vlastníckych práv a ich ochrany. Formovanie stabilných, priezračných, chránených mechanizmov, zabezpečujúcich realizáciu vlastníckych práv, prechodu majetkových práv, rovnoprávnosť všetkých osôb, ktorí sú účastníkmi občianskych a obchodných vzťahov a to nezávisle od právnej formy sú principiálnymi podmienkami modernizácie národného hospodárstva.

Vlastnícke právo ako najzákladnejšie subjektívne právo je v podstate chránené priamo či nepriamo celým právnym poriadkom počnúc ústavou. Obsahom vlastníckeho práva je takzvaná triáda oprávnení formulovaná klasickou rímskou právnou vedou. Ide o právo vec držať (ius possidendi), vec užívať a požívať jej plody a úžitky (ius utendi et fruendi) a právo vecou disponovať (ius disponendi). Za inherentné právo vlastníka sa pokladá aj právo na ochranu proti akýmkoľvek neoprávneným zásahom do vlastníckeho práva<sup>7</sup>. Súkromné vlastníctvo a vlastnícke práva majú navyše i dôležitý etický význam v spoločnosti ľudí. Spolu s akceptovanými formálnymi a neformálnymi pravidlami v spoločnosti prispieva k vyššej zodpovednosti ľudí za svoje činnosti, vrátane podnikania.

Súčasnosť je charakteristická neexistenciou praktických pravidiel na nezasahovanie do vlastníctva, na ochranu vlastníctva, nielen vo vzťahu voči štátu, ale aj súkromným osobám. Ďaleká od dokonalosti je problematika reglementovania práv a povinnosti súkromných osôb a vzťahov medzi nimi. Proces realizácie a ochrany mnohých vlastníckych práv je v kompetencii administratívnej kontroly, efektívnosť ktorej je krajne nízka.

Nedostatočné zlepšenie týkajúce sa povinnej administratívy a zaťaženia reguláciami právnických osôb sú aj naďalej výzvou na zlepšenie podnikateľského prostredia<sup>8</sup>. Osobitnú aktuálnosť má riešenie úloh na ochranu práv veriteľov a investorov a väčšie pôsobenie na

<sup>7</sup> [http://sk.wikipedia.org/wiki/Vlastn%C3%ADcke\\_pr%C3%A1vo](http://sk.wikipedia.org/wiki/Vlastn%C3%ADcke_pr%C3%A1vo)

<sup>8</sup> [http://www.oks.sk/program\\_2006/program\\_2006\\_05.htm](http://www.oks.sk/program_2006/program_2006_05.htm)

porušovateľov v danej oblasti. V procese realizácie politiky na ochranu práv veriteľov je potrebné predvídať riešenie nasledujúcich otázok:

- realizovať opatrenia pre stimulovanie vytvárania spoločnosti špecializovaných na finančné ozdravenie platobnej neschopnosti organizácii,
- zaviesť mieru zodpovednosti za namierené alebo fiktívne skrachovanie podnikateľského subjektu a za činnosť vedúcich arbitrážnych konaní vo vlastnom záujme alebo záujme určitej skupiny veriteľov.

Nesporné je, že v procese podnikania dôležitú úlohu má rozvoj práva na pôdu, stav ochrany duševného, intelektuálneho vlastníctva, prechod majetku apod. Dnes je dôležité nielen efektívne využitie existujúcich nástrojov na ochranu vlastníckych práv ale dosiahnuť zvýšenia kontroly a dodržiavania zákonodarstva. Všetky tieto faktory vonkajšieho prostredia musia byť predmetom neustáleho sledovania manažmentu podniku aby sa zabezpečilo efektívne podnikanie v existujúcich podmienkach.

### **Vyrovňavanie podmienok konkurencii**

Cieľom konkurenčnej politiky je vytvorenie prostredia pre rovnoprávnú a svedomitú konkurenciu, ktorá umožňuje efektívnu alokáciu zdrojov a udržateľný hospodársky rozvoj. Konkurencieschopnosť je zložitou ekonomickou kategóriou, ktorú môžeme rozoberať podľa nasledujúcich úrovni: konkurencieschopnosť tovarov, výrobcov, odvetví a územných celkov, štátu. Všetky tieto úrovne sú vo vzájomnej relácii. Hodnotenie ich stavov sa v prvom rade určuje schopnosťou konkrétnych producentov ponúkať konkurencieschopné tovary a služby. To ako sa vyvíja situácia na prvej úrovni sa formuje konkurencieschopnosť aj vo všetkých ostatných kategóriách.

Veľká pozornosť sa v súčasnosti venuje konkurencieschopnosti krajín. Medzinárodný inštitút manažmentu a rozvoja v Lozanne využíva viacfaktorové modely, v ktorých sa pracuje s 381 ukazovateľmi. Tieto sú zaradené do 8 agregovaných skupín: vnútorný hospodársky potenciál, vonkajšie hospodárske vzťahy, štátna regulácia, systém riadenia, vedecko-technický potenciál, pracovné zdroje.

### ***Konkurencieschopnosť územia***

Globalizačný proces vytvára vysoko konkurenčné prostredie s množstvom pozitívnych, ale aj negatívnych dôsledkov, ku ktorým patri nerovnomerný sociálny a ekonomický rozvoj území. Schopnosť územia obstať v tomto prostredí úzko súvisí s tým, v akej miere využíva vnútorné faktory ovplyvňujúce dynamiku jeho rozvoja<sup>9</sup>.

Jednotlivé teórie regionálneho rozvoja, ako aj autori zaoberajúci sa rozvojom miestnej ekonomiky, vymedzujú široké spektrum a rôzne modifikácie vnútorných faktorov stimulujúcich alebo limitujúcich ekonomický rozvoj. Väčšina z nich sa zhoduje na nasledovných piatich:<sup>10</sup>

- pracovné sily,
- infraštruktúra,
- technológie,
- finančný kapitál,
- vedenie.

---

<sup>9</sup> Blahútová, J.: Vplyv procesu globalizácie na ľudský kapitál ako vnútorný faktor regionálneho rozvoja. In: Zborník prác zo 6. medzinárodnej konferencie EDAMBA. Nové Zámky. 2003. s. 66

<sup>10</sup> Čapková, S.: Rozvoj miestnej ekonomiky. Studia oeconomica 22. Banská Bystrica 2004. s.48

Príkladom ďalších vnútorných faktorov, ktoré sa považujú za významné pri rozvoji konkurencieschopnosti miestnej ekonomiky, a ich kategorizácie je členenie Meyer-Stamera, ktorý vymedzuje tri typy vnútorných faktorov, ktoré označuje ako lokálne<sup>11</sup>:

*Hmotné lokálne faktory*, ku ktorým sa zaraďuje geografická poloha vo vzťahu k zákazníkom a dodávateľom, technická infraštruktúra, pracovné sily, dostupnosť a cena nehnuteľnosti, miestne dane a subvencie.

*Nehmotné faktory* dôležité pre podniky, medzi ktoré patrí podnikateľské prostredie a prístup orgánov verejnej správy, imidž územia, možnosť dodávateľských a odberateľských vzťahov, možnosť vytvárania sietí, spolupráca a podnikateľské kontakty, vedecké, výskumné, vzdelávacie, poradenské inštitúcie, existencia clustrov apod.

*Nehmotné faktory dôležité pre jednotlivcov* – to sú faktory, ktoré zvyčajne určujú kvalitu života v danej lokalite, t.j. kvalita a štruktúra vzdelávacích, zdravotníckych, kultúrnych a rekreačných zariadení, podmienky bývania, kvalita životného prostredia.

### ***Dosiahnutie cieľov protimonopolnej politiky***

1. Zabezpečenie jednoty hospodárskeho priestoru prostredníctvom zamedzenia a neprepustenia jeho fragmentácie cestou zavádzania administratívnych bariér,
2. Zabezpečenie „priehľadnosti“ procesov spojených s vytvorením, spájaním a pridružením podnikateľských subjektov a práv, ktoré umožňujú určovať podmienky činnosti podnikov majúcich dominantné postavenie na trhu,
3. Aktivizácia práce na profylaktiku a zamedzenie nekalej konkurencie na trhu,
4. Zníženie bariér vstupu na trhy a zabezpečenie efektívnejšej kontroly nad správaním hospodárskych subjektov s dominantným postavením prostredníctvom monitoringu procesu cenovej tvorby a odňatie príjmov získaných v dôsledku porušenia monopolnej legislatívy,
5. Usporiadanie poskytovania štátnej pomoci

### **Optimalizácia vzťahov komerčného sektoru a štátu**

Vo väčšine krajín všeobecne prijatým je účasť štátu v: stanovení povinných predpisov na správanie sa hospodárskych subjektov v podmienkach rozvoja trhových vzťahov, formovaní mechanizmu hospodárskej regulácie, podpore, stimulovaní a efektívnom plnení svojich povinností ako vlastníka štátneho majetku, ktorý funguje na trhu spolu s inými subjektmi vlastníckych práv.

Riešenie úlohy na vytvorenie priaznivého podnikateľského prostredia vyžaduje korekciu foriem štátnych zásahov do hospodárstva, odmietnutie prílišnej byrokratickej regulácie a zvýšenie efektivity štátnej moci v tých sférach, kde je jej účasť absolútne nevyhnutná.

Deregulácia hospodárstva by mala zabezpečiť oslabenie byrokratického nátlaku na podnikanie, zvýšenie úrovne ekonomickej slobody pre všetkých účastníkov hospodárskych vzťahov. To predpokladá prijatie nasledujúcich opatrení:

1. Zníženie bariér vstupu na trh
  - zjednodušiť procedúry registrácii podnikateľských subjektov,
  - zredukovať zoznam licenčných druhov činnosti a zaviesť jednotný postup pre všetkých žiadateľov o licenciu,
  - zjednodušiť proces skoordínovania investičnej dokumentácie (expertízy)
2. Odstránenie prebytočnej a neefektívnej administratívnej regulácie hospodárskej činnosti

---

<sup>11</sup> Meyer-Stamer, J.: Lokale und regionale Standortpolitik – Konzepte und Instrumente jenseit von Industriepolitik und traditioneller Wirtschaftsförderung Duisburg: Institut für Entwicklung und Frieden an der Gerhard-Mercator-Universität, 1999



- zjednodušiť systém formálnych administratívnych požiadaviek k hospodárskym subjektom,
  - zmenšiť počet kontrolných orgánov pre dohľad nad činnosťou podnikov a aplikovať proti nim mimosúdne sankcie,
  - zharmonizovať prácu kontrolných a regulujúcich orgánov, s cieľom vynechať praktiku dvojitého previerok.
3. Zabezpečenie spolupráce štátnych a regionálnych orgánov

Zasahovanie do podnikovej sféry nemôže byť obmedzované len na poskytovanie finančných stimulov na tvorbu pracovných miest, ale musí byť zameraná predovšetkým<sup>12</sup>:

- na pomoc pri získavaní technických certifikátov kvality (ISO 9000, 9004, 9008),
- na pomoc pri vytváraní kompatibilných informačných systémov,
- na pomoc v oblasti inovačných drobných zlepšení, ktoré sú ponúkané ako súčasť ponuky subkontraktorskej firmy materskej firme,
- na pomoc v oblasti legislatívy, technických noriem a štandardov, ktoré budú musieť spĺňať menšie slovenské subkontraktorské firmy, aby uspeli v súťaži o subkontraktorské miesto voči veľkým investorom.

Takto ciele štátna pomoc bude významným investičným a podnikateľským stimulom, ktorý by mohol zásadným spôsobom ovplyvniť možnosti slovenskej podnikateľskej sféry, predovšetkým jej konkurencieschopnosť.

### **Zlepšenie informačného zabezpečenia podnikania**

Informáciu budeme rozoberať ako vedomosti, ktoré sa využívajú na dosiahnutie cieľovo nasmerovaných činnosti v procese riadenia hospodársko-finančnej činnosti organizácii. V procese analýzy, prognózovania a plánovania výsledkov činnosti sú potrebné široké vedomosti o zákonitostiach rozvoja, vzťahov, cieľoch, obmedzeniach, trhoch, alternatívach, dopadoch a iných sociálno-ekonomických, technických a ekologických procesoch.

Vývoj od mechanistického poňatia organizácie ku organistickému je sprevádzaný významnými zmenami v informačných technológiách a informačných systémoch, mení sa informačná paradigma podniku, ktorá zásadne mení filozofiu riadenia a komunikácie v podniku. Rozvoj podniku je v súčasnosti podmienený neustálou reakciou na meniace sa ekonomické prostredie, vývoj výrobných, informačných a komunikačných technológií. Medzi reakciou podniku na meniace sa ekonomické prostredie, vývoj výrobných, informačných a komunikačných technológií nazývanou *re-engineering podnikových procesov* a tvorbou IS je úzka väzba podmienená väzbou informácií na riadiace procesy.

Štruktúra informačného prostredia a informačných procesov v spoločnosti, pozostáva z informačno-komunikačných procesov, ľudských činiteľov, materiálno-technických prvkov, časo-priestorových prvkov a organizačných prvkov, ktorá sa realizuje na individuálnej, skupinovej, inštitucionálnej, spoločenskej a globálnej úrovni.<sup>13</sup>

Zlepšenie informačného zabezpečenia účastníkov hospodárskych vzťahov vyžaduje:

- nárast dôveryhodnej, operatívnej a verejnej štatistickej informácii o stave hospodárstva,
- prijímanie dôveryhodných a porovnateľných analytických údajov za predchádzajúce obdobia a po všetkých odvetviach a podnikom,
- aktivizáciu PR štátnych štruktúr s cieľom vysvetlenia a priblíženia svojich rozhodnutí a konania,
- zlepšenie finančnej a organizačnej priehľadnosti podnikateľských subjektov,

<sup>12</sup> [http://www.inst-asa.sk/index\\_files/zbornik3.htm](http://www.inst-asa.sk/index_files/zbornik3.htm)

<sup>13</sup> ČABRUNOVÁ, A.: K formovaniu informačnej vedy ako vedy. In *Knižničná a informačná veda XIX : Zborník Filozofickej fakulty UK 2002..* Bratislava : UK, s. 73-109.

- zvýšiť počet špecialistov schopných správne a hlboko analyzovať hospodárske výsledky organizácii.

Vytvorenie priaznivého informačného prostredia je nevyhnutnou podmienkou zlepšenia podnikateľského prostredia a dosiahnutie trvalé udržateľného rozvoja ekonomiky.

## **POUŽITÁ LITERATÚRA**

1. Čapková S.: Rozvoj miestnej ekonomiky. Studia oeconomica 22. Banská Bystrica 2004
2. Meyer-Stamer, J.: Lokale und regionale Standortpolitik – Konzepte und Instrumente jenseit von Industriepolitik und traditioneller Wirtschaftsforderung Duisburg: Institut für Entwicklung und Frieden an der Gerhard-Mercator-Universität, 1999
3. Raickij, K. A.: Ekonomika organizácii (predpriatia). Daškov a K. Moskva 2003
4. Steinmann Horst. Zur von der Gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung. Wirst-Wirtschaftswissenschaftliches Studium. 1973
5. Stražovská L.: Malé a stredné podnikanie a rodinné podnikanie. Osobitosti marketingu. CRANIUM. Bratislava 2004

Zborník Filozofickej fakulty UK. Knižničná a informačná veda XIX, Bratislava. 2002

Zborník prác zo 6. medzinárodnej konferencie EDAMBA. Nové Zámky. 2003

Zborník z vedeckej konferencie: Podnikateľské prostredie a etika podnikania. Bratislava. 2006

Sborník příspěvků z konference "Cestovní ruch, regionální rozvoj a školství - mezinárodní vědecká studentská konference", Tábor. 2007

Článok bol spracovaný v rámci inštitucionálnej grantovej úlohy 2318159/06 „Ekonomika a manažment neziskových organizácií“.

# **Metódy multikriteriálneho hodnotenia variantov ako nástroj analýzy životného cyklu podniku**

## **Methods of multicriterial evaluation of variants as an instrument of analysis of enterprise's life cycle**

**Ján Krajčovič<sup>1</sup>**

### **Abstract:**

Fast changing business environment requires knowing of company surroundings and its inside. It is very important to know the surroundings factors, as well as inner situation, for the manager's decisions. Some methods of knowing the company's status represent also the methods of multicriterial evaluation. These are a part of company analysis from a global view. They are used mainly in company diagnostics. Its part is also financial analysis and SWOT analysis

**Key words:** methods of multicriterial evaluation, life cycle of enterprise, method of standardized variable, points method, method of distance from fictive object

### **Úvod**

Rýchlo meniace sa podnikateľské prostredie vyžaduje poznanie stavu okolia podniku, ako aj jeho vnútra. Pre správne rozhodovanie manažérov je potrebné poznať nielen faktory okolia, ale čo najlepšie aj jeho vnútropodnikovú situáciu. Jednými z metód poznávania stavu podniku sú aj metódy multikriteriálneho hodnotenia. Tieto metódy sú súčasťou podnikovej analýzy z globálneho hľadiska. Využívajú sa predovšetkým v diagnostike podniku, ktorej súčasťou je aj finančná analýza a analýza SWOT.

### **METÓDY MULTIKRITERIÁLNEHO HODNOTENIA**

Metódy multikriteriálneho hodnotenia charakterizuje to, že sú použiteľné pri porovnávaní akýchkoľvek objektov na základe niekoľkých ukazovateľov. Spoločným základom všetkých metód multikriteriálneho hodnotenia variantov je východisková matica objektov a ich charakteristík.

Kroky vedúce k jej naplneniu:

1. výber navzájom porovnateľných podnikov
2. výber vhodných a výstižných ukazovateľov verne charakterizujúcich činnosť podniku
3. voľba váh ukazovateľov
4. určenie charakteru všetkých ukazovateľov
  - ak je žiadúce, aby ukazovateľ rástol, priradíme mu charakter +1
  - ak je žiadúce, aby ukazovateľ klesal, priradíme mu charakter -1
5. zostavenie východiskovej matice

Keďže všetky metódy pracujú s rovnakou východiskovou maticou, je v podstate jedno, ktorú metódu použijeme, ideálna je však ich kombinácia so záverečným porovnaním ich výsledkov.

---

<sup>1</sup> Ing. Ján Krajčovič, Ekonomická Univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Podnikovohospodárska katedra, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava  
Email: Krajcovic.j@gmail.com

„Cieľom všetkých metód multikriteriálneho hodnotenia je transformácia a syntetizácia hodnôt rôznych ukazovateľov do jedného – integrálneho ukazovateľa (výslednej charakteristiky), komplexne vyjadrujúceho úroveň jednotlivých podnikov v súbore skúmaných podnikov.“<sup>2</sup>

ukazovateľ	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	...	X <sub>j</sub>	...	X <sub>m</sub>
objekt						
1	X <sub>11</sub>	X <sub>12</sub>				X <sub>1m</sub>
2	X <sub>21</sub>	X <sub>22</sub>				X <sub>2m</sub>
⋮						
⋮						
i				X <sub>ij</sub>		
⋮						
⋮						
n-1	X <sub>n-1,1</sub>	X <sub>n-1,2</sub>				X <sub>n-1,m</sub>
n	X <sub>n1</sub>	X <sub>n2</sub>				X <sub>nm</sub>
váhy ukazovateľov	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	...	P <sub>i</sub>	...	P <sub>m</sub>
charakter ukazovateľov	-1	1	...	1	...	-1

Obr. č.6 : Východisková matica metód multikriteriálneho hodnotenia

Prameň : Zalai, K. a kol.: Finančno-ekonomická analýza podniku. Vydavateľstvo SPRINT vfra, Bratislava, 2004

$x_{ij}$  - hodnota j-teho ukazovateľa v i-tom podniku

m – počet ukazovateľov

n – počet hodnotených podnikov

$p_j$  – váhy, ktoré môžu byť:

- normované – vtedy spĺňajú podmienky:

$$0 \leq p_j \leq 1, j = 1, 2, \dots, m$$

$$\sum_{j=1}^m p_j = 1$$

- nenormované - zväčša celé čísla, volené v závislosti od použitej metódy stanovenia váh kritérií. Napríklad. pri najjednoduchšej metóde, tzv. bodovej stupnici, si analytik volí váhy päťbodovej, resp. deväťbodovej stupnice (čím významnejšie kritérium, tým väčší počet bodov).

K týmto metódam patria:

1. metóda váženého súčtu poradí,
2. bodovacia metóda,
3. metóda normovanej premennej,
4. metóda vzdialenosti do fiktívneho bodu.

#### **METÓDA VÁŽENÉHO SÚČTU PORADÍ**

Je to najjednoduchšia metóda, jednoducho aplikovateľná na kvantitatívne aj kvalitatívne charakteristiky. Podniky zoradíme tak, že „podnik, v ktorom dosahuje ukazovateľ najlepšiu hodnotu dostane poradie rovnajúce sa rozsahu súboru, teda n, podnik s druhou

<sup>2</sup> Zalai, K. a kol.: Finančno-ekonomická analýza podniku. Vydavateľstvo Sprint vfra, Bratislava 2004, str. 240.

najlepšou hodnotou poradie n-1, poradie podniku s najhoršou hodnotou je 1, všeobecne povedané i-tý podnik dostáva v j-tom ukazovateli poradie  $S_{ij}$ .<sup>3</sup>

Integrálny ukazovateľ  $d_1$  získame ako súčet poradí podľa jednotlivých ukazovateľov  $s_{ij}$ , násobených zvolenými váhami ukazovateľov  $p_j$ . Podnik, ktorý má najvyššiu hodnotu integrálneho ukazovateľa, je na prvom mieste. Výsledné poradie podnikov je vzostupné.

Nevýhodou tejto metódy je, že hoci s jej pomocou vieme zostaviť poradie podnikov, neumožňuje kvantifikovať rozdiely medzi nimi.

$$d_{1i} = \sum_{j=1}^m s_{ij} p_j \quad i = 1, 2 \dots n$$

### BODOVACIA METÓDA

V tomto prípade je spoločným základom bodové ohodnotenie.

Postup:

- a) pre každý ukazovateľ nájdeme podnik, v ktorom dosahuje najlepšiu hodnotu, a priradíme mu 100 bodov
  - b) ostatným podnikom pripravíme toľko bodov, koľko percent predstavuje hodnota ich ukazovateľa z najlepšej hodnoty.
- pri maximalizácii ukazovateľa vychádzame zo vzťahu:

$$b_{ij} = \frac{x_{ij}}{x_{\max.j}} \times 100,$$

- a pri minimalizácii zo vzťahu:

$$b_{ij} = \frac{x_{\min.j}}{x_{ij}} \times 100,$$

kde:

$x_{ij}$  - je hodnota i-teho ukazovateľa v j-tom podniku (hodnota, ktorej chceme prideliť body)

$x_{\max.j}$  - najvyššia hodnota i-teho ukazovateľa (ocenená 100 bodmi)

$x_{\min.j}$  - najnižšia hodnota i-teho ukazovateľa (ocenená 100 bodmi)

$b_{ij}$  - počet bodov pre j-ty podnik za i-ty ukazovateľ.

Integrálny ukazovateľ  $d_2$  sa pre i-ty podnik vypočíta ako vážený aritmetický priemer počtu bodov za jednotlivé ukazovatele

$$d_{2i} = \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m b_{ij} p_j \quad j = 1, 2 \dots m \text{ (počet ukazovateľov)}$$

$$i = 1, 2 \dots n \text{ (počet podnikov)}$$

$$p_j = \text{váha } j\text{-teho ukazovateľa}$$

Výhodou tejto metódy na rozdiel od predchádzajúcej je, že počty pridelených bodov umožňujú vyjadriť kvantitatívne rozdiely medzi podnikmi podľa použitých ukazovateľov. Rovnako „prednosťou bodovacej metódy je jej jednoduchosť umožňujúca manuálne spracovanie údajov. Metóda tiež umožňuje zhrnúť hodnoty za ukazovatele zistené v rôznych merných jednotkách.“<sup>4</sup> Komplikácie môžu vzniknúť, ak sa v súbore vyskytuje jeden alebo viac ukazovateľov so záporným znamienkom.

Je to možné riešiť dvoma spôsobmi:

<sup>3</sup> Strieška, L. – Neumannová, A.: Možnosti využitia metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov pri identifikácii krízy v podniku, časopis Nová Ekonomika, č.3, r.4, Bratislava 2005

<sup>4</sup> Neumannová, A. – Máleková, P.: Diagnostika rastu podniku s využitím metód multikriteriálneho hodnotenia, časopis Dialógy o ekonomike a riadení, 7 ročník, 22/2005, Bratislava

- a) počet bodov určiť rovnakým postupom ako pri kladných hodnotách, ale bodovému ohodnoteniu priradiť záporné znamienko,
- b) ohodnotiť podnik v danom ukazovateli nulovým počtom bodov.  
Toto je možné uplatniť len vtedy, ak záporných ukazovateľov nie je veľmi veľa.

#### **METÓDA NORMOVANEJ PREMENNEJ**

Podstatou metódy je prevod rôznych hodnôt ukazovateľov na porovnateľný tvar – tzv. normovanú premennú.

Postup:

- a) vypočítame aritmetické priemery  $x_j$  a smerodajné odchýlky  $Sx_j$  za jednotlivé ukazovatele
- b) transformujeme pôvodné hodnoty ukazovateľov  $x_{ij}$  na normovaný tvar  $u_{ij}$  nasledovne:
  - u maximalizujúceho ukazovateľa

$$u_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{priem \cdot j}}{Sx_j}$$

- u minimalizujúceho ukazovateľa

$$u_{ij} = \frac{x_{priem \cdot j} - x_{ij}}{Sx_j}$$

- c) vyjadríme integrálny ukazovateľ  $d_3$  ako vážený aritmetický priemer normovaných hodnôt.

$$d_{3i} = \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m u_{ij} p_j \quad i = 1, 2 \dots n$$

$p_j$  = váha j-teho ukazovateľa

- d) stanovíme poradie podnikov podľa veľkosti priemernej hodnoty normovaných veličín.

Výhodou tejto metódy je, že prihliada k relatívnej variabilite jednotlivých metód. Výsledky sú v prípade tejto metódy menej citlivé na extrémne hodnoty ukazovateľov v sledovanom súbore. Nevýhodou je zasa to, že ak sa vyskytnú záporné hodnoty integrálneho ukazovateľa, potom nemožno uskutočňovať porovnávanie podnikov podielom, ale iba rozdielom.

#### **METÓDA VZDIALENOSTI OD FIKTÍVNEHO OBJEKTU**

V tomto prípade porovnáваме jednotlivé podniky súboru s tzv. fiktívnym podnikom. Fiktívny podnik je abstraktný a dokonalý, lebo vo všetkých ukazovateľoch dosahuje najlepšie hodnoty.

Postup výpočtu je nasledovný:

- a) vypočítame aritmetické priemery  $x_{priem \cdot j}$  a smerodajné odchýlky  $Sx_j$  pre každý ukazovateľ
- b) všetky ukazovatele prevedieme na normovaný tvar:

$$u_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{priem \cdot j}}{Sx_j} \quad \text{normovaný tvar ľubovoľného ukazovateľa}$$

$$u_{0j} = \frac{x_{0j} - x_{priem \cdot j}}{Sx_j} \quad \text{normovaný tvar najlepšieho ukazovateľa}$$

$x_{0j}$  – najlepšia hodnota j-teho ukazovateľa, pričom:

$x_{0j} = x_{maxj}$  pre ukazovatele, ktoré sa majú maximalizovať

$x_{0j} = x_{minj}$  pre ukazovatele, ktoré sa majú minimalizovať

- c) vypočítame integrálny ukazovateľ komplexného hodnotenia:

$$d_{4i} = \frac{1}{m} \sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_{0j})^2 p_j} \quad i = 1, 2, \dots, n, p_i = \text{váha } j\text{-teho ukazovateľa}$$

tento ukazovateľ vyjadruje euklidovskú vzdialenosť konkrétneho podniku od fiktívneho podniku.

d) určíme poradie podnikov tak, že najlepšie je na tom ten podnik, ktorý má najmenšiu vzdialenosť od fiktívneho podniku, a teda má najmenšiu hodnotu.

Táto metóda sa líši od predošlých tým, že pracuje so štvorcami odchýlok. Jej výhoda spočíva v tom, že výsledky hodnotenia nadobúdajú vždy nezáporné hodnoty a má zmysel porovnávať nielen rozdielom, ale aj podielom. Na druhej strane to však spôsobuje väčšiu citlivosť na zmeny hodnôt ukazovateľov.

„Metódy multikriteriálneho hodnotenia reagujú rôzne na vzťahy medzi ukazovateľmi, preto môžu rozdielne vypovedať o poradí podnikov. Vzhľadom na tento fakt, nemenej zaujímavé ako samotné riešenie analytickej úlohy medzipodnikového porovnávania rôznymi metódami je tiež záverečné porovnanie výsledného poradia podnikov ako výstupov riešenie podľa jednotlivých metód. Ide o skúmanie tzv. miery zhody poradia. Pomerne dobrú predstavu o zhodnosti výpovede jednotlivých metód možno získať jednoduchým porovnaním poradia podľa danej metódy s priemerným poradím získaným vzhľadom na všetky metódy.

Náročnejší spôsob zisťovania miery zhody poradia poskytujú korelačné koeficienty, najčastejšie Spearmanov koeficient poradovej korelácie. Podľa výsledkov výskumu J. Křováka, Spearmanove koeficienty preukazujú vysokú koreláciu poradia medzi všetkými dvojicami metód, hlavne však medzi metódou bodovacou a metódou normovanej premennej.“<sup>5</sup>

## ZÁVER

Metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov ako súčasť podnikovej diagnostiky predstavujú jednu z účinných metód analýzy stavu podniku. Tieto metódy doplnené o ďalšie podnikové analýzy akými sú finančno-ekonomická analýza, analýza SWOT a pod. dotvárajú komplexnú skupinu nástrojov podnikovej diagnostiky. Ich včasné a pravidelné využitie zabezpečí nielen odhalenie možností, slabín či nedostatkov podniku, ale predovšetkým podporí a usmerní proces opatrení, ktoré je potrebné uskutočniť pre ďalší efektívny rast (rozvoj) podniku.

Zalai, K. a kol.: Finančno-ekonomická analýza podniku. Vydavateľstvo Sprint vfra, Bratislava 2004

Strieška, Ľ. – Neumannová, A.: Možnosti využitia metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov pri identifikácii krízy v podniku, časopis Nová Ekonomika, č.3, r.4, Bratislava 2005

Neumannová, A. – Máleková, P.: Diagnostika rastu podniku s využitím metód multikriteriálneho hodnotenia, časopis Dialógy o ekonomike a riadení, 7 ročník, 22/2005, Bratislava

<sup>5</sup> Zalai, K. a kol.: Finančno-ekonomická analýza podniku. Vydavateľstvo Sprint vfra, Bratislava 2004, str. 251.

# VYUŽITIE MODERNÝCH METÓD HODNOTENIA VÝKONNOSTI V SLOVENSKOM PODNIKU

## THE APPLICATION OF MODERN PERFORMANCE MEASUREMENTS IN SLOVAK COMPANY

Stanislava Králiková<sup>1</sup>

### KLÚČOVÉ SLOVÁ

Economic Value Added, EVA decomposition, Cash Value Added, Market Value Added, Refined Economic Value Added, index IN

### ABSTRAKT

Nowadays more and more companies try to run their business on a Value Based Management basis. As the main goal is to create value, it is crucial to identify whether value has been created or destroyed and to measure the performance of the company. This article covers the ability of modern performance measurements applications in a Slovak company. It focuses on Economic Value Added calculation and some of the advantages of its implementation in management processes. Additional performance indicators are mentioned as well (CVA, MVA, REVA and index IN) to illustrate the difficulties with their calculation and implementation in Slovak conditions. The final comparison of results illustrates the reliability of each method used to evaluate the company performance.

### ÚVOD

V súčasnosti vplyvom finančnej revolúcie (liberalizácie, globalizácie, hyperkonkurencie ...) sú podniky nútené flexibilne reagovať na nové situácie a dynamiku prostredia. Rastie snaha o reálnejšie vyjadrenie a hodnotenie výsledkov podnikateľských aktivít. Tradičné metódy a postupy sa stávajú nedostatočnými pre kvalitné finančné riadenie a rozhodovanie. Pre podnik nachádzajúci sa v takomto prostredí je preto nevyhnutné sledovať nové trendy a vedieť ich efektívne využiť. Vďaka výhodnej geografickej polohe, daňovej reforme, či lacnej pracovnej sile prichádza na Slovensko v posledných rokoch množstvo zahraničných investorov. Objavujú sa nové požiadavky na manažment, a to riadiť podnik na princípe zvyšovania jeho hodnoty pre akcionárov, zákazníkov i zamestnancov. Je preto dôležité, aby podnik poznal svoju výkonnosť, analyzoval ju a snažil sa ju neustále zlepšovať.

Dlhé obdobie bola podniková výkonnosť hodnotená len prostredníctvom tradičných ukazovateľov. Ukazovateľ čistý zisk a z neho odvodené pomerové ukazovatele (ROA, ROE, ...) boli základom operatívneho rozhodovania, strategického plánovania či odmeňovania manažmentu. V posledných rokoch sa však čoraz viac podnikov uberať cestou moderného prístupu, ktorý presadzuje nové ukazovatele založené na teórii riadenia tvorby hodnoty. Najpopulárnejším hodnotovo založeným meradlom je Ekonomická pridaná hodnota-EVA. Tú možno chápať ako „**hodnotu pridanú hospodárskou činnosťou podniku, ktorú vytvára podnik nad úroveň nákladov kapitálu viazaného v jeho aktívach**“<sup>2</sup>. Na Slovensku sú stále základnými ukazovateľmi merania výkonnosti podniku zisk a od neho odvodené tradičné ukazovatele rentability. Hodnotový prístup a EVA sú v súčasnosti na Slovensku známe skôr v teoretickej rovine než v praktickej. Či podnik tvorí hodnotu, možno sledovať aj inými ukazovateľmi: trhovo pridaná hodnota – MVA, upravená ekonomická pridaná hodnota – REVA, peňažná pridaná hodnota – CVA či index IN.

---

<sup>1</sup> Ing. Stanislava Králiková, skralikova@gmail.com

<sup>2</sup> Ficzová, I.: Ekonomická pridaná hodnota - EVA<sup>®</sup>. Finančný manažér, leto/2000, Ročník 1, str. 57.



## VÝPOČET UKAZOVATEĽA EVA V SPOLOČNOSTI SLOVNAFT, a.s.

Jednou z mála firiem na Slovensku, ktorá využíva ukazovateľ EVA je spoločnosť SLOVNAFT, a.s. Tá ukazovateľ EVA počíta takto:

$$\text{EVA} = \text{EBIT} \times (1 - \text{daňová sadzba}) - (\text{ACE} \times \text{WACC}) \quad (\text{vzorec č. 1})$$

- EBIT spoločnosť stotožňuje s prevádzkovým ziskom, ktorý získava priamo z Výkazu ziskov a strát. Takto chápaný EBIT je následne zdanení aktuálnou daňovou sadzbou.
- ACE (Average Capital Employed), teda priemerný použitý kapitál sa počíta ako jednoduchý aritmetický priemer použitého kapitálu za bežné a minulé obdobie, kde:  
Použitý kapitál = celkové aktíva – nedokončené investície – finančné investície – peniaze a peňažné ekvivalenty – krátkodobé neúročené záväzky
- Ako WACC spoločnosť používa ich plánovanú úroveň (Slovnaft plánuje priemerné náklady kapitálu vždy na niekoľko rokov).

Základným cieľom, ktorý Slovnaft pri výpočte ukazovateľa EVA sleduje, je jednoduchosť. Toto sa odzrkadľuje vo výbere vstupných údajov tvoriacich tri základné hodnoty, o ktoré sa EVA opiera:

- NOPAT je v Slovnafte chápaný ako zdanení prevádzkový zisk, pričom k ďalším úpravám na tejto úrovni nedochádza. V tomto bode sa odporúča uskutočniť tzv. daňovú konverziu (zistiť teoretickú daň, ktorá by bola zaplatená z operatívneho hospodárskeho výsledku). Slovnaft túto konverziu neuskutočňuje a pre účely zdanenia prevádzkového zisku využíva aktuálnu daňovú sadzbu.

- Výška WACC sa v jednotlivých rokoch určuje na základe plánovanej úrovne tohto ukazovateľa. Tým, že Slovnaft mieru nákladov kapitálu plánuje, zohľadňuje tak očakávania vlastníkov podniku a nemusí sa zaoberať problematickým výpočtom nákladov vlastného kapitálu, ktorý v slovenských podmienkach naráža na bariéry v dôsledku nefunkčného kapitálového trhu. Taktiež sa týmto spôsobom vyriešil ďalší problém, ktorý pri určení WACC nastáva. Je ním určenie váh jednotlivých zložiek kapitálu. Zásadou totiž je používať váhy vypočítané z trhových hodnôt. Z tejto požiadavky ale plyní tzv. „cirkulačný problém“. Pre výpočet WACC totiž potrebujeme poznať trhovú hodnotu vlastného kapitálu, ktorá je ale výsledkom oceňovacieho procesu. Ďalší postup je tak podmienený znalosťou konečného výsledku.<sup>3</sup> Jedným z možných riešení tohto problému, je určenie cieľovej štruktúry kapitálu. Tá je v plánovanej výške WACC už zohľadnená.

- Pri výpočte použitého kapitálu Slovnaft upravuje celkové aktíva o hodnotu nedokončených investícií, keďže tieto ešte neprispievajú k výsledkom podniku. Keďže Slovnaft nie je investičnou spoločnosťou a investovanie nie je súčasťou jeho core bussiness, ďalšou položkou znižujúcou aktíva sú finančné investície. Pri peňažných prostriedkoch

Tabuľka č.1 (v mil. Sk)	2005	2004
EBIT	11091	12289
daň z EBIT (19%)	2107	2335
celkové aktíva	73146	64865
nedokončené investície	-1662	-5842
finančné investície:	-1646	-1512
<i>podieľy v pridružených spoločnostiach</i>	-103	-150
<i>finančné aktíva určené na predaj krátkodobé</i>	-1	-2
<i>finančné aktíva určené na predaj dlhodobé</i>	-1542	-1360
peniaze a peňažné ekvivalenty	-1872	-6961
krátkodobé neúročené záväzky:	-18904	-15954
<i>záväzky z obchodného styku</i>	-14325	-8590
<i>iné krátkodobé záväzky</i>	-4050	-5600
<i>rezervy na záväzky a poplatky</i>	-529	-1764
CAPITAL EMPLOYED	49062	34596
ACE (Average capital employed)	41829	34736,5
WACC	12%	13%
<b>EVA</b>	<b>3964</b>	<b>5438</b>

<sup>3</sup> Mařík, M., Maříková, P.: Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. EKOPRESS, Praha 2005, str.55.

nedochádza k ich rozlišovaniu na prevádzkovo nutnú časť a časť prebytočnú, ale všetky sú chápané ako prebytočné a z investovaného kapitálu sa odpočítavajú. A na záver dochádza ku konverzii finančných zdrojov podniku a to odpočítaním krátkodobých neúročených záväzkov. Tie zahŕňajú záväzky z obchodného styku, rezervy na záväzky a iné krátkodobé záväzky, za ktoré spoločnosť neplatí úrok.

Keď vezmeme do úvahy, že aj samotní autori ukazovateľa EVA odporúčajú svojim klientom urobiť len 5 až 15 korekcií, je jednoduchosť pri jeho výpočte opodstatnená. Jednoduchosť by však nemala byť uprednostňovaná na úkor správnosti.

Dôležité je uvedomiť si vzájomný vzťah medzi použitým kapitálom a NOPAT. Ak je teda nejaký majetok zaradený do použitého kapitálu, tak výnos z neho plynúci a náklady naň vynaložené musia byť zahrnuté v NOPAT a naopak ak je nejaký výnos, či náklad plynúci z určitého majetku započítaný do NOPAT je potrebné tento majetok zaradiť do použitého kapitálu. Porušenie tohto princípu možno vidieť v skutočnosti, že Slovnaft využíva majetok, ktorý je už plne odpísaný (v roku 2004 bola hodnota tohto majetku až 14,8 mld. Sk, v roku 2005 približne 14,5 mld. Sk, v roku 2006 stúpila na 16,8 mld. Sk). Keďže tento majetok je plne odpísaný, podnik ho nevykazuje v súvahovej položke aktív a netvorí tak súčasť použitého kapitálu, hoci výnosy z neho plynúce sú započítané do prevádzkového výsledku hospodárenia. Preto by bolo vhodné tento majetok do použitého kapitálu zahrnúť.

Ďalšou možnou obmenou pri výpočte použitého kapitálu je rozlíšenie položky peňazí a peňažných ekvivalentov na prevádzkovo nutnú časť a časť prebytočnú. Prípadný prebytok by bol z použitého kapitálu odpočítaný, pričom druhá časť by v ňom ostala naďalej zahrnutá (je totiž nutná pre prevádzku podniku). Ak sa Slovnaft každoročne snaží udržať peniaze a peňažné prostriedky na úrovni okolo 1 mld. Sk, túto hranicu možno považovať za prevádzkovo nutnú, čo umožní zahrnúť tento fakt do výpočtu EVA.

Na základe predchádzajúcich zdôvodnení možno vzorec pre výpočet EVA v spoločnosti Slovnaft upraviť do nasledujúceho tvaru:

$$EVA = EBIT \times (1 - \text{skutočná daňová sadzba}) - (ACE \times WACC) \quad (\text{vzorec č. 2})$$

Tabuľka č.2 (v mil. Sk)	2005	2004
EBIT	11091	12289
daň z príjmu	-2441	-2477
zisk pred zdanením	11432	12499
skutočná daň. sadzba	21,35%	19,82%
daňová konverzia	-2368	-2435
NOPAT	8723	9854
celkové aktíva	73146	64863
nedokončené investície	-1662	-5842
plne odpísaný majetok, ktorý sa stále využíva	14524	14813
finančné investície:	-1646	-1512
<i>podieľy v pridružených spoločnostiach</i>	-103	-150
<i>finančné aktíva určené na predaj krátkodobé</i>	-1	-2
<i>finančné aktíva určené na predaj dlhodobé</i>	-1542	-1360
nadbytok peňazí a peňažných ekvivalentov	-872	-5961
krátkodobé neúročené záväzky:	-18904	-15954
<i>záväzky z obchodného styku</i>	-14325	-8590
<i>iné krátkodobé záväzky</i>	-4050	-5600
<i>rezervy na záväzky a poplatky</i>	-529	-1764
CAPITAL EMPLOYED	64586	50407
ACE (Average capital employed)	57496,5	50407
WACC	12%	13%
<b>EVA</b>	<b>1823</b>	<b>3301</b>

➤ ACE je priemerný použitý kapitál, pričom použitý kapitál sa počíta:

použitý kapitál = celkové aktíva – nedokončené investície + plne odpísaný majetok, ktorý sa stále využíva – finančné investície – (peniaze a peňažné ekvivalenty – 1 mld. Sk) – krátkodobé neúročené záväzky

➤ NOPAT tvorí EBIT (prevádzkový zisk z Výkazu ziskov a strát) zdanení skutočnou daňovou sadzbou

➤ WACC sú na rovnakej úrovni ako v pôvodnom vzorci (č. 1)

Takto vypočítaná EVA dosahuje značne nižšie hodnoty v porovnaní s hodnotami skutočne vykazovanými v Slovnafte (Tab.č.1). Navrhované úpravy totiž výrazne zvyšujú kapitál používaný v podniku a mierne znižujú NOPAT (skutočná daňová

sadzba je vyššia ako zákonom stanovená daňová sadzba). Navrhovaný spôsob výpočtu EVA by mal viesť k presnejším výsledkom, no stále nie je výsledkom tzv. *TRUE EVA*, teda pravá EVA. Tá by mala zahŕňať všetky úpravy, ktoré umožňujú účtovné postupy a metódy. V podnikovej praxi sa však EVA na tejto úrovni obyčajne nevykazuje. Bolo by to príliš komplikované a mnohé položky podliehajúce úpravám sú zvyčajne na nízkej úrovni a konečnú hodnotu EVA by významne neovplyvnili (napríklad majetok obstaraný prostredníctvom operatívneho lízingu bol v Slovnafte v roku 2005 len 188 mil. Sk, čo je v porovnaní s hodnotou aktív vo výške 73 146 mil. Sk zanedbateľná suma).

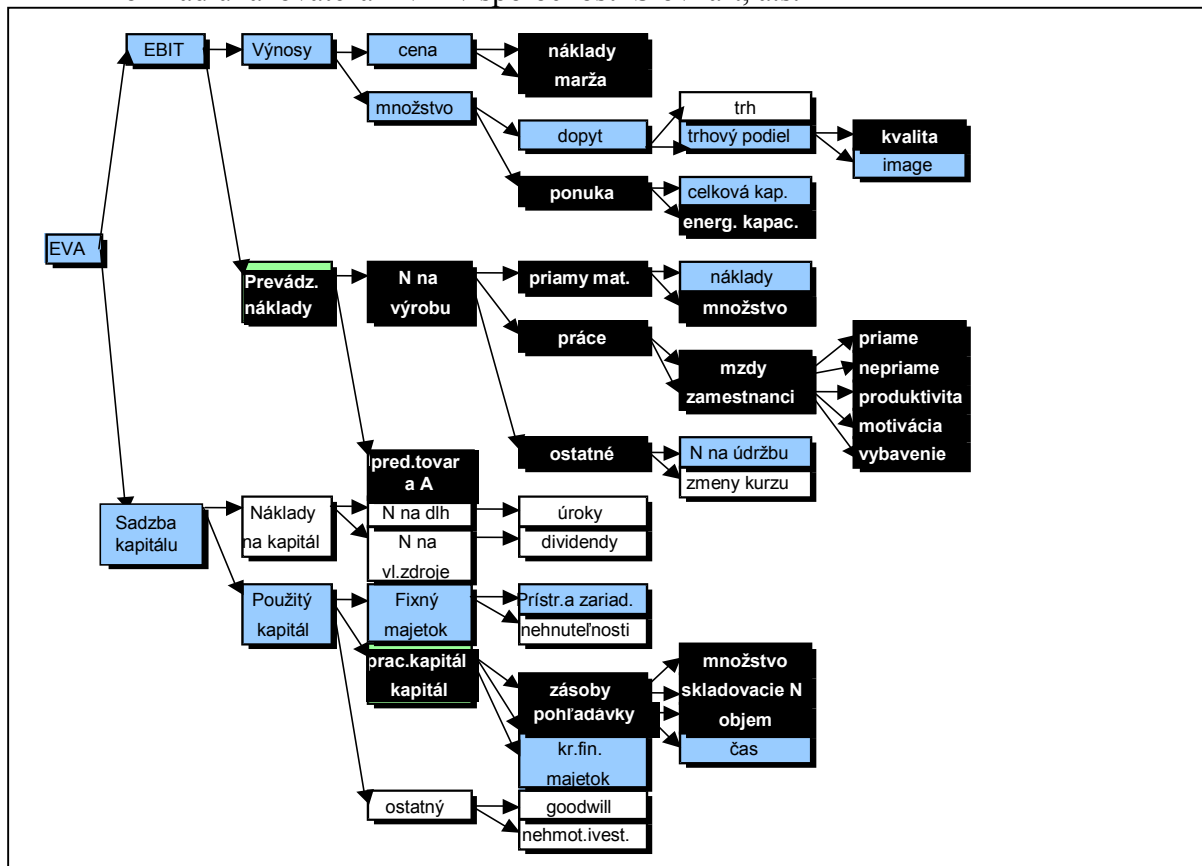
## EVA AKO SÚČASŤ RIADENIA

Na vývoji ukazovateľa EVA je založený motivačný systém Slovnaftu, preto je nevyhnutné očistiť tento ukazovateľ od vplyvu činiteľov, ktoré manažéri nemôžu svojou činnosťou ovplyvniť. Výrazný je najmä vplyv externých faktorov ako sú zmeny menových kurzov USD/SKK a EUR/SKK, ceny ropy (brent-ural spread), crack spready autobenzínov a motorovej nafty a kótované ceny plastov (polyetylénu a polypropylénu). V Slovnafte sa tak každoročne vykazuje popri ukazovateli EVA vypočítanom podľa vzorca č. 1 aj jeho upravená hodnota ako základ pre vyplácanie odmien manažmentu.

Ukazovateľ EVA je teda v Slovnafte nie len počítaný, ale pri riadení aj skutočne využívaný. Na podporu tohto tvrdenia možno uviesť i rozklad EVA využívaný v tomto podniku. Ten identifikuje faktory ovplyvňujúce jej výslednú hodnotu a rozlišuje ich na:

- priamo ovplyvniteľné podnikom – podnik plánuje ich úroveň a určuje osoby zodpovedné za plnenie stanovených plánov (kvalita, priame mzdy, produktivita ...)
- nepriamo ovplyvniteľné podnikom – podnik ich môže ovplyvniť len čiastočne, prostredníctvom priamo ovplyvniteľných faktorov (trhový podiel, dopyt, ...)
- neovplyvniteľné podnikom – sú dané okolím podniku (trh, zmeny kurzu, úroky...)

Rozklad ukazovateľa EVA v spoločnosti Slovnaft, a.s.



Zdroj: podnikové údaje

## PROBLÉMY APLIKÁCIE ĎALŠÍCH MODERNÝCH METÓD

Použitie ďalších metód vychádzajúcich z teórie riadenia tvorby hodnoty v spoločnosti Slovnaft sa vyznačuje určitými problémami. Napríklad pre výpočet ukazovateľa CVA je potrebné, aby sledovaný podnik rozlišoval investície na strategické a nestrategické. CVA sa potom vypočíta ako rozdiel prevádzkových zdrojov (Operating Cash Flow) a ich použitia (Operating Cash Flow Demand):

$$CVA_t = OCF_t - OCFD \quad (\text{vzorec č.3})$$

kde, OCF – prevádzkové cash flow v roku t, ktoré sa vypočíta:

$OCF = +$  prevádzkové výnosy - prevádzkové náklady  $+/-$  zmena prevádzkového kapitálu - nestrategické investície

OCFD – potreba prevádzkových zdrojov v jednotlivých rokoch životnosti investície, aby bola čistá súčasná hodnota investície rovná 0.

Slovnaft však členenie investícií na strategické a nestrategické nepozná.

Ďalšie problémy súvisia najmä s relevantnosťou informácií o trhových hodnotách aktív, s ktorými pracujú ukazovatele MVA a REVA.

MVA je definovaná ako „rozdiel medzi trhovou hodnotou podniku (zahŕňajúcou vlastný kapitál a dlh podniku) a celkovým kapitálom investovaným do podniku“<sup>4</sup>:  $MVA =$  celková trhovú hodnotu podniku – celkový investovaný kapitál (vzorec č.4)

Podstata ukazovateľa REVA zas spočíva v tom, že prevádzkový zisk musí prevýšiť náklady kapitálu odvodené od trhovej hodnoty podnikových aktív, a nie od ich ekonomickej účtovnej hodnoty. Vzorec pre výpočet REVA má potom nasledujúcu podobu:

$$REVA_t = NOPAT_t - WACC \times MV_{(t-1)} \quad (\text{vzorec č.5})$$

kde:

REVA<sub>t</sub> – upravená ekonomická pridaná hodnota na konci sledovaného obdobia

NOPAT<sub>t</sub> – čistý operatívny zisk po zdanení za sledované obdobie

WACC – vážený priemer nákladov kapitálu podniku

MV<sub>(t-1)</sub> – trhovú hodnotu podnikových aktív na začiatku sledovaného obdobia

Použitie trhovej hodnoty podnikových aktív možno odôvodniť takto:

Všetci investori by mohli na začiatku sledovaného obdobia predať svoje podiely za ich trhovú hodnotu a investovať pri danej úrovni rizika do iných cenných papierov, ktoré by im tiež vyniesli výnos vo výške WACC. Ak však svoje podiely nepredajú, vzdávajú sa iných investičných príležitostí a požadujú preto minimálny výnos vo výške (WACC x trhovú hodnotu ich podielov).

Spomínaným problémom so vstupnými informáciami pri výpočte jednotlivých ukazovateľov sa možno vyhnúť použitím indexu IN. Ten vychádza z údajov, ktoré možno ľahko získať z účtovnej závierky zostavenej podľa slovenskej legislatívy.

$$IN = -0,017 \times \frac{A}{CZ} + 4,573 \times \frac{EBIT}{A} + 0,481 \times \frac{V}{A} + 0,015 \times \frac{OA}{(KZ+KBU)} \quad (\text{vzorec č.6})$$

kde:

A – aktíva, CZ – cudzie zdroje, EBIT – zisk pred úrokmi a zdanením, V – výnosy, OA – obežné aktíva, KZ – krátkodobé záväzky, KBU – krátkodobé bankové úvery a finančné výpomoci

## ZÁVER

Použitie jednotlivých metód ako aj porovnanie výsledkov hodnotenia výkonnosti získaných ich použitím ilustruje nasledujúca tabuľka.

<sup>4</sup> Young, S.D., O'Byrne, S.F.: EVA® AND VALUE-BASED MANAGEMENT: A Practical Guide to Implementation. McGraw-Hill, str. 29.

## Hodnotenie výkonnosti spoločnosti Slovnaft

metóda hodnotenia výkonnosti	VÝKONNOSŤ PODNIKU					
	2005			2004		
	trend	% zmena	tvorba hodnoty	trend	% zmena	tvorba hodnoty
ROE	pokles	-18,73%	x	rast	254,97%	x
EVA	pokles	-27,11%	áno	rast	298,40%	áno
MVA	pokles	-25,57%	nie	rast	80,68%	nie
REVA	pokles	-77,42%	áno	rast	4071,75%	áno
index IN	pokles	x	nedá sa určiť	rast	x	skôr áno

Tab. č. 3

Ako možno vidieť z tabuľky č.3 všetky metódy zhodne zistili, že v roku 2004 došlo k rastu výkonnosti podniku a v roku 2005 k poklesu v porovnaní s predchádzajúcim rokom. Intenzitu tejto zmeny však každá metóda určila rozdielne. Najväčšie rozdiely možno pozorovať pri ukazovateľoch MVA a REVA. Táto skutočnosť potvrdzuje už spomínaný problém relevantnosti trhových cien akcií na slovenskom kapitálovom trhu. V dôsledku jeho nefunkčnosti totiž dochádza k ich nesprávnemu oceneniu.

Určovať intenzitu zmeny indexu IN nie je vhodné, keďže ten slúži iba na zistenie, či podnik hodnotu tvorí alebo netvorí, a nezisťuje výšku takto tvorenej hodnoty. Tento index správne určil, že v roku 2004 došlo k tvorbe hodnoty, no v roku 2005 (kedy bola EVA tiež kladná) už tvorbu hodnoty schopný určiť nebol.

Najmenšími rozdielmi v hodnotení výkonnosti sa vyznačujú ukazovatele EVA a ROE. Ukazovateľ ROE pritom reprezentuje tradičnú metódu hodnotenia výkonnosti, keďže ako jeden z ukazovateľov rentability zahŕňa základné stránky finančnej situácie podniku. V porovnaní s ukazovateľom EVA však neposkytuje také presné výsledky. EVA totiž v porovnaní s tradičnými ukazovateľmi disponuje mnohými pozitívami:

- odstraňuje skreslenia spôsobované účtovnými postupmi a metódami
- zohľadňuje oportunitné náklady
- prihliada na rôznorodosť hospodárskeho výsledku podniku (zameriava sa na prevádzkovú oblasť, ktorá je pre podnik rozhodujúca)
- ako súčasť systému riadenia pokrýva celú oblasť riadiacich rozhodnutí
- motivačný systém založený na EVA núti manažérov konať v záujme akcionárov
- vytvára systém vnútornej kontroly podniku

Záverom možno konštatovať, že najvhodnejším spôsobom hodnotenia výkonnosti v spoločnosti Slovnaft je práve ukazovateľ EVA. Ten totiž popri informáciách o výkonnosti podniku, ktoré poskytuje investorom, je kvalitným nástrojom riadenia a motivácie manažmentu podniku.

## POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Fibírová, J. – Šoljaková, L.: Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. Aspi, a.s, Praha 2005, ISBN 80-7357-084-X
2. Gallová, J.: Meranie finančnej výkonnosti podnikov s použitím modelu EVA. Acta oeconomica Cassoviensia, 2006, ISBN: 80-225-2200-7
3. Mařík, M., Maříková, P.: Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. EKOPRESS, Praha 2005. ISBN 80-86119-61-0
4. Neumaierová, I. A kol.: Řízení hodnoty podniku. Profess consulting s.r.o., Praha 2005, ISBN 80-7259-022-7
5. Neumaierová, I., Neumaier, I.: Výkonnost' a tržní hodnota firmy. GRADA Publishing, a.s., Praha 2002. ISBN 80-247-0125-1
6. Neumaierová, I: Řízení hodnoty. Edičné oddelenie VŠE v Prahe, Praha 1998. ISBN 80-7079-921-8

7. Savarese, C.: Economic Value Added. © Business and Profession Publishing Pty Ltd. 2000, Australia, ISBN-10: 1875889310
8. Young, S.D., O'Byrne, S.F.: EVA® AND VALUE-BASED MANAGEMENT: A Practical Guide to Implementation. McGraw-Hill, United States of America 2001, ISBN 0-07-136439-0
9. Ficzková, I.: Ekonomická pridaná hodnota - EVA®. Finančný manažér, leto/2000, ročník 1.
10. Slovnaft Výročná správa 2005
11. Rozklad ukazovateľa EVA v spoločnosti Slovnaft

# LOGISTIKA AKO SÚČAŤ FINANČNÉHO ROZHODOVANIA V PODNIKU

## LOGISTICS AS A PART OF FINANCIAL DECISION MAKING IN CORPORATION

**Magdaléna Kubranová**

**KEY WORDS:** logistics, financial logistics, financial decision making, optimalization, information flows, financial flows

### ABSTRACT

Logistics is the science of planning, organizing and managing activities. This as interdisciplinary is dealing with optimal coordination, harmonization and optimalization of the information and financial flows. The special attention is given to the information and financial flows. All the logistics proceeding interlock continens. The financial logistics can be characterise as coordination, harmonization and optimalization of the financial functions in corporation. The aim is to supply the ordinary proceeding of payment, ability to pay and liquidity. The position of financial manager is responsible by coordination of financial policy and efficiency operation of working capital.

### ÚVOD

Systémovosť logistického riešenia je spojená so schopnosťou riešiť komplex navzájom súvisiacich problémov. Systémový prístup sa zakladá na ucelenom vnímaní a na princípe neustáleho pohybu a premien. Umožňuje komplexne chápať javy vo vonkajších a vnútorných súvislostiach. Pri systémovom prístupe býva zdôraznená jeho komplexnosť t.j. zameranie na všetky účelovo vymedzené vnútorné a vonkajšie súvislosti.

Kľúčovým pojmom logistiky je logistický reťazec, ktorý chápeme ako jednotu jeho dvoch stránok hmotnej a nehmotnej. Hmotná stránka spočíva v premiestňovaní vecí a nehmotná spočíva v premiestňovaní informácií potrebných k tomu, aby sa premiestňovanie vecí mohlo uskutočniť. Uplatnenie logistiky vo finančnom manažmente podniku môžeme aplikovať aj na proces finančného rozhodovania. Jedným zo základných činností riadenia finančných procesov je finančné rozhodovanie a jeho cieľom je nachádzať spôsoby čo najlepšieho plnenia finančných cieľov podniku. Je procesom výberu optimálneho variantu získavania peňazí, podnikového kapitálu a ich použitia z hľadiska základných finančných cieľov podnikania a s prihliadnutím na rôzne obmedzujúce podmienky.

### LOGISTIKA

Logistika vo všeobecnosti je interdisciplína zaoberajúca sa zosúladovaním t.j. **koordináciou, synchronizáciou** a celkovou **optimalizáciou** všetkých aktivít v rámci

organizačných systémov. Ich spojenie je nevyhnutné k pružnému a hospodárnemu dosiahnutiu konečného synergického efektu. Logistický prístup je vhodný pre riešenie veľmi širokého spektra problémov v globálnom prostredí. Izolované riešenie čiastkových problémov nevedie k dosiahnutiu synergického efektu. Riešenie v zmysle čiastkových optimalizácií v logistike je takisto neprípustné a nedosiahne sa synergický efekt.. Väčšina autorov už od 60. a 70. rokov minulého storočia zdôrazňuje, že logistika je **systémovou disciplínou**.

Zdôvodnenie **racionálnosti logistiky** je v tom, že za pomerne krátky čas svojej existencie preukázateľne nazhromaždila množstvo empirických poznatkov a teoretických vedomostí, ale i filozofických predpokladov a záverov. Vzhľadom k jej vývoju predovšetkým v pragmatickej rovine však **prevažujú empirické poznatky**.

**Aplikovateľnosť** výsledkov dosiahnutých logistikou má najlepšie hodnotenie v podnikovej sfére, kde je presvedčivo zdokumentovaný prínos aplikácií pre ekonomiku podniku v prostredí trhu, ktorý výrazne prevyšuje efekty z predlogistických racionalizačných prístupov. V súčasnej dobe je plne oprávnené tvrdenie, že bez aplikácie logistiky podniky neobstoja v medzinárodnej konkurencii. **Teória logistiky** je základ k tomu, aby sme si uvedomili, čo môže byť logistikou riešené a v akých súvislostiach. aj **vo finančnom rozhodovaní**. Podniková logistika vlastne slúži na podporu cieľov vo finančnom manažmente a finančnom rozhodovaní.

## FINANČNÁ LOGISTIKA

Finančné rozhodovanie je permanentnou manažérskou aktivitou. Jednou zo základných úloh finančného manažéra v podniku je **získanie finančných zdrojov**. Nosnou časťou financovania sa stávajú **externé zdroje**, ktoré môžu byť vo forme vlastných alebo cudzích zdrojov. Vlastnou produkčnou činnosťou si podnik vytvára **interné zdroje**. Pri finančnom rozhodovaní prichádzajú do úvahy rôzne alternatívy zdrojov financovania.

Financovanie podniku je charakterizované ako proces získavania kapitálu, ktorého veľkosť a štruktúra je ovplyvnená finančnými potrebami podniku. Rozhodovanie o výbere optimálnej varianty získavania finančných zdrojov závisí od príčin vzniku potrieb. **Optimalizácia** finančného rozhodnutia o finančnej štruktúre je ovplyvnená okrem nákladov na zdroje financovania aj transformačným procesom podniku, ktorého cieľom je premena podnikových vstupov na podnikové výstupy ako i rozsahom podnikových výkonov. Celkové trvanie tohto procesu závisí od jednotlivých fáz výrobného toku. Takto sa finančné rozhodovanie dostáva do **logistického reťazca**.

Finančné zdroje sú východiskom hodnotenia finančnej situácie podniku za isté časové obdobie, keď sa porovnáva výška finančných zdrojov a ich štruktúra s finančnými potrebami. Význam finančného rozhodovania je nájsť takú kombináciu finančných zdrojov na krytie finančných potrieb, ktorá by čo najlepšie napomáhala dosahovať dlhodobé aj krátkodobé ciele podniku. **Finančnú logistiku** by sme mohli charakterizovať ako koordináciu, synchronizáciu a optimalizáciu úloh vyplývajúcich zo zabezpečenia finančných potrieb podniku. Jej cieľom je zabezpečiť bezporuchovosť priebehu platenia, platobnú schopnosť a likviditu podniku.

**Bezporuchovosť platenia** je zabezpečená aj správnou voľbou metód platenia, ktoré sú podmienené aj finančným postavením podniku a tvorbou a sústredením peňažných prostriedkov na účtoch v banke. Dôležitá je aj právomoc a zodpovednosť podniku za ekonomickú opodstatnenosť a realizáciu platieb a výber mechanizmu platenia v závislosti od záväznosti platby a použitých platobných dokumentov a nástrojov. Presnosť, rýchlosť



a dochvilnosť realizácie platobných operácií je závislá od techniky ich zabezpečenia. Snahou finančného manažéra by malo byť plánovať a koordinovať finančné toky tak, aby sa spomalil úbytok a zrýchlil prírastok peňažných prostriedkov.

**Optimalizáciu foriem platenia** ovplyvňuje aj výber dodávateľov a ich obchodné podmienky. Na druhej strane je dôležité získať aj správne informácie o odberateľoch a ich solventnosti a platobnej disciplíne. V rámci vyrovnávania si pohľadávok a záväzkov s ostatnými trhovými subjektami môže podnik využívať hotovostný a bezhotovostný platobný styk. Avšak trend a úroveň technického pokroku sa vo veľmi krátkom čase radikálne zmenili tak, že úhrady a spracovávanie platieb je v súčasnosti automatizované a dostupnosť informácií v reálnom čase podporuje využívanie prevažne bezhotovostného platobného styku. Všetky základné denné finančné aktivity umožňujú prijímať operatívne a kvalitné finančné rozhodnutia.

## **INFORMAČNÁ LOGISTIKA VO FINANČNOM ROZHODOVANÍ**

Informačná logistika je základom objektivizácie celého logistického systému podniku. Jej hlavnou úlohou je poskytovať všetkým manažérom aktuálne informácie pre ich rýchlejšie, efektívnejšie a cielenejšie rozhodovanie a vykonávať analýzy a vyhodnotenia konkrétnych údajov za účelom analyzovania výkonnosti podniku a jej útvarov. Vzhľadom k tomu, že rozhodnutia sú vykonávané na základe informácií rozhodovací proces je ovplyvňovaný množstvom a kvalitou informácií.

Štruktúra rozhodovacieho procesu vo finančnom manažmente podniku je charakterizovaná niekoľkými fázami finančného rozhodovania:

- poznanie a formulovanie finančného problému a určenie konkrétnych finančných cieľov
- zhromažďovanie a analýza informácií a podkladov potrebných na rozhodovanie
- voľba rôznych variantov riešenia
- stanovenie kritérií na výber optimálneho variantu ( najvýhodnejšej alternatívy)
- hodnotenie jednotlivých variantov podľa zvolených kritérií, vrátane prihliadnutia na riziko
- výber optimálneho variantu
- realizácia zvoleného optimálneho variantu a jeho overovanie vzhľadom na určené ciele

Finanční manažéri v podnikoch sa snažia o to, aby mohli nahradiť množstvo údajov za kvalitne spracované informácie pre rozhodovanie a rýchlo reagovať na aktuálne situácie. Mnoho očakávaní sa spája s manažérskym informačným systémom (MIS). Ak má tento systém splniť účel musí mať aj správny obsah a formu. Aktualizácia a správne napĺňanie MIS údajmi je základom kvality pre detailné spracovanie informácií, pre spoľahlivosť a aktuálnosť informácií.

Vo všeobecnosti by sme mohli charakterizovať súčasný stav v tejto oblasti v mnohých podnikoch tak, že manažment sa stretáva s problémom neexistencie kvalitných informácií potrebných pre operatívne, ale i strategické finančné rozhodovanie. Príčinou je buď nedostatok informácií, alebo existencia veľkého množstva informácií, ktoré nie sú štruktúrované v prehľadnej forme.

## **TENDENCIE V RIADENÍ PODNIKOVÝH FINANČNÝH ÚTVAROV**

Pozície a funkcie finančných útvarov sa v jednotlivých podnikoch líšia v závislosti od faktorov akými sú veľkosť podniku, komplexnosť finančných aktivít a územná pôsobnosť.

Spoločnými znakmi v činnosti finančného útvaru sú aktivity v oblasti riadenia hotovosti, riadenie vzťahov s bankami, riadenie finančných činností podniku, finančná kontrola a riadenie rizík. Zložitejšie organizačné usporiadanie finančných útvarov kladie nároky aj na zodpovednosť výkonných členov s čím súvisí aj kontrola ich činností. Štandardný model fungovania podnikových finančných útvarov sa však v mnohých podnikoch začína transformovať. Dôvodom zmien je hlavne úroveň v technickom pokroku. Technológie pomáhajú meniť napríklad vzťahy s bankami, uplatňovaním softvérových programov sa môžu automatizovať všetky základné denné aktivity a. zavedením internetu do bankových služieb sa stav na bankovom účte zobrazuje v reálnom čase. Tieto služby zjednodušujú a skvalitňujú rozhodnutia finančným manažérom, pretože mnohé činnosti môžu vykonávať na diaľku a aj bez výkonného personálu.

Dôležitá pozícia finančného manažéra je aj vo vytváraní a koordinovaní komplexnej podnikovej politiky, ktorá je zameraná na efektívne riadenie pracovného kapitálu. Riadenie pracovného kapitálu spočíva v detailnom sledovaní tokov hotovosti. Prehľadnosť je základom pre efektívne riadenie pracovného kapitálu a preto aj plánovanie cash flow je dôležitým nástrojom riadenia finančného manažéra. Exaktné plánovanie cash flow umožňuje správne stanoviť objem a časový horizont finančných potrieb. Dôveryhodné odhady cash flow sú súčasťou plánovania všetkých ďalších aktivít podniku.

Rozsiahle legislatívne zmeny, ktoré sa v poslednom období uskutočňujú aj vďaka globalizácii zasiahli svojimi regulačnými opatreniami finančné aktivity podnikov a preto s rastúcou globalizáciou finančného prostredia je finančný manažér zodpovedný aj za aplikáciu legislatívy v oblasti financií.

Tendenciou v oblasti riadenia podnikových finančných útvarov je aj možnosť využívania outsourcingu, zmluvného vzťahu s treťou stranou, ktorá zabezpečuje určité služby. Primeraný rozsah outsourcingu finančných aktivít podniku čiastočne šetrí čas, avšak mnohé aktivity z hľadiska úniku informácií o podniku môžu byť rizikové.

## **ZÁVER**

Proces riadenia podniku je náročná a zložitá manažérska činnosť. Prechod od funkčného k procesnému správaniu sa podniku je ovplyvňovaný rôznymi vývojovými faktormi. Dynamický presun informácií, nové technológie, kvalitné softvérové vybavenie, rozširujúce sa trhy, neustále zmeny podnikového prostredia sú faktory, ktoré rozhodujúcou mierou vplývajú na podnikové procesy a teda aj na procesy podnikovej logistiky. Význam, rozsah a náklady na logistiku súvisia a rastú s vyspelosťou ekonomiky.

## **LITERATÚRA**

1. BOBÁKOVÁ, V. a kol.: Finančné rozhodovanie podniku. Bratislava: EKONÓM 2006  
ISBN 80-225-2167-1
2. KRÁĽOVIČ, J. –VLACHYNSKÝ, K.: Finančný manažment. Bratislava: IURA EDITION  
2006, ISBN 80-8078-042-0
3. PERNICA, P.: Logistika (Supply Chain Management) pro 21.století - 1.díl. Praha: RADIX  
2004, ISBN 80-86031-59-4
4. VLACHYNSKÝ, K. a kol.: Podnikové financie. Bratislava: EKONÓM 2006,  
ISBN 80-8078-029-3

# **Daňové úľavy pri zavádzaní biopalív v SR a v EÚ**

## **Tax benefits for implementation of biofuels in Slovakia and EU**

**Martin Kudla**

### **Abstrakt**

The tax incentives are one of the tools which government can use to attracts local or foreign investors. The main goal of the paper is to show on the current types of tax incentives in the biofuels field – primarily on the Excise Duty on Mineral Oil and Value Added Tax and the opportunities and conditions resulting from the national legislation. The possibilities for the tax savings in respect with fuels – gasoil and gasoline and the condition under which they can be applied. The paper detaily describes different methods calculating the value of tax savings in biofuels in Slovakia as well as in the close foreign countries and its influence to companies for decision making. Final part is focused on the main aspects of the tax incentives, which help to introduce biofuels in to the practice and also the possibilities of the negative aspects.

**Key words:** excise duty on mineral oil, tax benefits, tax rate, tax reimbursement, biogenic material, tax territory, VAT (Value added tax)

## Úvod

Globalizácia vytvára nový priestor v oblasti daňovej politiky. Daňové systémy snažiace sa prilákať finančné a ostatné geograficky mobilné činnosti (finančné a iné činnosti služieb, vrátane kúpy nehnuteľnosti), môžu vytvárať škodlivú daňovú konkurenciu medzi štátmi, nesúc so sebou riziká poškodzovania obchodu a investícií, čo môže viesť k poškodeniu národných daňových základov. Daňové stimuly sú jedným z nástrojov ako prilákať zahraničných investorov či už v oblasti výroby výrobkov alebo poskytovania. Pričom tieto stimuly ovplyvňujú daňovú neutralitu a daňovú spravodlivosť. Ako pristupovať k jednotlivým subjektom, akou formou ich zdaňovať a v akej výške je veľkou dilemou pre samotných tvorcov zákonov. Cieľom môjho príspevku je poukázať na aktuálne daňové stimuly v oblasti nepriamych daní (spotrebnej dani z minerálnych olejov a DPH). Osobitne je riešená problematika aktuálnych daňových stimulov v oblasti nepriamych daní v okolitých krajinách a vplyv jednotlivých daňových stimulov na rozhodovanie podnikateľských subjektov.

## Daňové stimuly

Daňové stimuly alebo iným slovom povedané zvýhodňujúce daňové režimy, ponúkajú rôzne výhody ako napríklad nízke daňové sadzby alebo miernu reguláciu v oblastiach práva obchodných spoločností. Tieto daňové ale aj mimodaňové výhody majú tendenciu odvádzať finančný kapitál z iných krajín, pričom daňové stimuly majú negatívny dopad na príjmové základne ostatných krajín. Z hľadiska členenia daní v daňovej sústave Slovenskej republiky sú daňové stimuly premietnuté v priamych daniach aj v nepriamych daniach.

Nepriame dane poskytujú daňové stimuly napr. v zákone o spotrebnej dani z minerálnych olejov v podobe zníženej sadzby dane pri zmesi minerálnych olejov a biogénnej látky. Pričom biogénnou látkou sú úzko vymedzené rastlinné oleje a tuky uvedené v kapitole 15 colného sadzovníka, ako aj estery vyrobené z nich, ak podiel uhlíkovodíkových látok v nich obsiahnutý nie je vyšší ako 5% objemu, plynné uhlíkovodíky a etyltercbutyléter vyrobený z etanolu, ktorý nie je syntetického pôvodu. Nižšia spotrebná daň z minerálnych olejov má úzku väzbu na daň z pridanej hodnoty, nakoľko výška spotrebnej dane vstupuje do základu pre určenie dane z pridanej hodnoty.

## Daňové stimuly pre biopalivá na území SR

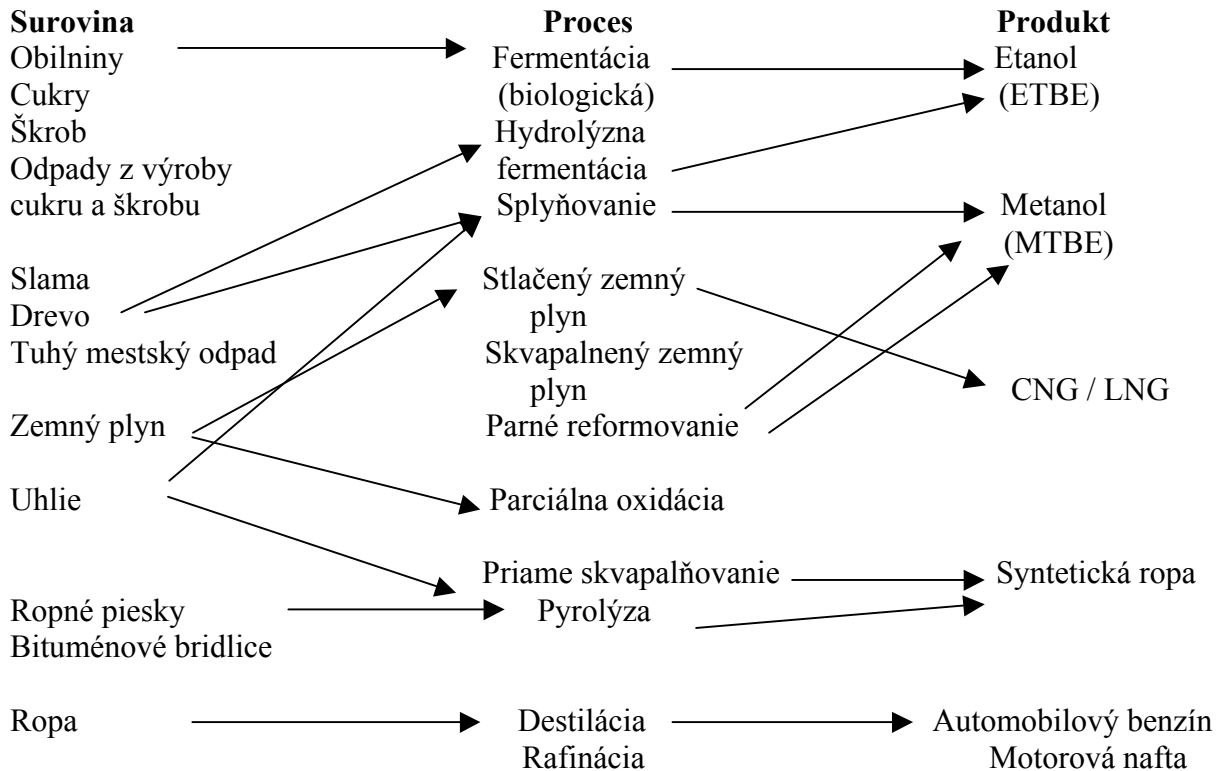
Enviromentálny tlak na zlepšenie kvality ovzdušia v mestských konglomeráciách viedol v niektorých krajinách k výrobe a zavedeniu špeciálnych motorových pohonných látok. Vyrábajú sa z ropných produktov v kombinácií s alternatívnymi komponentami neropného pôvodu z obnoviteľných zdrojov. Európsky parlament žiada, aby sa v spotrebe energie do roku 2020 dosiahol cieľ 20 % z obnoviteľných zdrojov energie. V roku 2000 vyslovil Európsky parlament nádej, že sa zvýši používanie biomasy a biopalív. Európsky parlament zdôraznil, že daňové stimuly môžu byť účinným nástrojom v oblasti energie. Aj keď Rada si myslí, že táto problematika je vecou národnej politiky, preto sa návrhy na daňové stimuly na nadnárodnej úrovni odkladajú.

Slovenská legislatíva upravuje daňové stimuly v zákone č.98/2004 Z.z. o spotrebnej dani z minerálnych olejov v znení neskorších predpisov. Tieto daňové stimuly sú premietnuté v prípade výroby zmesi:

- motorových benzínov s ETBE (Etanol),
- motorovej nafty s MERO formou zníženej sadzby dane oproti klasickým fosílnym palivám.

Keďže suroviny a procesy na výrobu alternatívnych palív sú veľmi nákladné, predpokladá sa, že štát cestou daňových impulzov zvýhodní subjekty podieľajúce sa na výrobe alternatívnych palív. Pre ilustráciu uvádzam v schématickom vyjadrení suroviny a procesy na výrobu alternatívnych palív, pričom niektoré vyrobené produkty sú zvýhodnené daňovými impulzami - zníženou sadzbou dane.

### **Suroviny a proces na výrobu alternatívnych palív**



Znížená sadzba dane podľa slovenskej právnej úpravy zákona č. 98/2004 Z. z. o spotrebnej dani z minerálneho oleja v znení neskorších predpisov závisí od percentuálneho podielu biogénnej látky.

Biogénne látky pre výrobu zmesi motorových palív:

- ETBE – vyrobený z etanolu, ktorý sa pridáva do motorových benzínov,
- MERO- metylester repkového oleja, ktorý sa pridáva do motorovej nafty.

### **Daňové impulzy**

#### **Benzín**

Maximálna výška daňovej úľavy pre benzín s obsahom biogénnej látky je 1 116 Sk/1000 l t.j. znížená sadzba dane 14 384 Sk/1 000 l z pôvodných 15 500 Sk/1 000 l pri čistom benzíne bez obsahu biogénnej látky. Jednotlivé sadzby sú diferencované v závislosti od obsahu biogénnej látky avšak najviac znížené vo výške 7,2% z pôvodnej sadzby dane. Výška zníženej sadzby dane závisí od obsahu biogénnej látky a pohybuje sa v rozsahu zníženej a základnej sadzby dane.

Podmienka pre daňové zvýhodnenie: predmetná zmes a zároveň aj biogénna látka musí byť vyrobená na daňovom území, tým sa vylučuje možnosť dovozu resp. dodania biogénnej látky presne vyšpecifikovanej zákonodarcom. Zníženú sadzbu dane si môže uplatniť len ten subjekt na daňovom území, ktorý ako konečný spotrebiteľ nakúpil benzín

s obsahom biogénnej látky, ktorý bol vyrobený v podniku na výrobu minerálneho oleja. V súčasnosti sú na území Slovenskej republiky iba dva subjekty spĺňajúce podmienku podniku na výrobu minerálneho oleja.

### **Nafta**

Maximálna výška daňovej úľavy pre naftu s obsahom biogénnej látky je 725 Sk/1 000 l t.j. znížená sadzba dane 13 775 Sk/1 000 l z pôvodných 14 500 Sk/1000 l pri čistej naftě bez obsahu biogénnej látky. Jednotlivé sadzby sú diferencované v závislosti od obsahu biogénnej látky avšak najviac znížené vo výške 5% z pôvodnej sadzby dane. Výška zníženej sadzby dane závisí od obsahu biogénnej látky a pohybuje sa v rozsahu zníženej a základnej sadzby dane

Podmienka pre daňové zvýhodnenie: predmetná zmes musí byť vyrobená na daňovom území, avšak biogénna látka môže byť dodaná z iných štátov EÚ alebo tretích štátov. Zníženú sadzbu dane si môže uplatniť len ten subjekt na daňovom území, ktorý ako konečný spotrebiteľ nakúpil benzín s obsahom biogénnej látky, ktorý bol vyrobený v podniku na výrobu minerálneho oleja. V súčasnosti na území Slovenskej republiky sú iba dva subjekty, ktoré sú zaregistrované ako podnik na výrobu minerálneho oleja.

Daňové impulzy sú v tomto zmysle zamerané len pre subjekty, ktoré používajú ako koneční spotrebiteľia zmesi pohonných látok (benzín, nafta a biogénne látky). Z pohľadu daňovej spravodlivosti sú tejto zľave vystavené všetky subjekty nakupujúce tieto produkty na území Slovenskej republiky. Znevýhodnené sú tuzemské a zahraničné subjekty, ktoré odoberajú predmetný tovar od subjektov z okolitých krajín.

Z hľadiska daňovej neutrality tu neplatí zásada, že tí čo sú na tom lepšie by mali platiť vyššie dane. Táto zásada tu nie je zohľadnená. Štát určitým spôsobom zasiahol do aktu individuálnej voľby, ale nevytvoril rovnaké podmienky pre subjekty predávajúce tuzemský a zahraničný tovar.

### **Daňové stimuly pre biopalivá vo vybraných členských štátoch**

Daňové impulzy v oblasti nepriamych daní – spotrebnej dani z minerálnych olejov sú založené na dvoch princípoch.

*Prvý princíp* je založený na zníženej sadzbe dane – Slovenská republika, Poľsko

Koneční spotrebiteľia zaplatia zníženú sadzbu spotrebnej dane. Tento spôsob je výhodný pre konečných spotrebiteľov, nevýhodnejší je pre štát z hľadiska platenia dane. Pre štát je výhodný z hľadiska environmentálnej politiky.

*Druhý princíp* je založený na platení základnej sadzby dane, pričom subjekty požiadajú štát v lehote 6 mesiacov o vrátenie rozdielu dane – Maďarská republika, do 31.12. 2006 Česká republika. Konečný spotrebiteľ zaplatí základnú sadzbu dane, následne požiadá štát o vrátenie rozdielu medzi základnou a zníženou sadzbou dane. Tento proces prebieha v niektorých krajinách v lehote 6 mesiacov od uvedenia do obehu. V danom prípade je tento spôsob pre subjekty nevýhodný z dôvodu dočasného úverovania štátu a výhodnejší pre samotný štát.

Samotná výška zníženej sadzby dane je individuálna v jednotlivých štátoch (rozdielne pravidlá resp. podmienky. V Slovenskej republike závisí znížená sadzba dane vždy od obsahu biogénnej látky do určitého percenta. V Maďarskej republike a v Poľsku sú dané daňové pásma, rozpätia ohraničené podľa obsahu biogénnej látky. Pre každé pásmo je stanovená sadzba dane. Rozličným momentom pre daňové impulzy sú aj vybrané druhy biogénnych látok. V Českej republike a v Maďarskej republike je zahrnutý medzi biogénnymi látkami aj bioetanol, ale v rámci územia Slovenskej republiky tento nie je zvýhodnený. Toto je rozličné poňatie daňových impulzov v oblasti spotrebných daní z minerálnych olejov.

Rovnako netreba zabúdať, že daňové impulzy zo spotrebných daní sa premietajú do základu dane z pridanej hodnoty, čo v konečnom dôsledku ovplyvňuje výšku DPH.

### Daňové zvýhodnenie biopalív v Nemecku

Pre podporu zavádzania biopalív na trh pre dopravné účely sú najdôležitejšie tieto zákony:

- Das Energiesteuergesetz (EnStG)
- Das Biokraftstoffquotengesetz (BioKftQuG)
- Das Bundesimmissionschutzgesetz (BimSchG)

Je v nich vytvorená kombinácia ekonomických ponúk a povinného primiešavania biopalív. Obsahujú legislatívnu podporu biopalív II generácie a nástroje k omedzeniu negatívneho vplyvu biopalív na životné prostredie.

EnStG udeľuje daňové zvýhodnenie všetkým čistým biopalivám vo výške plnej dane. Len u bionafty a rastlinných olejov je stanovená najskôr nízka daň, ktorá narastá, až v roku 2012 sa priblíži dani z motorovej nafty (47centov/liter). Od výrobcov bionafty je tlak na zmenu.

Rok	Biodiesel cent/liter	Rastlinný olej cent/liter	Etanol E85 cent/liter
2006	9	0	Bez dane do roku 2015
2007	9	2	
2008	15	10	
2009	21	18	
2010	27	26	
2011	33	33	
2012 a ďalej	45	45	

### Záver

Ktoré hlavné faktory podporujú daňové stimuly v oblasti biopalív v Európskej únii a čo je hlavnými prekážkami? Jedným z hlavných faktorov je nedostatok nafty a využívanie bionafty ako nástroja na zlepšenie rovnováhy, možnosť zníženia emisie oxidu uhličitého, zmiernenie účinkov výkyvov cien ropy a nepochybne aj zníženie poľnohospodárskych prebytkov. Rozdielnosť podmienok v rámci členských krajín Európskej únie a nejednotnosť pravidiel zo strany EÚ spôsobuje, že poskytnuté stimuly sú len pre domácu výrobu biopalív a tie v konečnom dôsledku povedú k izolovaným národným trhom namiesto jednotného európskeho trhu. Daňové úľavy a oslobodenia od dane sa považujú za štátnu pomoc. Ročné kompenzačné hodnotenie v rámci krajín EÚ potom robí investičné prostredie neistým. Čisté biopalivá možno bez poškodenia motora používať len v špeciálnych vozidlách. Vzájomná zameniteľnosť palív je dôležitou zložkou bezpečnosti dodávok. Z hľadiska výrobných možností si biopalivá vyžadujú finančne náročné strojné zariadenia, ktoré si môžu dovoliť len silné ekonomické subjekty, ktoré disponujú vysokým finančným kapitálom. Daňové impulzy medzi priamymi a nepriamymi daňami odrážajú spoločný bod – ktorým je finančný kapitál. Avšak pri nepriamych daniach je bremeno zvýhodnenia prenesené na konečného spotrebiteľa či už vo forme zníženej alebo vrátenej spotrebnej dane a tým aj DPH.

**Použitá literatúra:**

1. Zákon č.98/2004 Z. z. o spotrebnej dani z minerálnych predpisov v znení neskorších predpisov
2. Revízia smernice 2003/30/ES o biopalivách – verejná diskusia k materiálu
3. Podklady z pracovného výzkumu – skupina projektu BIOPALIVÁ
4. Das Energiesteuergesetz (EnStG) z 15 júla 2006
5. Das Biokraftstoffquotengesetz (BioKftQuG) z 18. decembra 2006



# TRANSFEROVÉ OCEŇOVANIE

## TRANSFER PRICING

Zuzana Kvasničková<sup>1</sup>

KLÚČOVÉ SLOVÁ: ARM'S LENGTH PRINCIPLE – MULTINATIONAL ENTERPRISE – INTERNATIONAL TAXATION – OECD MODEL TAX CONVENTION – INDEPENDENT PRICE – OECD GUIDELINE – TRADITIONAL TRANSACTION METHOD – ASSOCIATED ENTERPRISE.

### ABSTRAKT

The article brings the base review about transfer pricing problems. In my article I focus on consequence of transfer pricing for the companies, as one of the most important problem in the area of international taxation. Transfer pricing solve the issues of competence the taxable income regulate, if two or mor of associated enterprises don't respect arm's length principle, in compare with the approach, when they would be have it the independent enterprises on comparable conditions. The companies in different countries consider transfer pricing as one of the most important issues at the present and also for the future. In my article I present short view of the methods that are used by the solutions of transfer prices and they are used by the selected countries of the world. In the end of the article I present the areas that I will solve and I will deal in my scientific research.

### ÚVOD

Podľa štúdie spoločnosti Ernst & Young je transferové oceňovanie najdôležitejšou medzinárodnou daňovou otázkou, ktorej v súčasnosti nadnárodné spoločnosti čelia. Osemdesiatšesť percent respondentov z materských a 93 % z dcérskych spoločností nadnárodných korporácií označilo transferové oceňovanie za najdôležitejšiu medzinárodnú daňovú záležitosť, s ktorou sa v súčasnosti zaoberajú a naznačili, že kontroly daňových úradov sa stávajú skôr pravidlom ako výnimkou.

Podľa spoločnosti Ernst & Young sú nadnárodné podniky presvedčené o zvyšujúcej sa pravdepodobnosti kontrol transferového oceňovania, keďže čoraz viac krajín prijíma predpisy v oblasti transferového oceňovania a tie krajiny, ktoré také predpisy už majú, zvyšujú úsilie v oblasti ich vynútiteľnosti.<sup>2</sup>

Dôvodom na reguláciu tejto oblasti bol dramatický rast významu nadnárodných spoločností v posledných 30 rokoch, koncentrácia servisných funkcií v rámci skupín, komplexnosť daňových problémov pre daňovníkov, ako aj správu daní a posudzovanie legislatívy v medzinárodnom kontexte.<sup>3</sup>

*Tab. 1: Najdôležitejšie súčasné problémy medzinárodných daňových problémov z pohľadu materských spoločností.*

	Celková dôležitosť %		
	2001	1999	1997
<b>Transferové oceňovanie</b>	85	78	81
<b>Dvojité zdanenie</b>	81	83	88
<b>DPH</b>	71	64	66
<b>Expanzia siete daňových zmlúv</b>	56	55	64

<sup>1</sup> Ing. Zuzana Kvasničková, zuzana.kvasnickova@pobox.sk

<sup>2</sup> Ščevovíchova, M.: Transferové oceňovanie je najdôležitejšou daňovou otázkou. Hospodárske noviny, roč. 11, č. 229 (1. december 2003).

<sup>3</sup> Sečová, B., Véghová, U.: Transferové oceňovanie, prezentácia spoločnosti BMB Leitner zo 6.10.2005.

<b>Colné povinnosti</b>	53	50	53
<b>Zdaňovanie zamestnancov - emigrantov</b>	50	51	68

*Multiple selections allowed; Foreign tax credits not included in '97 or '99.<sup>4</sup>*

*Tab. 2: Najdôležitejšie súčasné medzinárodné daňové problémy z pohľadu dcérskych spoločností.*

	Celková dôležitosť v %		
	2001	1999	1997
<b>Transferové oceňovanie</b>	94	85	88
<b>Dvojité zdanenie</b>	76	80	87
<b>DPH</b>	75	65	42
<b>Expanzia siete daňových zmlúv</b>	64	62	59
<b>Colné povinnosti</b>	66	72	66
<b>Zdaňovanie zamestnancov - emigrantov</b>	49	55	58

*Multiple selections allowed; Foreign tax credits not asked in 1997 or 1999.<sup>5</sup>*

Problematiku transferového oceňovania upravuje Modelová zmluva OECD<sup>6</sup> a Smernice OECD pre nadnárodné spoločnosti a správu daní<sup>7</sup>. Pri vstupe do OECD v roku 2000 Slovensko prijalo medzinárodné zásady transferového oceňovania. Sú zamerané na zabezpečenie primeraného daňového základu v každej ekonomike i na zamedzenie dvojitého zdanenia.

Na Slovensku upravuje transferové oceňovanie zákon č. 595/2003 Z.z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov<sup>8</sup>. Dôležitou skutočnosťou je, že súčasná právna úprava neukladá daňovníkovi žiadnu konkrétnu povinnosť viesť dokumentáciu pre účely transferového oceňovania tak ako to odporúča Smernica OECD.

## PROBLÉMY V OBLASTI TRANSFEROVÉ OCEŇOVANIE

Jednou z najproblematickejších záležitostí, ktoré sa objavili pri použití zásad zdaňovania nadnárodných spoločností, bolo vytvorenie ceny transferu na daňové účely.

Cena transferu je cena, za ktorú spoločnosť zabezpečí transfer fyzického tovaru a nehmotného majetku alebo poskytuje služby prepojeným spoločnostiam. Zákon č. 595/2003 Z.z. o daniach z príjmov definuje prepojené spoločnosti ako závislé osoby, pričom závislou osobou podľa tohto zákona je:

- blízka osoba
- ekonomicky, personálne alebo inak prepojená osoba.

Kto sa považuje za blízku osobu, stanovuje Občiansky zákonník. Ekonomicky alebo personálne prepojená je osoba, ktorá má účasť na majetku, kontrole či vedení inej osoby, alebo v ktorých má táto osoba priamy alebo nepriamy majetkový podiel.

Účasťou na majetku alebo kontrole sa rozumie viac ako 25-percentný priamy alebo nepriamy podiel alebo nepriamy odvodený podiel na základnom imaní či na hlasovacích

<sup>4</sup> [http://webapp01.ey.com.pl/EYP/WEB/eycom\\_download.nsf/resources/Transfer%20Pricing\\_survey\\_2001.pdf/\\$FILE/Transfer%20Pricing\\_survey\\_2001.pdf](http://webapp01.ey.com.pl/EYP/WEB/eycom_download.nsf/resources/Transfer%20Pricing_survey_2001.pdf/$FILE/Transfer%20Pricing_survey_2001.pdf), 30.10.2007

<sup>5</sup> [http://webapp01.ey.com.pl/EYP/WEB/eycom\\_download.nsf/resources/Transfer%20Pricing\\_survey\\_2001.pdf/\\$FILE/Transfer%20Pricing\\_survey\\_2001.pdf](http://webapp01.ey.com.pl/EYP/WEB/eycom_download.nsf/resources/Transfer%20Pricing_survey_2001.pdf/$FILE/Transfer%20Pricing_survey_2001.pdf), 30.10.2007

<sup>6</sup> Modelová zmluva OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), predovšetkým článok 9, ktorý určuje sa vzťahuje na zdanenie zisku prepojených spoločností a aplikuje princíp nezávislého vzťahu.

<sup>7</sup> Smernica OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), jednotlivé časti sú publikované vo Finančnom spravodajcovi č. 14/1997, č. 20/1999, č. 3/2002.

<sup>8</sup> Zákona č. 595/2003 Z.z. v znení neskorších predpisov, § 2, § 17, § 18.

právach. Účasťou na vedení sa rozumie vzťah členov štatutárnych orgánov alebo členov dozorných orgánov obchodnej spoločnosti či družstva k tejto spoločnosti alebo družstvu.

Iné prepojenie je definované ako obchodný vzťah vytvorený len za účelom zníženia základu dane alebo zvýšenia daňovej straty.

Zahraničnou závislou osobou je blízka osoba alebo ekonomicky, personálne či inak prepojená tuzemská fyzická alebo právnická osoba so zahraničnou fyzickou alebo právnickou osobou.

### **Prepojenie v tuzemsku**

Zaujímavý je fakt, že vo Veľkej Británii sa ako závislé osoby z hľadiska transferového oceňovania berú do úvahy len prípady, ak je jedna z osôb v spojení mimo územia Veľkej Británie. Teda v rámci Veľkej Británie nie sú jednotlivé spoločnosti postihované, ak uplatňujú transferové ceny pre svoje pobočky alebo iné spoločnosti v spojení na tomto území.

Hoci slovenský zákon už nedefinuje tuzemské závislé osoby a výslovne neprikazuje zvýšiť základ dane v prípade použitia transferovej ceny medzi tuzemskými prepojenými osobami, ako to stanovoval zákon o daniach z príjmov do konca minulého roka, v zákone je definované iné prepojenie, ktoré sa vzťahuje aj na tuzemské osoby.

### **„Lepšia“ cena**

Problém pri transferovom oceňovaní vzniká, keď spoločnosť predáva tovary alebo služby za ceny nižšie, než by ich predávala nezávislej osobe. Rozdiel dohodnutých cien medzi závislými osobami, ktorý je súčasťou základu dane, sa vyčíslí, ak sú ceny medzi závislými osobami – vrátane cien za poskytnuté služby, pôžičky a úvery – odlišné od cien používaných medzi nezávislými osobami v porovnateľných obchodných vzťahoch, pričom táto odchýlka znížila základ dane<sup>9</sup>.

## **METÓDY TRANSFEROVÉHO OCEŇOVANIA**

Na zistenie rozdielu medzi nižšou cenou, za ktorú spoločnosť predáva závislej osobe a cenou, ktorú by uplatňovala voči závislej osobe na ten istý druh tovaru, sa podľa zákona o dani z príjmov používa niekoľko metód. Metódy vychádzajú zo Smernice OECD pre nadnárodné spoločnosti a správu daní. Žiadna z metód nie je použiteľná v každej možnej situácii a daňovník sa môže rozhodnúť, ktorú z metód použije. Navyše, skupina nadnárodných spoločností môže slobodne aplikovať aj tie metódy, ktoré nie sú popísané v uvedenej Smernici na stanovenie ceny za predpokladu, že tieto ceny vyhovujú princípu nezávislého vzťahu v súlade s touto Smernicou. Avšak daňovník si musí uchovať a byť schopný predložiť dokumentáciu týkajúcu sa stanovenia ceny transferu.

Pri **metóde nezávislej trhovej ceny (metóda porovnateľnej nekontrolovanej ceny)** sa porovnáva cena prevodu majetku alebo služby použitá v obchode medzi zahraničnými závislými osobami s cenou prevodu majetku alebo služby v porovnateľnom obchodnom alebo finančnom vzťahu medzi nezávislými osobami za porovnateľných podmienok.

Ďalšia metóda, **metóda opakovanej predajnej ceny**, vychádza z ceny, za ktorú sa tovar alebo služba zakúpená od zahraničnej závislej osoby opätovne predáva nezávislej osobe. Za obvyklú trhovú cenu sa pritom považuje cena uplatnená pri predaji tovaru alebo služby nezávislej osobe znížená o obchodné rozpätie, ktoré uplatňuje predávajúci alebo nezávislá osoba v porovnateľných vzťahoch medzi nezávislými osobami, upravená o ostatné náklady vzťahujúce sa na nákup tovaru alebo služby.

---

<sup>9</sup> Zábajová, A.: Trend. Zdaňovanie zisku prepojených spoločností, 19.5.2004, www.etrend.sk, 01.11.2007

**Metóda zvýšených nákladov** vychádza zo skutočných priamych a nepriamych nákladov dodávateľa tovaru, výrobku alebo služby v obchodnom alebo finančnom vzťahu zahraničných závislých osôb, zvýšených o sumu obchodného rozpätia uplatňovaného tým istým dodávateľom v porovnateľnom obchodnom alebo finančnom vzťahu medzi nezávislými osobami, alebo o sumu obchodného rozpätia, ktoré by dosiahla nezávislá osoba v porovnateľnom obchode za porovnateľných podmienok.

Uvedené metódy sa považujú za **tradičné transakčné metódy**. Sú najpresnejšími prostriedkami na určenie, či sú podmienky komerčných a finančných vzťahov medzi prepojenými spoločnosťami nezávislé.

**Metóda delenia zisku** vychádza z takého delenia predpokladaného zisku z obchodných alebo finančných vzťahov medzi závislými osobami, aké by očakávali nezávislé osoby pri spoločnom podnikaní, dodržiavajúc princíp nezávislého vzťahu.

**Metóda čistého obchodného rozpätia** zisťuje výšku obchodnej prírážky z obchodných alebo finančných vzťahov medzi závislými osobami vo vzťahu k nákladom, tržbám alebo inej základni, ktorú porovnáva so ziskovou prírážkou používanou daňovníkom v porovnateľnom obchodnom alebo finančnom vzťahu medzi nezávislými osobami.

Metóda delenia zisku a metóda čistého obchodného rozpätia sú radené medzi iné metódy a nazývajú sa **metódy transakčného zisku**, t. j. metódy skúmajúce zisk, ktorý vyplynie z konkrétnych transakcií medzi prepojenými spoločnosťami. Tradičné transakčné metódy by sa mali uprednostniť pre metódami transakčného zisku ako prostriedku na stanovenie, či je cena transferu nezávislá, t.j. či existujú špeciálne podmienky ovplyvňujúce úroveň zisku medzi prepojenými spoločnosťami. V súčasnosti praktické skúsenosti ukázali, že vo väčšine prípadov sa dajú aplikovať tradičné transakčné metódy.

Existujú však aj prípady, kedy sa nedajú samostatne aplikovať tradičné transakčné metódy dostatočne spoľahlivo, alebo celkom výnimočne sa nedajú aplikovať vôbec. Tieto prípady sú považované za krajné prípady. Takéto prípady sa vyskytujú len vtedy, keď neexistujú vyhovujúce údaje o nekontrolovaných transakciách (alebo v dôsledku toho, že daňovník nespôlupracuje), alebo keď sú takéto údaje považované za nespoľahlivé, alebo v dôsledku povahy obchodnej situácie.

**Globálne formálne delenie** sa niekedy považuje za alternatívu princípu nezávislého vzťahu ako prostriedku na určenie správneho pomeru zisku v rámci domácej daňovej jurisdikcie. Táto metóda sa však medzi krajinami nepoužíva, hoci niektoré pokusy boli už zaznamenané.

Najväčšou nevýhodou globálneho formálneho delenia je náročnosť používania systému takým spôsobom, ktorý by chránil pred dvojitém zdanením a zároveň by zabezpečil zdanenie len v jednej jurisdikcii. Na dosiahnutie týchto požiadaviek by bola potrebná rozsiahla medzinárodná koordinácia a medzinárodný konsenzus s vopred stanoveným vzorcom, ktorý sa má použiť a dohoda týkajúca sa štruktúry preverovanej skupiny.

Podľa súčasne platného zákona o dani z príjmov môže daňovník písomne požiadať daňový úrad o odsúhlasenie použitia konkrétnej metódy. Daňový úrad odsúhlasí daňovníkovi navrhnutú metódu, a to na najviac päť zdaňovacích období. Táto úprava je účinná od 01.01.2007<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Zákon č. 595/2003 Z.z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov, § 18 ods. 4.

V Belgicku sa najčastejšie odporúča používanie metódy „net margin“, teda metóda čistého obchodného rozpätia. Metóda delenia zisku je povolená pre transakcie vtedy, ak je ťažké použiť iné metódy. Francúzska daňová správa podporuje všetky základné metódy OECD, metóda delenia zisku sa používa často ako prostriedok na zabránenie dvojitému zdaneniu (double check mechanism). V Nemecku je daňová správa neochotná používať a akceptovať využitie metódy založených na zisku. Avšak, ak je jasné, že v budúcnosti by mohli byť použité metódy založené na zisku (predovšetkým čistého obchodného rozpätia) a špecifické podmienky sú splnené a presná a úplná dokumentácia je pripravená daňovým subjektom, vtedy je možné použiť uvedené ziskové metódy. Holandská daňová správa v zásade akceptuje všetky metódy OECD a na tak dlho, ako cena transferu môže byť považovaná za nezávislú cenu. Vo Švédsku sa uprednostňujú tradičné transakčné metódy<sup>11</sup>.

## ZÁVER

Najviac kontrolovanou transakciou medzi nadnárodnými spoločnosťami je predaj hmotného tovaru. Percento kontrol transakcií s hmotným majetkom však klesá, kým percento kontrol transakcií so službami a nehmotným majetkom<sup>12</sup> sa zvyšuje. V oblasti služieb poskytovaných v rámci skupiny pribúda transakcií väčšej peňažnej hodnoty. Napriek tomu nadnárodné spoločnosti venujú týmto transakciám menšiu pozornosť, pretože považujú administratívne alebo manažérske služby a finančné transakcie za menej dôležité. Bez dokumentácie alebo s minimálnou dokumentáciou sa potom tieto transakcie stávajú najslabším článkom v systéme transferového oceňovania nadnárodných spoločností a poskytujú tak daňovým kontrolórom viac priestoru k domeraniu dane.<sup>13</sup>

Transakcie týkajúce sa nehmotného majetku je mnohokrát ťažké pre daňové účely ohodnotiť, a preto je vhodné im venovať osobitnú pozornosť. Z tohto dôvodu som si pre svoju dizertačnú prácu zvolila práve oblasť transferu nehmotného majetku. V rámci svojej dizertačnej práce sa zameriavam na problémy, ktoré vznikajú pri posudzovaní, či podmienky vytvorené alebo stanovené medzi prepojenými spoločnosťami v transakciách zahrňujúcich nehmotný majetok rešpektujú princíp nezávislého vzťahu a na skúmanie možností uplatnenia jednotlivých metód v oblasti transferu nehmotného majetku.

## POUŽITÁ LITERATÚRA

### Časopisecká a knižná literatúra:

Sečová, B., Véghová, U.: Transferové oceňovanie, prezentácia spoločnosti BMB Leitner zo 6.10.2005.

Ščevovichova, M.: Transferové oceňovanie je najdôležitejšou daňovou otázkou. Hospodárske noviny, roč. 11, č. 229 (1. december 2003).

Zábojová, A.: Trend. Zdaňovanie zisku prepojených spoločností, 19.5.2004, [www.etrend.sk](http://www.etrend.sk), 01.11.2007

---

<sup>11</sup>[http://webapp01.ey.com.pl/EYP/WEB/eycom\\_download.nsf/resources/Transfer%20Pricing\\_survey\\_2001.pdf/\\$FILE/Transfer%20Pricing\\_survey\\_2001.pdf](http://webapp01.ey.com.pl/EYP/WEB/eycom_download.nsf/resources/Transfer%20Pricing_survey_2001.pdf/$FILE/Transfer%20Pricing_survey_2001.pdf), 30.10.2007

<sup>12</sup>Podľa Smernica OECD pre nadnárodné spoločnosti a správu daní, publikovaná vo finančnom spravodajcovi č. 20 z roku 1999 v kapitole VI. výraz „nehmotný majetok“ zahŕňa práva na používanie priemyselného vlastníctva ako sú patenty, ochranné známky, obchodné mená, návrhy alebo modely. Tento výraz zahŕňa tiež autorské práva na literárne a umelecké diela (*artistic property rights*), a duševné vlastníctvo ako sú know-how a obchodné tajomstvá. Táto kapitola sa sústreďuje na obchodné práva, v ktorých sa nehmotný majetok spája s obchodnými činnosťami, vrátane marketingových činností. Tento nehmotný majetok je majetkom, ktorý môže mať značnú hodnotu dokonca aj vtedy, ak v súvahe spoločnosti nemá žiadnu účtovnú hodnotu. Môžu byť s ním spojené aj značné riziká (napr. zodpovednosť za zmluvu alebo produkt a environmentálne škody).

<sup>13</sup>Ščevovichova, M.: Transferové oceňovanie je najdôležitejšou daňovou otázkou. Hospodárske noviny, roč. 11, č. 229 (1. december 2003).

**Legislatíva:**

Smernica OECD /The Organisation for Economic Co-operation and Development/ pre nadnárodné spoločnosti a správu daní, publikovaná vo Finančnom spravodajcovi č. 20 v roku 1999, kapitola VI.

**Webové stránky:**

[http://webapp01.ey.com.pl/EYP/WEB/eycom\\_download.nsf/resources/Transfer%20Pricing\\_survey\\_2001.pdf/\\$FILE/Transfer%20Pricing\\_survey\\_2001.pdf](http://webapp01.ey.com.pl/EYP/WEB/eycom_download.nsf/resources/Transfer%20Pricing_survey_2001.pdf/$FILE/Transfer%20Pricing_survey_2001.pdf), 30.10.2007

# OVEROVANIE HYPOTÉZ METODIKY NETRHOVÉHO HODNOTENIA ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA V TANAPE

## VERIFICATION OF HYPOTHESES OF THE NON MARKET VALUATION METHODOLOGY IN TANAP<sup>1</sup>

Denisa Lániková<sup>2</sup>

### KEYWORDS

non-market valuation, contingent valuation, willingness to pay, conjoint analysis, positional analysis, decision making

### ABSTRACT

The paper contains experience from the application of non-market valuation methods based on preliminary results of Contingent Valuation and Positional Analysis surveys of Tatras National Park in Slovakia which has been carried out on the sample that consisted of 653 respondents. Applied methodology was based on both conventional and alternative methods with the monetary as well as non-monetary interpretation form. Even though the average value of Willingness to Pay for better environmental conditions in the region declared by the visitors is 50 % of the value declared by the residents (639,- Sk), the value is sufficiently high. The majority of respondents has expressed the opinion that the protection of the environment is superior to economic interests. The most preferable activities to develop in the region are tourism and preservation of biodiversity.

### ÚVOD

Na hodnotenie a oceňovanie statkov životného prostredia sa v súčasnosti používa množstvo ekonomických metód ktorých základná klasifikácia je založená na princípe hodnoty ktorú chceme vyjadriť. Pri metódach oceňovania trhových zložiek životného prostredia (Market Valuation Methods) sa postupuje ako pri iných predmetoch uspokojujúcich ľudskú potrebu s orientáciou na trhové nástroje, najmä na ceny, ktorými vyjadrujeme úžitkovú hodnotu statku v monetárnej podobe. Pre životné prostredie a s ním pre väčšinu environmentálnych statkov neexistuje trh. Na meranie efektov pri absencii trhov možno uplatniť druhú skupinu metód - metódy oceňovania netrhových zložiek životného prostredia (Non-market Valuation Methods) zohľadňujúce aj neúžitkové hodnoty akými sú sociálne, kultúrne hodnoty ale tiež cena prírodných zdrojov v budúcnosti. Metódy sú založené na hodnotení preferencií záujmových skupín a okrem monetárneho ocenenia pracujú s komplexným hodnotením životného prostredia, ktoré je založené na nemonetárnom vyjadrení hodnoty.

Slovensko zaostáva vo využívaní metód hodnotenia životného prostredia a skôr preferujeme zo zákona vyplývajúce hodnotenie vplyvov investícií na životné prostredie EIA (Environmental Impact Assessment) pri ktorom však absentuje socio-ekonomický a ekonomický rozmer hodnotenia. Preto sme sa v rámci výskumu rozhodli aplikovať vybraný

---

<sup>1</sup> Tatras National Park

<sup>2</sup> Mgr. Denisa Lániková, dlanikova@yahoo.com

súbor metód oceňovania netrhových zložiek životného prostredia s cieľom vypracovať metodiku, ktorá by umožňovala komplexne oceňovať životné prostredie a mohla sa využiť pri tvorbe environmentálnej politiky.

## **METODIKA**

Pri tvorbe metodiky sme využili metódy tak tradičnej environmentálnej ekonómie ako aj nové prístupy oceňovania netrhových zložiek životného prostredia. Pri vlastnom kvalitatívnom výskume boli použité metódy ako porovnania, dokumenty, interview, prieskumy, obrazové záznamy a ďalšie, ktoré tvoria podstatný obsah najvyužívanejšej kvalitatívnej metódy využívanej na skúmanie nových ekonomických javov, ktorou je Case Study Research (výskum prípadovou štúdiou). Kvalitatívny výskum prostredníctvom prípadových štúdií sa používa na skúmanie spoločenských a vedeckých javov, keď skutočná analýza nemôže byť oddelená od prostredia, kde neexistuje dostatok teórií alebo hypotéz a skúmané javy sú ťažko merateľné<sup>3</sup>.

Z netradičných metód do metodiky boli vybrané Contingent Valuation Method – CVM (metóda hodnotenia eventualít), Conjoint Analysis – CA (metóda súvisiacich analýz) a Positional Analysis – PA (analýza stavov). CVM je jednou z najvýznamnejších metód mimotrhového oceňovania environmentálnych statkov založenej na hypotetickom zisťovaní preferencií. Na základe hypotetických údajov umožňuje vyjadriť neúžitkovú hodnotu oceňovaných statkov. Nazýva sa aj metódou založenou na interview<sup>4</sup> nakoľko pomocou vhodne zostavených dotazníkov získame odhady preferencií respondentov, ich ochotu platiť (willingness to pay) za zachovanie danej environmentálnej hodnoty alebo akceptovať (willingness to accept) finančnú kompenzáciu ako výmenu za znehodnotený zdroj alebo životné prostredie.

Z dôvodu potreby obrúsenia negatív tejto metódy, akými sú napríklad ovplyvnenie odpovedí momentálnou finančnou situáciou jednotlivcov alebo predpokladom hypotetickosti a nie skutočného oceňovania, kde nie je nijako zaručené, že prejavené preferencie ex ante budú zodpovedať aj následnému chovaniu ex post, boli v metodike použité aj metódy menej známe, pri ktorých nedochádza k položeniu priamej otázky týkajúcej sa finančného ohodnotenia predmetného statku. Pri CA sa hodnota odvodzuje na základe hypotetického výberu alebo porovnávania - trade off<sup>5</sup>, za použitia techník ako zoraďovanie eventualít (contingent ranking), párové porovnávanie (paired comparison) a pod. Pomocou metódy komplexného hodnotenia - PA hodnotíme ekonomický dopad alternatív konkrétnych investičných zámerov alebo možných rozvojových alternatív konkrétneho územného celku. Respondent je požiadaný vyjadriť svoju voľbu medzi určenými skupinami environmentálnych statkov alebo služieb.

## **CIELE VÝSKUMU**

Uvedená metodika bola aplikovaná v podmienkach chráneného územia Tatranský národný park kde empirický výskum bol zahájený 15. júna 2007 a ukončený 30. septembra 2007.

---

<sup>3</sup> Yin (2005)

<sup>4</sup> Šauer, Livingston (1996)

<sup>5</sup> UN et al. (2003)



Cieľom výskumu bolo určiť rekreačnú hodnotu TANAPu na základe ochoty respondentov prispieť na starostlivosť o predmetné územie a ochoty návštevníkov platiť vstupné do národného parku a verifikovať nasledovné hypotézy:

- a) Miera ochoty návštevníkov prispievať na zachovanie alebo zlepšenie stavu životného prostredia je nízka.
- b) Existuje rozpor medzi predstavami zástupcov štátnej a verejnej správy a obyvateľstvom na ekologický rozvoj regiónu.
- c) Obyvatelia uprednostňujú ekonomický rozvoj oblasti pred zachovaním alebo zlepšovaním životného prostredia.
- d) Záujem podnikateľov je prednostne orientovaný na ekonomické aktivity bez výraznej orientácie na ekologické hospodárenie.
- e) Ekonomické aktivity v regióne prednostne vykonávajú osoby, ktoré pochádzajú mimo regiónu a preto nemajú záujem na zlepšovaní stavu ŽP.

Výsledky budú tiež použité ako podklad pre internalizáciu externalít do nákladov formou regionálnych alebo miestnych daní a poplatkov. Metodika bude ďalej využitá pri riešení hlavných ekonomických a ekologických problémov oblasti, ktorými sú rozvoj infraštruktúry (mesta Vysoké Tatry, športové a turistické aktivity), hospodárske využívanie územia (ťažba dreva, poľovníctvo) a neustály tlak na biodiverzitu vplyvom antropickej činnosti (výstavba, hospodárska činnosť, klimatické zmeny a pod.) spôsobujúci degradáciu a znižovanie výmery vzácnych biotopov a ohrozenie vzácnych rastlinných a živočíšnych druhov. Výsledky by mali zobjektívizovať a zefektívniť regionálny plánovací a rozhodovací proces, ktorý bude viesť k vysokej úrovni ochrany životného prostredia za dodržania myšlienky trvalo udržateľného rozvoja oblasti a k odstráneniu napätia medzi záujmovými skupinami oblasti.

## **APLIKÁCIA METODIKY**

V prípravnej fáze aplikácie bol vypracovaný dotazník pre päť záujmových skupín, ktoré tvorili návštevníci a miestna komunita (obyvatelia, podnikatelia a vlastníci, miestna správa a štátna správa). Otázky boli štruktúrované do piatich oblastí: sociodemografické charakteristiky, ekonomické aktivity na predmetnom území a obmedzenia vyplývajúce z ochrany prírody, ochrana verzus ekonomické záujmy v regióne, ochota platiť za životné prostredie a časť týkajúca sa aplikácie CA a PA, ktorá obsahovala okrem iného aj varianty možných scenárov budúceho vývoja oblasti, kde je prípustná aj možnosť kreativity a tvorby vlastných variantných riešení a vízií jednotlivcov ďalšieho rozvoja regiónu. Zostavené dotazníky boli otestované na pilotnej vzorke cca 30-tich respondentov.

Výskum bol realizovaný tromi spôsobmi a to podobou osobného interview výsledky ktorého boli automaticky anketárom zaznamenávané do pripravených dotazníkov (48,4 %), priamym oslovovaním záujmových skupín spojeným s rozdávaním a zozbieraním vyplnených dotazníkov (46,1 %) a distribúciou a zberom vyplnených dotazníkov prostredníctvom odboru strážnej služby TANAPu pod vedením Ing. Juraja Švajdu (5,5 %). Nakoľko spôsob výskumu veľkou mierou ovplyvňuje hodnovernosť výsledkov (samostatne dotazníky spravidla vyplňajú len tí, ktorí sa o problém - environmentálny statok intenzívnejšie zaujímajú a tým pádom dochádza k nadhodnoteniu výsledkov), 80 % výskumu som uskutočnila osobne, čo prispelo veľkou mierou k získaniu nových cenných informácií a skúseností využiteľných vo vyhodnocovacom procese. Vzorke oslovených respondentov bola 1 000 ľudí, z čoho je správne vyplnených a hodnotenia súcich dotazníkov 653.

Výsledky sú spracovávané štatisticky za pomoci informačných technológií. Pre jednotlivé premenné sú vykonávané analýzy početnosti, rozptylu, priemeru, modusu, minimálne a maximálne hodnoty a štandardné odchýlky. Ďalšie vyhodnotenia sú analytického charakteru a týkajú sa problematiky ekonomických aktivít na území a obmedzení vyplývajúcich z ochrany prírody, ktoré odpovedajú na otázky: aké aktivity by sa mali podnikat' v regióne, čo prináša národný park pre región, aký je vzťah návštevníkov k ekonomickým aktivitám, aká je ochota platiť za životné prostredie a podávajú odpoveď aj na kontroverzné hodnotenie či má byť v regióne prioritou ochrana prírody alebo ekonomické záujmy. Na základe úplných výsledkov komplexného hodnotenia, ktoré očakávame v januári roku 2008, budú navrhnuté kroky na implementáciu záverov výskumu do regionálneho rozhodovacieho procesu.

## **VERIFIKÁCIA HYPOTÉZ NA ZÁKLADE PREDBEŽNÝCH VÝSLEDKOV**

Z dôvodu pretrvávania spracovávania výsledkov výskumu nie je ešte možné vyčíslenie hodnoty národného parku, ale na základe čiastočných výsledkov a skúseností získaných počas výskumu a z predbežného spracovania dotazníkov je možné verifikovať prípadne znegovať predpokladané hypotézy.

Aj keď miera ochoty návštevníkov prispievať na zachovanie alebo zlepšenie stavu životného prostredia je najnižšia zo všetkých záujmových skupín a takmer o polovicu nižšia ako u obyvateľstva (639,- Sk), jej výška dosiahla pomerne vysokú hodnotu. Najčastejším dôvodom návštevníkov neochotných jednorázovo finančne podporiť predmetnú chránenú oblasť bola ochota platiť vstupné do národného parku, čo podľa mienky uvedených respondentov by malo byť postačujúce na zabezpečenie potrebného rozvoja lokality. Viac ako polovica opýtaných by preferovala využitie nimi poskytnutých finančných prostriedkov na účel záchrany vzácnych rastlinných a živočíšnych druhov a zachovania biodiverzity.

Ani jedna zo záujmových skupín oblasti neprejavila záujem o zrušenie ochrany predmetného územia a prekvapujúco neexistuje ani zásadný rozpor medzi predstavami zástupcov štátnej a verejnej správy a obyvateľstvom na ekologický rozvoj regiónu. Väčšina zástupcov všetkých troch spomínaných skupín zastáva názor, že ochrana prírody má byť nadradená ekonomickým záujmom ale len v skupine obyvateľstvo si jej prevažná časť myslí, že ochrana prírody ešte nedosiahla dostatočnú úroveň a viac ako 50 % z jej zástupcov ochotných zaplatiť poplatok na zlepšenie starostlivosti o TANAP, rovnako ako pri zástupcoch štátnej správy, by preferovalo ich využitie za účelom zachovania biodiverzity a záchranu vzácnych rastlinných a živočíšnych biotopov.

V časti venovanej vyjadreniu skutočných preferencií, kde respondenti zorad'ovali 15 možných aktivít ktoré by mali určiť smerovanie vývoja regiónu v budúcnosti, skupiny miestna samospráva a obyvateľstvo najviac podporili rozvoj cestovného ruchu. Ich názory na spôsob rozvoja a kategórie cestovného ruchu sa však výrazne líšia, pokiaľ obyvateľstvo deklarovalo obavu z úplnej likvidácie a teda vyjadrili sa za potrebu obnovenia liečební a zdravotníckych zariadení pre bežných slovenských pacientov a rekreatantov, ktorí zabezpečovali aj mimosezónny turistický ruch a všestranné využitie oblasti v priebehu celého kalendárneho roka, zástupcovia mestského zastupiteľstva zdieľajú názory totožné so skupinou podnikateľov a vlastníkov, ktorí sú za rozvoj masovej turistiky, výstavbu moderných hotelových zariadení, nových lyžiarskych trás a rozvoj extrémnych športových aktivít v oblasti.

Záujem podnikateľov je prednostne orientovaný na ekonomické aktivity bez výraznej orientácie na ekologické hospodárenie, čo je pravdepodobne spôsobené aj tým, že

podnikateľské a investičné aktivity v regióne prednostne vykonávajú osoby, ktoré pochádzajú mimo regiónu a preto nemajú záujem na zlepšovaní stavu životného prostredia. Ochota prispieť na zlepšenie starostlivosti o predmetné územie národného parku je aj u tejto záujmovej skupiny vysoká aj keď preferujú využitie týchto prostriedkov na účely podporujúce ich investičné zámery ako napr.: zlepšenie informačného systému oblasti, zavedenie sprievodcovských služieb s výkladom, rozvoj cestnej infraštruktúry a pod.

## ZÁVER

Čiastočné výsledky výskumu (na základe predbežného vyhodnotenia dotazníkov všetkých zúčastnených skupín) indikujú, že ochota záujmových skupín prispievať na zlepšenie starostlivosti o predmetné územie ako aj zúčastňovať sa aktívne na riešení otázok týkajúcich sa plánovania a rozhodovania v regióne je vysoká. Z toho vyplýva, že použitá metodika môže byť využívaná aj pri riešení konkrétnych investičných zámerov v oblasti, ktoré sú respondenti ochotní aj finančne podporovať napríklad zavedením pravidelných mesačných poplatkov alebo prostredníctvom zvýšenia dane z nehnuteľností v danej oblasti, ktoré budú spätne využívané na daný účel.

Participácia celého spektra zainteresovaných skupín, ktoré majú legitímne právo vyjadriť sa a zapojiť sa do rozhodovacieho procesu, je dôkazom zdokonaľovania sa riadiacich štruktúr v regióne a rovnako nevyhnutnosťou pri implementácii výsledkov výskumu komplexného hodnotenia TANAPu do regionálneho plánovacieho a rozhodovacieho procesu, realizujúcou sa internalizáciou externalít do nákladov prostredníctvom zavedenia environmentálnych alebo úpravou už existujúcich regionálnych a miestnych daní a poplatkov, ktoré budú reverzibilne využívané na ochranu životného prostredia v danom regióne. Preukázanie ich implementácie je nevyhnutnou podmienkou aj pri čerpaní finančných prostriedkov z fondov Európskej únie, či už na účely podpory regionálneho rozvoja alebo ochrany životného prostredia.

## POUŽITÁ LITERATÚRA

- [1] Kluvánková, T.: Meranie environmentálnych hodnôt. Dizertačná práca, Prognostický ústav SAV, Bratislava, 1998
- [2] Mitchell, R.C., Carson, R.T.: Using Surveys to Value Public Goods: the Contingent Valuation Method. Resources for the Future, Washington D. C., 1989
- [3] Seják, J. a kol.: Oceňování pozemků a přírodních zdrojů. Grada Publishing, Praha, 1999
- [4] Smith, V.K.: Fifty Years of Contingent Valuation. In Tietenberg, T., Folmer, H.: The International Yearbook of Environmental and Resource Economics 2004/2005. A Survey of Current Issues, Edward Elgar, Cheltenham & Northampton, 2004
- [5] Šauer, P., Livingston, M.: Ekonomie životního prostředí a ekologická politika. Vybrané klasické stati. Environmental Training Project, Praha-Minneapolis-Greeley-Bratislava, 1996
- [6] United Nations, European Commission, International Monetary Fund, OECD, World Bank. Integrated environmental and economic accounting – SEEA 2003. Handbook of national accounting. Studies in methods. Series F, No. 61, Rev. 1 (ST/ESA/STAT/SER.F/31/Rev.1). 2003
- [7] Vybíralová, J., Füzyová, L., Polačko, V.: Tvorba a ochrana životného prostredia. Ekonóm, Bratislava, 2005
- [8] Yin, R.: Case Study Research. Design and Methods. In Dous, M.: IKM Workshop, Budapešť, 2005

# **Outsourcing informačných technológií a služieb, zmluva o úrovni týchto služieb**

## **Outsourcing of information technologies and services, service level agreement**

**Linda Lichnerová<sup>1</sup>, Vladimír Polačko<sup>2</sup>**

### **KLÚČOVÉ SLOVÁ**

Outsourcing, Information technologies (IT), Information and communication technologies (ICT), Information services, Business Process Outsourcing (BPO), Service level agreement – SLA, Service provider

### **ABSTRAKT**

Main reason of this article is to define outsourcing of information technologies services and its most common types. Preface defines information and communication technologies and services within this space and describes motivation for outsourcing of information technologies, its advantages and risks. Following chapters deeper defines outsourcing of business processes, complex outsourcing of IT, partial outsourcing and outsourcing of information systems development. Article also describes relations between customer and service provider and formal definition of this relationship – service level agreement. Conclusion of article names advantages of information technologies outsourcing.

### **ÚVOD**

Podnikanie v dnešnom dynamicky sa meniacom svete si bez využívania informačných a komunikačných technológií už ani nevieme predstaviť. Odvetvie informačných technológií stále vykazuje veľmi vysokú dynamiku a trvalý rast trhu naznačuje, že o produkty a služby z oblasti týchto technológií je stále väčší záujem.

Rastúca dôležitosť informačných systémov pre podnik ako aj ich vysoká dynamika spôsobujú podnikom problémy v udržaní kroku s trendom a vysoké prvotné, prípadne dodatočné investície. Podniky preto hľadajú spôsob ako získať kvalitné služby, ktoré nutne potrebujú a ešte aj zaplatiť menej. Jednou z techník ako zvýšiť kvalitu, efektívnosť a popri prípade aj znížiť celkové náklady na vlastníctvo a prevádzku informačných technológií a systémov je outsourcing. V prípade outsourcingu služieb IT došlo v posledných rokoch k zmene poradia v rebríčku dôvodov, keď faktor úspory nákladov bol nahradený očakávanými prínosmi v podobe inovácií, zvýšenia efektívnosti využívania služieb IT a ochrany pred možnými rizikami v budúcnosti. Nezanedbateľným faktorom je možnosť sústrediť sa na kľúčové oblasti podnikania.

Predovšetkým je potrebné zdefinovať si terminológiu, ktorá sa outsourcingových technológií týka, keďže ani autori jednotlivých publikácií a ani formy zadávajúce, či poskytujúce outsourcingové služby v oblasti IT jednotnú terminológiu nepoužívajú.

---

<sup>1</sup> Ing. Linda Lichnerová, KMOV, EU, Dolnozemska cesta 1/a, Bratislava, linda.lichnerova@euba.sk

<sup>2</sup> Ing. Vladimír Polačko, KMOV, EU, Dolnozemska cesta 1/a, Bratislava, vladimir.polacko@euba.sk

Informačné technológie (IT, Information Technology) študujú, navrhujú, vyvíjajú, implementujú, udržiavajú, spravujú informačné systémy založené na počítačoch, predovšetkým softwarové aplikácie a počítačový hardware.

Informačné a komunikačné technológie (ICT, Information and Communications Technology) predstavujú širší pojem zahŕňajúci informačné technológie a súvisiacu oblasť elektronickej komunikácie.

Pod pojmom informatické zdroje budeme rozumieť technologickú infraštruktúru pre prevádzku aplikácií ako je hardware, LAN a WAN, telekomunikácie a pripojenie k internetu, operačný systém a systém pre riadenie databáz. Na technologickej infraštruktúre sú prevádzkované aplikácie, ktoré zaisťujú požadovanú funkcionálnosť informatických služieb a sprístupňujú ju užívateľom. Tak isto sem patria nástroje na vývoj, údržbu a prevádzku aplikácií. Pomocou nich je aplikačný softvér vytváraný a riadená jeho prevádzka. Pomocou aplikačného softvéru sa sprístupňujú, vytvárajú a aktualizujú príslušné dáta.

Informatické procesy sú procesy spracovania informácie v informačnom systéme s využitím informačných a komunikačných technológií ako aj procesy životného cyklu informačného systému (napr. analýza, vývoj, testovanie).

Služby poskytované v oblasti informačných a komunikačných technológií nazývame informatické služby. Na pojem informatické služby, sa možno pozeráť z viacerých hľadísk. Jednou z možností je rozdeliť informatické služby na aplikačné a infraštruktúrne služby.

Aplikačná služba zahŕňa prevádzku aplikácie s definovanou funkcionálnosťou (napr. prevádzka systému pre riadenie ľudských zdrojov) a poskytovanie služieb bezprostredne s aplikáciou súvisiacich (napr. školenie užívateľov aplikácie, dodávanie aktualizácií, zálohovanie údajov).

Infraštruktúrna služba potom zahŕňa prevádzku infraštruktúry potrebnej na bezchybný chod aplikácií (hardware, siete LAN a WAN).

Ďalším pohľadom na členenie informatických služieb je členenie podľa typu používateľov a zákazníkov informatickej služby, čo potom umožňuje navrhovať služby podľa špecifik rôznych skupín užívateľov.

Po zedefinovaní si základných pojmov si môžeme položiť otázku, ktoré z potrebných procesov a zdrojov má zabezpečiť podnik a ktoré ma zveriť externým subjektom, otázku vlastníctva zdrojov, ktorými sa outsourcingová činnosť zaisťuje ako aj otázku v akom rozsahu by mal byť outsourcing IT.

Následne si môžeme rozdeliť outsourcingu do jednotlivých typov, variantov podľa viacerých kritérií.

Prvým základným kritériom pri rozhodovaní firmy je predmet outsourcingu, čiže firma sa musí rozhodnúť aké zodpovednosti a súvisiace činnosti z oblasti IT (informačných technológií) resp. ICT (informačných a komunikačných technológií) si ponechá a aká časť prejde na externého dodávateľa.

Podľa tohto hľadiska môžeme rozlišovať 4 základné varianty:

1. outsourcing podnikového procesu (BPO)
2. outsourcing komplexného IT/ICT
3. čiastočný outsourcing IT/ICT
4. outsourcing vývoja informačných systémov

## **OUTSOURCING PODNIKOVÉHO PROCESU (BPO – BUSINESS PROCESS OUTSOURCING)**

V tomto prípade je na externého dodávateľa prevedený celý podporný podnikový proces, vrátane služieb, procesov a zdrojov IT/ICT, zvyčajne aj vrátane zdrojov podniku. Riadenie vyčleneného podporného procesu vrátane vyčlenenej časti súvisiacej s informačnými technológiami prechádza do zodpovednosti poskytovateľa, ktorý je zaviazaný produkovať výstupy v potrebnom objeme, rozsahu a kvalite. Pretože výstupy vyčleneného procesu sa stávajú vstupmi jedného alebo viacerých hlavných procesov, musí byť zabezpečená integrácia medzi jednotlivými procesmi. Hlavnou výhodou tohto typu outsourcingu je, že podnik sa celkom zbavuje starostí súvisiacich s podporným procesom a môže sa viac sústrediť na svoj hlavný predmet činnosti.

Medzi nevýhody patria problémy s výberom vyčleneného procesu, tak aby tento proces nemal tesné väzby na hlavný proces, správne definovanie zmluvy o úrovni služieb medzi poskytovateľom a zadávateľom, ako už bolo spomínané, rizikom je aj kvalitná integrácia vyčleneného procesu na ostatné podnikové procesy a integrácia vyčlenenej časti IS/ICT s podnikovým IS/ICT.

Outsourcing kompletného podnikového procesu je pomerne nová služba, ktorá sa začína objavovať aj v portfóliu produktov firiem poskytujúcich informatické služby. Je to logický výsledok čoraz väčšieho prieniku medzi technológiami, obchodnými procesmi a znalosťou zákazníkovho biznisu. S rastúcou zložitou dnešných komplexných informačných systémov vznikla potreba mať v informačno-technologických firmách aj funkčných špecialistov a analytikov, ktorí sú odborníkmi v danej oblasti podnikania a nie len v danej technológii alebo produkte. Týmto vo firmách vznikajú znalosti, ktoré je užitočné využiť na prienik do nových oblastí trhu s vysokou pridanou hodnotou, ako je napríklad outsourcing obchodných procesov.

Prikladom poskytovateľa takýchto služieb je spoločnosť Oracle. Rýdzo technologická firma dnes prostredníctvom siete svojich partnerov poskytuje zákazníkovi outsourcing hneď troch oblastí podnikových procesov:

- outsourcing správy ľudských zdrojov
- outsourcing riadenia financií podniku
- outsourcing logistických procesov

Spoločnosť poskytuje širokú škálu produktov a má v týchto oblastiach systémov vedúce postavenie na trhu.

Systémy na správu ľudských zdrojov podporujú celý proces od prijímania nových zamestnancov, kontrolu a manažment ich výkonnosti, odmeňovanie, vzdelávanie, manažment času a úloh až po odchod do dôchodku.

Riadenie financií podniku poskytuje systémy na automatizáciu a usmerňovanie finančných procesov podniku a umožňuje jednoducho vykonávať on-line aj historické analýzy. Jednotlivé moduly podporujú vykonávanie množstva procesov z oblasti riadenia financií podniku (napr. účtovníctvo, fakturácia, finančná konsolidácia, správa majetku, investícií, úverov, controlling, platby výplat).

Ďalším typom procesov, ktoré často outsourcujú aj slovenské firmy sú logistické procesy. Na trhu sú dostupné informačné systémy, ktoré automatizujú a integrujú všetky kľúčové logistické procesy od návrhu, plánovania, objednávanie cez výrobu až po vybavovanie objednávok a samotné dodanie.

Na Slovensku vzniklo niekoľko logistických centier firiem, ktoré poskytujú aj outsourcing kompletných logistických procesov (napríklad pobočka firmy Gebrüder Weiss). Týchto poskytovateľov nazývame logistické podniky alebo poskytovatelia Fourth Party Logistics (FPL, 4PL).

Vytvárať vysokú pridanú hodnotu pre zákazníka umožňujú poskytovateľom logistických služieb moderné technológie, ktorých zakúpenie, rozvoj a údržba by pre zákazníka predstavovali zbytočné náklady. Moderné logistické podniky sú charakteristické využitím moderných informačných systémov integrovaných so systémami zákazníka ako aj použitím najmodernejších technológií na riadenie samotného skladu (využívanie čiarových kódov, RFID čítačiek, bezdrôtovej komunikácie, vážiacich a baliacich systémov a pod.).

Množstvo súvisiacich podnikových informačných systémov a aplikácií od rôznych dodávateľov a prevádzkovaných na rôznych platformách, ktoré si musia vzájomne vymieňať údaje ako aj potreba komunikácie medzi jednotlivými pobočkami podniku, partnermi, zákazníkmi a dodávateľmi vyústila do vzniku komunikačných štandardov, ktoré umožňujú takúto integráciu ako aj komunikáciu pomocou sietí a internetu. Možnosť komunikácie a výmeny údajov medzi informačnými systémami, ktoré môžu byť fyzicky prevádzkované na ľubovoľnom mieste umožnili a zjednodušili aj outsourcing celých podnikových procesov.

### **OUTSOURCING KOMPLEXNÉHO IS/ICT**

Na poskytovateľa sa v tomto prípade presúva vývoj a prevádzka všetkých informatických služieb a súvisiacich informatických procesov a informatických zdrojov. Na rozdiel od prvého variantu BPO sa ale na externého dodávateľa nepresúvajú podnikové procesy, na podporu ktorých dané informačné systémy slúžia. V zodpovednosti poskytovateľa je vývoj a prevádzka IS/ICT, tak aby zákazníkovi boli dodávané všetky informatické služby podľa dohodnutých SLA (service level agreement, úroveň poskytovaných služieb, alebo podmienky dohodnuté v uzavretej zmluve medzi zadávateľom a poskytovateľom).

Hlavná výhoda je ako v predošlom prípade, že podnik sa zbaví starostí o IS/ICT, vedľajšiu činnosť. Zodpovednosťou podniku ale zostáva, aby dobre definoval požadované informatické služby a kontroloval ich dodávanie. Podnik však nemusí vlastniť žiadne informačné technológie a ani nemusí zamestnávať informatických špecialistov. Čo ale podnik potrebuje, sú veľmi dobrí manažéri procesov a informatických služieb, pretože kritickými faktormi úspechu v tomto variante sú: nutnosť definovať a riadiť dodávku všetkých informatických služieb tak, aby služby optimálne podporovali podnikové procesy za prijateľnú cenu; schopnosti vlastníkov podnikových procesov; schopnosti manažéra informatických služieb, ktorý musí byť schopný riadiť dodávku a v neposlednom rade je kritickým faktorom aj transformácia na mieru šitých, resp. doma vyvinutých aplikácií na poskytovateľa.

### **ČIASTOČNÝ OUTSOURCING IT/ICT**

Na poskytovateľa alebo poskytovateľov sa v prípade čiastočného outsourcingu presúva iba určitá časť potrebných informatických služieb a časť si podnik necháva v svojej kompetencii. Tento model v praxi nastáva najčastejšie. Zavedenie outsourcingu informačných technológií nie je otázkou týždňov ani mesiacov a čiastočný outsourcing je často prechodným stavom na ceste k úplnému outsourcingu.

Dôvodom pre čiastočný outsourcing môže byť aj kritickosť daného informačného systému pre hlavný predmet činnosti podniku. Vtedy sa často podnik rozhodne kvôli dostupnosti zdrojov, najrýchlejšiemu možnému riešeniu problémov a najlepšej nožnej kontrole kvality ľudských zdrojov vykonávať dané informatické služby sám aj za cenu vyšších nákladov. Príkladom môžu byť informačné systémy poskytovateľov telekomunikačných služieb, kde prípadný výpadok kľúčových informačných systémov spôsobuje obrovské straty.

V niektorých oblastiach (bankovníctvo, spravodajské služby) nie je outsourcing niektorých činností (napr. správa databáz) možný kvôli potrebe ochrany údajov v danom informačnom systéme. Kontrola prístupu k údajom môže byť v prípade využitia služieb externého dodávateľa problematická.

## **OUTSOURCING VÝVOJA IS**

Často využívanou formou outsourcingu je outsourcing vývoja informačných systémov. Pri tomto spôsobe outsourcingu poskytovateľ dodáva služby súvisiace s vývojom informačného systému, ktorý je potom prevádzkovaný zákazníkom na jeho infraštruktúre.

Miera outsourcovania jednotlivých zdrojov a činností vo vývojovom cykle je rôzna. Na analytickej fáze daného projektu sa podieľajú zamestnanci podniku spoločne so zdrojmi dodávateľa, dodávateľ potom dodá samotnú implementáciu. Nasadenie systému opäť prebieha v spolupráci dodávateľa a zákazníka.

Vedľa predmetu outsourcingu je potrebné si vyjasniť aj otázky vlastníctva zdrojov, pomocou ktorých je predmet outsourcingu zaistený a tiež umiestnenie daných zdrojov.

Poznáme rôzne formy vlastníctva zdrojov od najjednoduchšej, kde vlastníkom IT je priamo zadávateľská firma a poskytovateľská firma ich len spravuje až po druhý extrém, keď všetok hardware, software aj infraštruktúra sú majetkom poskytovateľskej firmy. Tak isto rôzne môže byť riešené aj umiestnenie zdrojov. Základným variantom je, že hardwarové a softwarové zdroje nutné k zaisteniu sú centralizované a sú umiestnené buď v priestoroch podniku alebo v priestoroch poskytovateľa. Okrem týchto dvoch krajných variantov je možná ešte rôzna kombinácia, ale firma musí vždy brať na vedomie kritické faktory ako napr. dostupnosť služby, doba odozvy, bezpečnosť, spoľahlivosť, náklady na prevádzku a správu zdrojov.

Z hľadiska rozsahu môže podnik uskutočňovať tri druhy outsourcingu:

- selektívny outsourcing,
- kompletný outsourcing,
- tranzitívny outsourcing.

Pri **selektívnom outsourcingu** sa vyčleňujú činnosti spojené s čiastkovými predmetmi činnosti IT oddelenia (napr. správa serverov, správa emailového systému a pod.). Tu je veľmi dôležité správne a logické rozdelenie IT činností do tzv. funkčnej mapy, ktorá ich rozdeľuje do funkčných celkov. Požiadavka na funkčný celok je, aby celok obsahoval predmetne príbuzné a spolu úzko súvisiace činnosti. Musia sa dať jasne ohraničiť a definovať komunikačné rozhrania (príklad rozdelenia IT na funkčnú mapu – Desktopové činnosti – Network – Storage – Aplikačné služby - HelpDesk). Po zadefinovaní funkčnej mapy sa firma musí rozhodnúť, ktoré z blokov tejto mapy bude outsourcovať a ktoré činnosti si ponechá vo vlastnej správe. Selektívny outsourcing potom funguje na tzv. modulovom princípe, kde každý blok z funkčnej mapy môže byť vyčlenený (outsourcovaný) samostatne, prípadne vhodnou kombináciou jednotlivých blokov.

Ako základnú výhodu selektívneho outsourcingu možno spomenúť najmä možnosť ponechania si niektorých činností vo vnútri firmy. Naopak, nevýhodou môže byť, že delenie procesu IT na menšie časti spôsobí nekonzistentnosť procesu ako takého a tiež rozdelenie zodpovednosti medzi viac strán môže spôsobovať problémy pri lokalizácii problému.

**Kompletný outsourcing** IT znamená vyčlenenie všetkých činností a predmetov súvisiacich s IT externému poskytovateľovi (hardware, software, personál, externé zmluvy ako je napr. zmluva o poskytovaní pripojenia na internet).



Výhody takéhoto typu outsourcingu sú, že celé IT je merateľné ako proces, sú jasné náklady na celé IT, prenesenie investičných nákladov do prevádzkových nákladov a firma nesie zodpovednosť len za vzťah firma - poskytovateľ. Nevýhody sú zložité zmluvné zabezpečenie a veľké riziko pri neúspechu celého projektu.

Istou formou kompletného outsourcingu je **tranzitívny outsourcing**. Rozdiel je v tom, že tranzitívny outsourcing zahŕňa aj prechod na nové technológie, kým u kompletného outsourcingu môže ísť len o „prebratie“ IT činností a predmetov súvisiacich s IT poskytovateľom. Využíva sa väčšinou v spoločnostiach, kde je terajšia úroveň IT systémov nevyhovujúca a prostriedky na modernizáciu sa prioritne vkladajú do core bussiness procesov. Model funguje tak, že poskytovateľ zabezpečuje prechod na nové technológie na vlastné investičné náklady a zadávateľská firma znáša náklady vo forme mesačných paušálnych poplatkov za službu.

## ZMLUVA O ÚROVNI SLUŽIEB

Pri outsourcingu všeobecne je základom zmluvný vzťah medzi poskytovateľom a zadávateľom (objednávateľom outsourcingových služieb). Výberu poskytovateľa informačných technológií a služieb je potrebné venovať maximálnu pozornosť. Kľúčovými faktormi, ktoré musí zadávateľ posúdiť sú:

- úroveň, rozsah a forma ponúkaných služieb,
- kvalita, odbornosť,
- cena,
- skúsenosti a referencie poskytovateľa,
- veľkosť poskytovateľa, jeho technické a personálne vybavenie.

Ďalším veľmi dôležitým krokom je ujasniť si vzťahy medzi poskytovateľom a zadávateľom. Na oboch stranách musia byť hneď na začiatku presne zadané podmienky, ktoré budú platiť počas celého obdobia vzájomnej spolupráce. Musí byť presne dohodnuté aké služby, činnosti, vstupy, resp. výstupy a za pomoci akej technológie, personálneho zabezpečenia, know-how bude poskytovateľ dodávať, aký bude mať na to čas, aká bude cena za poskytnuté služby. Kritickým faktorom vo vzťahoch je rozdelenie zodpovedností za jednotlivé činnosti, a preto hneď na začiatku je nevyhnutné určiť, aký rozsah kompetencií a zodpovedností prechádza na poskytovateľa a čo ostáva v právomoci zadávateľa. Aby nedochádzalo k sporom, je nevyhnutné stanoviť spôsob ako sa budú všetky potrebné ukazovatele merať a vyhodnocovať. Teda kvalita služby je nesporne najdôležitejším faktorom a tú v našej skúmanej oblasti upravujú tzv. SLA (Service Level Agreements – zmluva o úrovni služieb), ktoré slúžia na definovanie kvality poskytovaných služieb v súvislosti s outsourcingom. Zadané SLA sú nevyhnutnou súčasťou zmluvného vzťahu medzi zadávateľom a poskytovateľom služieb.

Rámcové SLA je potrebné zdefinovať už na začiatku a sú výsledkom spolupráce zadávateľa a poskytovateľa. Zákazník stanovuje požiadavky vychádzajúce z potrieb jeho podnikania a z požiadaviek koncových používateľov (požiadavky na dostupnosť systému, rýchlosť odozvy, maximálne časy spracovania údajov, časové limity dokedy je potrebné riešiť prevádzkové problémy). Tieto funkčné požiadavky potom poskytovateľ reflektuje do technických požiadaviek na jednotlivé komponenty informačných systémov. Ku každému systému by mal existovať dokument s požiadavkami na technické SLA, ktoré vychádzajú z rámcových požiadaviek stanovených zadávateľom.

## ZÁVER

Informačné a komunikačné technológie sú neoddeliteľnou súčasťou dnešného sveta. Neustále prebiehajúci inovačný cyklus hardware aj software kladie vysoké nároky na špecialistov v danej oblasti, ktorí často patria medzi najdrahšie ľudské zdroje v podniku. Dopyt po odborníkoch na informačné technológie stále na pracovných trhoch prevyšuje ponuku, fluktuácia zamestnancov je vysoká, aj preto podniky stále vo väčšej miere využívajú metódy outsourcingu služieb spojených s informačnými technológiami.

Zavedenie outsourcingu služieb súvisiacich s informačnými technológiami neznamená automatické zníženie nákladov. Investície do hardware a software sú pre podnik i poskytovateľa služby podobné a zaplatiť ich v konečnom dôsledku vždy musí objednávateľ služieb. V nábehovej fáze môže využívanie outsourcingu dokonca náklady zvýšiť. Po zavedení však vhodne nastavený outsourcing pomáha náklady na informačné technológie znížiť (pomocou nákladov na réžiu, zadávateľskému podniku tiež odpadajú náklady na testovanie, výber nových technológií, konzultačné služby, školenie a odborný rast a pod.) a pritom zvýšiť kvalitu využívaných služieb.

Výhody outsourcingu sa prejavia predovšetkým v pružnosti inovačného cyklu. Od dodávateľov služieb, pre ktorého sú informačné technológie core businessom dostane podnik vždy najnovšie technológie a produkty skôr ako by zvládol počas prevádzky preškoľovať vlastných zamestnancov.

Ďalšou výhodou outsourcingu je možnosť koncentrácie podniku na vlastné podnikanie. Menšie IT oddelenie umožňuje podniku koncentrovať sa na funkčnú časť a riešenie technických detailov a zabezpečenie prevádzky prenechať dodávateľovi služieb. Dôležité je aj to, že pri správne nastavenej úrovni poskytovania služieb sa na dodávateľa prenáša aj zodpovednosť za prevádzku systémov a zabezpečenie ich nepretržitej dostupnosti.

## POUŽITÁ LITERATÚRA

Bruckner J., Voříšek J.: Outsourcing informačního systému, Ekopres, Praha, 1998

Pernica, P. Logistika (Supply Chain Management) pro 21. století. Díl 1–3. RADIX s r.o., Praha 2005

Vaculík J., Fraštila E., Outsourcingové technologie, In: Logistika - měsíčník pro dopravu, skladování a manipulaci, Roč.: 2007. č.:3 s.:33-35

# **Globalizácia a outsourcing finančných funkcií**

## **Globalisation and outsourcing of finance functions**

**Oto Majer<sup>1</sup>**

### **Kľúčové slová**

globalisation, global company, delocalization, outsourcing, finance transformation, shared services

### **Abstrakt**

Globalisation has arrived, and it's unstoppable. The most important trends of today which belongs to globalization is delocalization and outsourcing. Delocalization of finance functions means change of localization not to other company, but to mostly to other countries. It quite similar with Outsourcing, but the difference is that outsourcing means doing support functions from other companies. Higher quality service at ever-lower prices is irresistible. Outsourcing allows companies to focus on the true competitive core of their businesses. The logic is simple: If someone else can perform mission-critical processes cheaper, faster, and better while ensuring the highest standards of security, integrity, and control – then why not make the leap into outsourcing? The biggest advantages of delocalization and outsourcing are cost savings and standardization and harmonization of processes.

### **Úvod**

Globalizácia je trendom, ktorý sa dotýka každého z nás, aj keď o tom možno nevieme. Na univerzite bola globalizácia pre mňa iba prázdny slovom. Dnes je môj pohľad na ňu úplne iný. Globalizácia nám prináša znižovanie nákladov, vyššiu efektívnosť podnikových procesov a prináša nám na Slovensku pracovné príležitosti. Mnoho firiem presúva na Slovensko svoje výrobné závody, za účelom úspory nákladov a získanie poslušnejších zamestnancov. Okrem výroby došlo v posledných rokoch aj k vytvoreniu finančných centier na podporu európskeho regiónu. V tomto príspevku sa venujem globalizácii a transformácii v oblasti financií. Táto problematika je mi veľmi blízka vzhľadom na to, že pracujem pre jednu z najväčších globálnych firiem na svete a vykonávam podporu pre finančné riadenie inej krajiny Západnej Európy.

### **Globalizácia a spoločenské hodnoty**

Globalizácia prišla a je nezastaviteľná. Jej príchod môžeme odôvodniť konvergenciou vyplývajúcou: z uzatvorenia dohôd o voľnom obchode v posledných dvoch desaťročiach,

---

<sup>1</sup> Ing. Oto Majer, externý doktorand, Fakulta podnikového manažmentu, oto.majer@chello.sk

z posunu smerom k službám a ekonomike hnanej technológiami, zo stavu núdze v oblasti vysoko-kvalifikovanej pracovnej sily v najväčších krajinách sveta a samozrejme aj z globálne prepojenej infraštruktúry. Prvýkrát v histórii všetko je prepojené, od obchodu, cez priebeg práce, až po transakcie a miliardy jednotlivcov.

Globalizácia je významným výsledkom viacerých rozhodnutí. Firmy jednej krajiny sa rozhodnú zamestnať pracovníkov v inej krajine a zákazníci v tretej krajine sa rozhodujú o kúpe ich produktov. Chápanie globalizácie v tomto smere nemá za cieľ znížiť význam technologických inovácií – od vysoko rýchlostného internetu až po štandardizované prepravné kontajnery – ktoré toto rozhodnutie umožnili a urobili ho cenovo dostupným. Tiež nie je cieľom znížiť význam legislatívnych snáh – znižovanie dovozných cielí a zvyšovanie reštrikcií proti zahraničnému vlastníctvu – ktoré umožnili tomuto rozhodnutiu voľnejšie sa prejavit'. Cieľom je zdôrazniť, že globalizácia, fenomén, ktorý vyvolal kontroverziu a hnev, nie je výsledkom nízkej konšpirácie alebo obrovského plánu. Je to skôr agregovaný výsledok množstva ľudí robiacich to, čo bolo v ich najlepšom záujme za daných okolností.

Globalizácia zmenila aj korporátny podnikateľský model ( corporate business model ). Z klasického multinacionálneho v krajinách na celom svete, na model, ktorý nazývame globálne integrovaná firma – kde práca je umiestnená, na základe ekonomiky, kvalifikácie a pravého obchodného prostredia.

### **Globálne firmy**

Globálnou firmou, môžeme nazvať firmu, ktorá pôsobí aspoň v piatich krajinách sveta. Napriek odlišnostiam vyplývajúcich z odlišnosti krajín, globálna firma má nasledovné spoločné zámery:

- Delokalizácia produkcie alebo komercializácia
- Priaznivý vývoj príjmov
- Integrácia kultúrnych charakteristík v marketingu, predaji a v ľudských zdrojoch

S pojmom globálne integrovaná firma sa spája aj pojem delokalizácia. Delokalizácia nie je na Slovensku veľmi rozšíreným pojmom, známa je skôr v krajinách západnej Európy. Delokalizácia znamená vo voľnom preklade premiestňovanie, premiestňovanie pracovných pozícií z krajín s drahšou pracovnou silou. Cieľom je najmä znižovanie nákladov, ale nie je hlavnou motiváciou. Dôležitým elementom je aj existencia odborov, ktoré dokážu vydobit' pre zamestnancov lepšie pracovné podmienky a nemenej dôležitým faktorom je aj poslušnosť zamestnancov a reakcie obyvateľov krajiny na zmeny. Nové krajiny Európskej Únie sú dobrým príkladom delokalizácie, medzi nimi aj Slovensko. Na Slovensku sme zaznamenali príchod mnohých zahraničných investorov, ktorí premiestnili svoje fabriky najmä zo svojich domovských krajín. Okrem fabriek prinášajúcich len nízku pridanú hodnotu a orientovaných zväčša nie na vysoko kvalifikovanú pracovnú silu sa na Slovensku začali za posledné desaťročie vytvárať centrá pre zákaznícku podporu a neskôr centrá pre finančný manažment pre oblasť

Európy. S delokalizáciou finančných funkcií je úzko spojená transformácia Finančných funkcií prostredníctvom Outsourcingu.

## **Transformácia finančných funkcií prostredníctvom Outsourcingu**

### **Vplyv Finančného Business process Outsourcing na firemnú agendu**

Dodávatelia Outsourcingu sa zaväzujú vykonávať funkcie front a back office, vrátane Finance & Analysis, d'aleko lacnejšie a efektívnejšie akoby firmy robili v ich vlastnej réžii. Výskumy ukazujú, že outsourcing prináša silné úspory z rozsahu používaním štandardizovaných procesov a rýchlo sa rozvíjajúcich technológií. Tiež vyvoláva neustále investície do zlepšovania back office dostupných pre firmy všetkých foriem a veľkostí. Toto pridáva úplne novú dimenziu k tradičnému outsourcingovému modelu: úchvatná trhová dynamika, v ktorej malé ryby môžu súťažiť za rovnakých podmienok ako priemyselné giganty.

Vyššia kvalita služieb za nižšiu cenu je presvedčivá, zvlášť keď outsourcing umožňuje firmám zamerať sa na skutočné súťažné jadro ich podnikania. Logika je tu jednoduchá : Ak niekto iný môže vykonávať procesy kritických situácií lacnejšie rýchlejšie a lepšie a zatiaľ dokáže udržiavať vysoké štandardy bezpečnosti, úplnosti a kontroly – potom prečo nespraviť skok do outsourcingu ?

Sofistikované technológie, ktoré automatizujú rutinné úlohy alebo spájajú vzdialené korporácie cez jednu platformu , dodávajú palivo pre nezastaviteľný trend. Okrem toho lokácie, ktoré môžu poskytnúť vysoko-kvalifikovanú pracovnú silu pri nízkych nákladoch stále rastú. Hlavným príkladom je Bangalore v Indii, Praha vo Východnej Európe, Shanghai v Číne, Curitiba a Sao Paolo v Južnej Amerike. Zrelá sieť mnohojazyčných centier dodávajúcich služby prepojené po celej planéte je realitou.

Business Process Outsourcing – uzatváranie zmlúv s externými organizáciami, ktoré preberajú zodpovednosť za poskytovanie časti alebo všetkých firemných procesov alebo funkcií – nie je novinkou vo Finance & Analysis. Firmy majú dlhú históriu v kupovaní štandardov, tajných procesov ako payroll ( mzdové účtovníctvo ), credit checking ( kontrola lehôt splatnosti ), debt factoring ( vymáhanie pohľadávok ) a pravidelné reportovanie, od externých poskytovateľov služieb.

Bezprostredne po explózii firemných škandálov a narušení dôvery verejnosti, vzniká nová podniková agenda. Investori, médiá, regulátori a vlády tlačia na transparentnosť, poctivosť a dôveru. Trh cenných papierov má dnes bezprecedentný prístup k presnejším údajom, ktoré predstavujú základné prvky ukazovateľov podnikovej výkonnosti. Finančný a priemyselný analytici sa pravidelne stretávajú s CEO ( Chief Executive Officer – generálny manažér ) a s CFO ( Chief Financial Officer – Finančný manažér ). Výsledok ? Realistickejšie a zmyslupnejšie investičné informácie, ktoré regulátori ako SEC ( Stock exchange Comitee ) konštantne skúmajú s prúdom nových regulačných opatrení, ktorých cieľom je sprehľadniť procesy prijímania rozhodnutí. CFO nepracujú

v izolácii. Spolu s ich kolegami z rady, adresujú výzvy dané novou trhovou dynamikou a požiadavkami zodpovednosti :

- Vzrastajúce prepojenie, cez globálne toky kapitálu, geograficky transferovateľné technológie a zvýšený transnacionálny obchod – všetko podporované medzinárodnými dohodami a protokolmi
- Zvyšovanie organizačného rozsahu a komplexnosti, so širším rozmiestnením majetku, komplikované reportingové štruktúry a napätie medzi kontrolou a flexibilitou
- Prenikavé nízko-nákladové technológie, vytváranie príležitostí pre technologické prostredie, ktoré je stále zapnuté, stále aktívne, stále informované, stále meniace sa
- Zvýšenie preskúmania zo strany Finančných trhov, regulačné telá a verejnosť, zväčšovanie každého aspektu firemnej finančnej a operačnej výkonnosti
- Nové role pre vedomosti a nehmotný majetok – vodiče dnešnej ekonomiky, v ktorých brand, intelektuálne vlastníctvo, reputácia, spoľahlivosť, snád' najdôležitejšie záväzok k inováciám, sa stalo kľúčovou zbraňou v súťažení
- Zmeny pracovných síl, s novou možnosťou rozvoja, motivácia a zadržovacie problémy prednesené odlišnou populáciou zamestnancov

### **Finančný manažér a finančná transformácia**

Nedávno zaznamenali finančné funkcie hlavné zmeny ako odpoveď na odlišné, ale zblížujúce sa sily :

- Transparentnosť: Financie nikdy neboli pod takýmto skúmaním – alebo boli pod takým tlakom na zmenu. Aj keď dodržiavanie správnych účtovných princípov a disciplín je čiastočnou odpoveďou, nie je to celkový obraz. Komunikovanie ekonomickej hodnoty ( economic value ) firmy akcionárom je stále dôležité, ale aj podávanie informácii ako sa táto hodnota mení a prečo je to tak. Financie musia „vysielat“ informácie nielen interne, ale aj externe, investorom a akcionárom
- Technológia : väčšina firiem ťažko investovala v ERP. Mnoho finančných manažérov tvrdí, že nemali inú možnosť ako pokračovať s ich programami zjednodušovania a štandardizovania podnikových procesov, ale zostáva ešte veľa nedokončeného. Okrem toho si finanční manažéri želajú zosilniť schopnosti rozhodovacej podpory ( decision support ), ale môžu tak urobiť iba ak uvoľnia čas denného rutinného uskutočňovania transakcií a účtovania. Ich problém? Výbušný rast technológii vytvoril system, ktorý nazývame spaghetti system. Jediná cesta ako sa cez toto dostať je zjednodušenie a redukovanie nepotrebného komplexu podnikových procesov, systémov a štruktúr.

## **Prečo sa presunúť k zdieľaným službám**

Efektívne centrum zdieľaných služieb nie je o udržaní súčasného stavu vo vnútrozemí, federatívny podnikový model, je to o neustálych inováciách. Musia byť podporené silným firemným záväzkom na investovanie do leading-edge riešení. Na základe výskumov a rozhovorov so stovkami organizácií po celom svete viedlo k prijatiu rozhodnutia vstúpiť do outsourcingovej kompozície namiesto adaptovania domácich zdieľaných služieb, voľba je motivovaná šiestimi faktormi:

1. Efektívnosť - viaceré podnikateľské jednotky pôsobiace v oblasti nezávislej podpory organizácii a systémov boli detailne skúmané pre ich nákladovú efektívnosť
2. Rast – tendencia rastu cez akvizície/joint ventures, spoločnosti majú záujem o efektívne absorbovanie akvizícií
3. Rozsah – obrovské objemy transakcií a nadpriemerné procesné náklady vytvárajú tlak v mnohých firmách na zlepšenie ich operatívnej výkonnosti, zatiaľ čo malé a stredné podniky chcú dosiahnuť úspory z rozsahu
4. Poloha – firmy hľadajú nové geografické možnosti na zníženie nákladov, bez zníženia schopností
5. Schopnosti – zastaralé dedičstvo procesov a systémov a potreba zmeny sú vyvolané znepokojením z predchádzajúcich neúspechov na vybudovanie nových schopností
6. Reputácia – interné a externé tlaky zdôrazňujú potrebu zvyšovania hodnoty a zlepšovanie služieb finančných funkcií, zlepšovanie kontroly a transparentnosti

## **Outsourcing: Kto čo robí ?**

Napriek rastúcej atraktivite outsourcingu, financie zostávajú oblasťou, o ktorú sa executives starostlivo starajú. Je väčší záujem o outsourcing z nízkym rizikom, rutinné úlohy ako o analytickejšie, s pridanou hodnotou. Ak máme obrovský objem stále sa opakujúcich transakcií, dosiahneme úspory z rozsahu a funguje to bez problémov. Nemožno outsourcovat myslenie, ale možno outsourcovat hrubú silu.

## **Záver**

Cieľom tohto príspevku nebolo do hĺbky rozobrať problematiku transformácie finančných funkcií, ale skôr poskytnúť základné informácie, ktoré by mali vyvolať záujem o ďalšie skúmanie tejto problematiky. Téma transformácie finančných funkcií je aktuálna najmä v globálnych podnikoch a práve aj Slovensko je súčasťou tohto procesu.

## **Použitá literatura**

Ammi, C.: Global Consumer Behavior, International Scientific and Technical Encyclopedia, 2007, Chapter 3 (Culture and Diversity: A New Approach of Management)

Clements,S., Donnellan, M., Read, C.: CFO Insights: Achieving High Performance Through Finance Business Process Outsourcing, John Wiley & Sons, 2004, Chapter 1 (The Finance Outsourcing Landscape)

Cox, S.: Economics: Making Sense of the Modern Economy, Profile Books, 2006, Chapter 1 (The Case for Globalisation)



# FINANCOVANIE MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV V SR

## FINANCING OF SMALL AND MEDIUM SIZE ENTERPRISES IN SLOVAK REPUBLIC

**Monika Majková<sup>1</sup>**

**Kľúčové slová:** financing, small and medium size enterprises, finance resources, standard finance, alternative finance, research, bank loans, structural funds

### **Abstrakt**

In Slovak republic small and medium-size enterprises have a big problem with obtaining loans. They have weak capital power and so banks don't want to give them loans. So they must find alternative finance resources. They can use venture capital funds, government grants and also they can obtain resources from european structural funds. They have a lot of possibilities but they don't have enough information how to use it.

We made the research about structure of standards and alternative finance resources of companies. This research was made in Slovakia in 308 companies. We found out that majority of small and medium size enterprises are financed only by own capital. Most of these companies don't have enough information about forms of financing, so they can't use them. So they have very limited possibilities. More than 70 % tradesmen don't have information about structural funds and 85 % of them would like to obtain them.

### **ÚVOD**

Malé podniky na Slovensku majú často veľké problémy so získavaním potrebných finančných zdrojov. Bankové úvery sú im ťažko dostupné, pretože majú slabú kapitálovú silu. Na trhu sa pre nich ponúka viacero nových možností, ktoré však využívajú iba vo veľmi malej miere, či už z dôvodu nízkej informovanosti alebo určitému odporu voči zmenám.

Slovenské podniky zaznamenali v ostatných rokoch určité zlepšenie v oblasti financovania. Extrémne vysoké reálne úročenie úverov, ktoré v rokoch 1996 – 1998 devastovalo hospodárenie podstatnej časti podnikateľských subjektov, je minulosťou. S klesajúcou cenou cudzích zdrojov sa znižujú finančné náklady podnikov a rastú zisky.

### **MOŽNOSTI FINANCOVANIA SLOVENSKÝCH PODNIKOV**

Finančné zdroje podnikov sa môžu členiť aj z **hľadiska doterajšej tradície ich využívania** na: **štandardné** (štandardný - ustálený<sup>2</sup>) a **alternatívne** (alternatívny – iný ako doteraz používaný, doteraz platný<sup>3</sup>). Zo samotného názvu vyplýva, že štandardné finančné zdroje sú také, ktoré sa už určitú dobu využívajú a podniky ich poznajú (bankové úvery, leasing, faktoring, forfaiting<sup>4</sup>). Na druhej strane alternatívne finančné zdroje predstavujú nové - netradičné možnosti financovania ako napr. financie zo štrukturálnych fondov, pomoc zo strany štátu alebo rizikový kapitál.

---

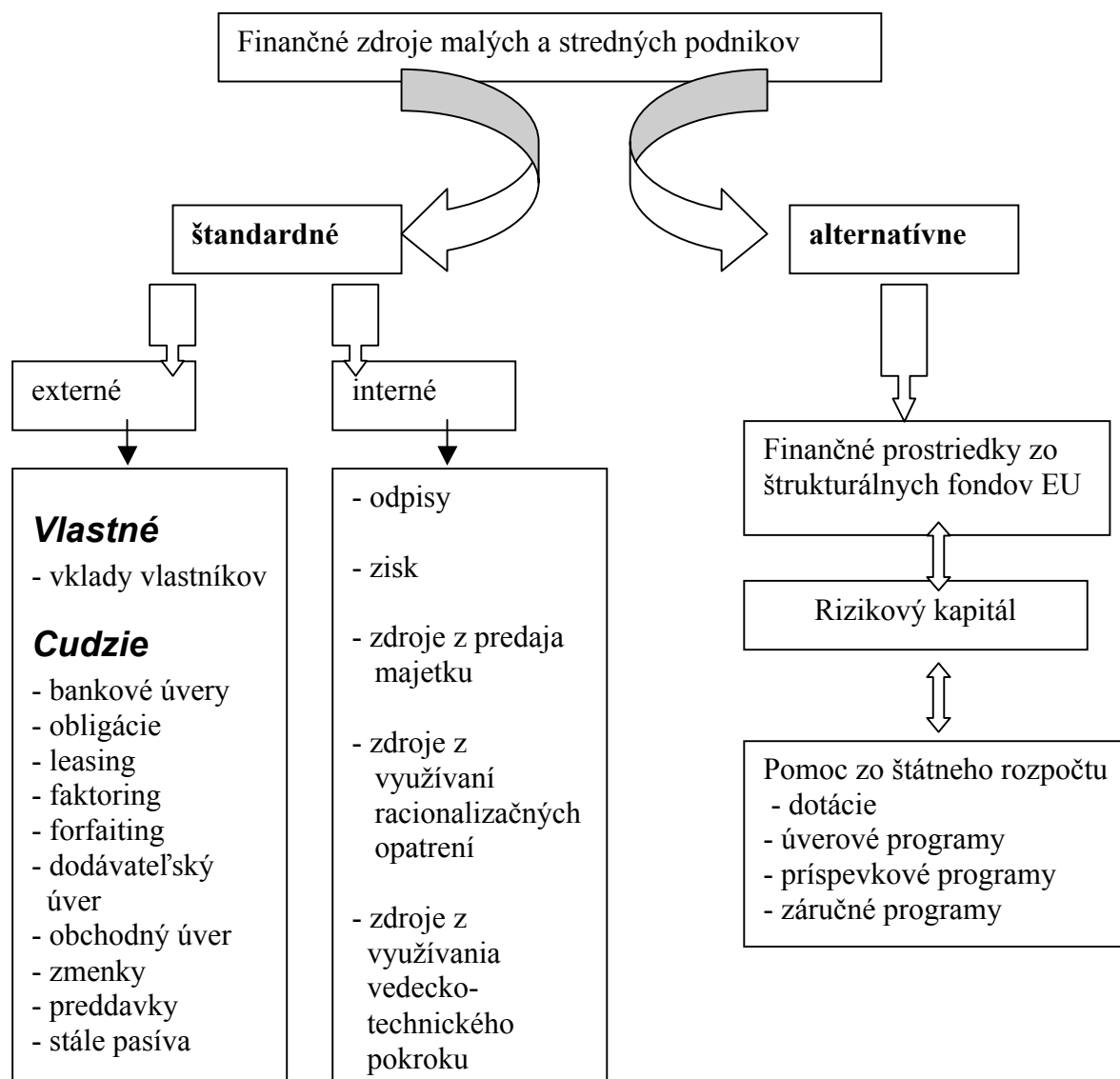
<sup>1</sup> Ing. Monika Majková, [monika.majkova@centrum.sk](mailto:monika.majkova@centrum.sk), [nattashka@orangedmail.sk](mailto:nattashka@orangedmail.sk)

<sup>2</sup> [www.slovník.juls.savba.sk](http://www.slovník.juls.savba.sk)

<sup>3</sup> [www.slovník.juls.savba.sk](http://www.slovník.juls.savba.sk)

<sup>4</sup> Pozn. Niektorí autori zaraďujú faktoring a forfaiting medzi alternatívne finančné zdroje.

**Obrázok č. 1 : Finančné zdroje podnikov z hľadiska doterajšej tradície ich využívania**



## **PRIESKUM O VYUŽÍVANÍ ŠTANDARDNÝCH A ALTERNATÍVNYCH ZDROJOCH FINANCOVANIA V PODNIKOV SR**

V roku 2006 – 2007 bol zrealizovaný dotazníkový prieskum o využívaní štandardných a alternatívnych foriem financovania podnikov v SR. Cieľom prieskumu bolo zistiť:

- výšku kapitálu, aký mali k dispozícii malé, stredné a veľké podniky na Slovensku, či mali dostatok kapitálu a v prípade, že nie, o koľko viac by potrebovali,
- využívanie bankových úverov slovenskými podnikmi – počet získaných krátkodobých, strednodobých a dlhodobých úverov v roku 2006,
- využívanie leasingu slovenskými podnikmi a druhy majetku, na ktorý sa leasing najčastejšie využíva,
- rozdiely medzi využívaním štandardných zdrojov financovania v malých a veľkých podnikoch,
- ako slovenské podniky vnímajú dostupnosť úverov pre podnikateľov,
- ako podniky vnímajú náročnosť kritérií stanovených bankou pre poskytnutie úveru,

- či sú jednotlivé štandardné i alternatívne zdroje financovania pre nich zdrojom objemovo rozhodujúcim, významným alebo len okrajovým,
- záujem slovenských podnikov o vstup ďalšieho spoločníka do firmy, hlavné prínosy vstupu nového spoločníka do podniku, hlavné dôvody odmietania spoločníka vo firme,
- rozdiely medzi využívaním alternatívnych foriem financovania v malých, stredných a veľkých podnikoch,
- či majú slovenské podniky dostatok potrebných informácií o možnostiach ich financovania a záujem podnikov o ďalšie informácie o rôznych spôsoboch financovania.

## **METODIKA PRIESKUMU A CHARAKTER SKÚMANEJ VZORKY**

Prieskum sa uskutočnil od októbra 2006 do júna 2007 na území celého Slovenska. V rámci nej sa použila technika dotazníkového zisťovania. Objektom uskutočneného prieskumu boli malé, stredné a veľké podniky na Slovensku, ako právnické, tak i fyzické osoby. Zo 329 dotazníkov bolo po kontrole na spracovanie odovzdaných 308. Z nich v 100, t. j. v 96 % bol uvedený aj telefonický, resp. mailový kontakt na pracovníka, ktorý dotazník vyplňal a obchodný názov firmy – samozrejme s požiadavkou zaručenia anonymity.

Výberový súbor pozostáva z 308 podnikov. Z toho bolo 132 (43 %) mikropodnikov, 83 (27 %) malých podnikov, 49 podnikov strednej veľkosti (16 %) a 44 (14 %) veľkých podnikov.

Viac ako polovica skúmaných podnikov (57 % z výberového súboru) má sídlo na západnom Slovensku (vrátane Bratislavského kraja), stredné Slovensko je tu zastúpené 22 % a východné Slovensko 21 %. Toto rozdelenie približne zodpovedá rozdeleniu všetkých podnikov na Slovensku vrátane fyzických osôb, ktoré je podľa Štatistického úradu SR nasledovné: na západnom Slovensku pôsobí 53 % podnikov, na strednom 24 % a východnom približne 23 % podnikov.

## **TYPY KAPITÁLU VYUŽITÉHO PRI ZAKLADANÍ PODNIKU**

Využívanie *vlastného kapitálu* (úspor, členských vkladov, a pod.) je najfrekvencovanejším spôsobom financovania zakladania podniku vo všetkých veľkostných kategóriách, no frekvencia tohto typu financovania sa síce iba mierne, ale systematicky znižuje s rastúcou veľkostnou kategóriou podnikov: Vlastný kapitál sa využil pri zakladaní 96 % mikropodnikov, 94 % malých podnikov, 92 % stredných a 84 % veľkých podnikov. Závislosť medzi veľkostnou kategóriou a využívaním vlastného kapitálu je pri ich zakladaní štatisticky preukazná na 5 % hladine významnosti.

Aj *súkromné pôžičky* sa častejšie využívajú pri zakladaní mikroopodnikov a malých podnikov (zistili sme ich v 16 % podnikov týchto veľkostných kategórií) než pri zakladaní stredných (4%) a veľkých (9%) podnikov ( $\chi^2 = 5,039 > 3,841 = \chi^2_{0,05 \text{ pri } 1 \text{ st.v.}}$ ).

Existenciu závislosti medzi veľkostnou kategóriou podnikov a využitím *bankového úveru* pri ich zakladaní môžeme konštatovať dokonca na 2 % hladine významnosti ( $\chi^2 = 10,79 > 9,837 = \chi^2_{0,02 \text{ pri } 3 \text{ st.v.}}$ ), no nie je to závislosť tak jednoznačná ako pri vlastnom kapitáli či súkromnej pôžičke.

*Bankový úver* pri zakladaní využívajú najčastejšie malé podniky (34,9 %) a stredné podniky (28,6 %). O niečo zriedkavejšie ho využívajú veľké podniky (22,7 %). Veľká časť z nich bankový úver pri svojom zakladaní zrejme nepotrebovala. Relatívne najzriedkavejšie sa bankový úver uplatňuje pri zakladaní mikropodnikov. Len 15,9 %, teda približne každý šiesty mikropodnik využil pri svojom vzniku bankový úver. Hlavným dôvodom nízkej frekvencie využívania bankového úveru pri zakladaní mikropodnikov bola zrejme jeho nedostupnosť pre túto veľkostnú kategóriu podnikov.

Aj *leasing* – podobne ako bankový úver – pri zakladaní najčastejšie využívajú malé podniky (21,7 %), no na druhom mieste sú to mikropodniky (9,1 %). Z podnikov strednej

veľkosti ho pri zakladaní využilo iba 6 % a z veľkých podnikov necelých 5 %. Možno teda konštatovať, že malé podniky využívajú leasing dvakrát častejšie ako mikropodniky a približne štyrikrát častejšie ako stredné alebo veľké podniky. Závislosť medzi veľkostnou kategóriou podnikov a využívaním leasingu pri ich zakladaní je štatisticky preukazná na 1 % hladine významnosti ( $\chi^2 = 11,756 > 9,210 = \chi^2_{0,01}$  pri 1 st.v.).

## VYUŽÍVANIE ŠTANDARDNÝCH A ALTERNATÍVNYCH FINANČNÝCH ZDROJOV

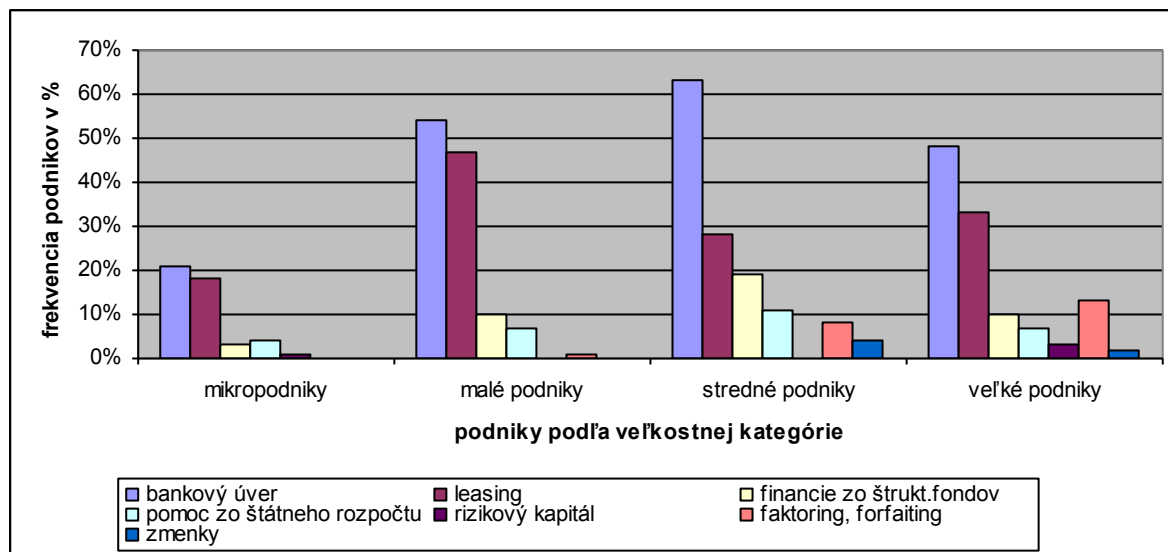
Na základe výsledkov z výskumu môžeme konštatovať, že bankový úver je najdôležitejší cudzí externý finančný zdroj pre všetky, najmä však pre stredné podniky, po nich nasledujú malé a veľké podniky a nakoniec, so značným odstupom, mikropodniky. V prípade, že sú podniky dcérskymi spoločnosťami, je veľmi pravdepodobné, že jedným z faktorov, ktoré ich ovplyvňujú je finančná politika ich matky. Podniky, ktoré nie sú dcérskymi spoločnosťami častejšie považujú bankový úver za významný až rozhodujúci finančný zdroj, ako podniky, ktoré dcérskymi spoločnosťami sú. Táto závislosť je štatisticky významná na 1 % hladine významnosti ( $\chi^2 = 19,08 > 9,210 = \chi^2_{0,01}$  pri 2 st.v.).

Leasing považujú za významný až rozhodujúci zdroj financovania podniky vo všetkých kategóriách v rozmedzí od 18 % do 47 %. Leasing a bankový úver patria k najčastejšie využívaným cudzím zdrojom financovania.

Finančné prostriedky zo štrukturálnych fondov najmenej využívajú mikropodniky (iba 3 %), jedným z dôvodov je i ich nízka informovanosť o presných postupoch vypracúvania projektov a značná časová i finančná náročnosť tohto procesu. V kategóriách malých a veľkých podnikov považuje tento finančný zdroj za významný až rozhodujúci 10 %. Stredné podniky ich považujú za významné až rozhodujúce dvakrát častejšie (19 %). Vo všetkých veľkostných kategóriách sme odhládli od respondentov, ktorí danú otázku nezodpovedali.

Rizikový kapitál využíva iba veľmi malé množstvo podnikov. Za významný až rozhodujúci zdroj financovania ho považuje 1 % mikropodnikov a 3 % veľkých podnikov. Tak malá časť podnikov využíva tento alternatívny zdroj financovania i preto, lebo ho nepoznajú a často ich odrádza jeho samotný názov „rizikový“.

**Graf č. 1 : Prehľad významných až rozhodujúcich cudzích externých zdrojov podnikov<sup>5</sup>**



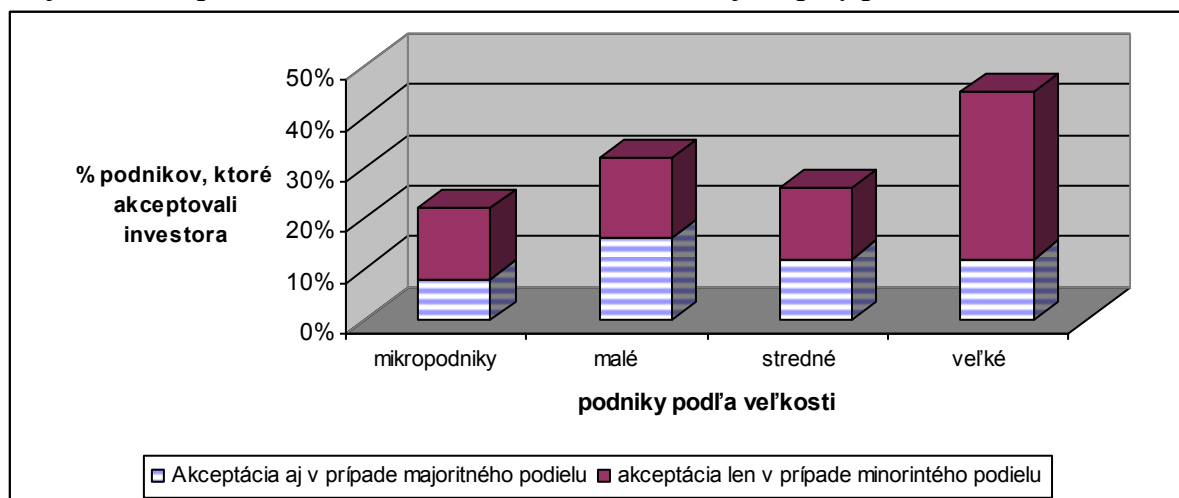
<sup>5</sup> Zdroj: Dotazníky z prieskumu o financovaní malých a stredných podnikov v SR 2006.

Na záver tejto kapitoly môžeme konštatovať, že mikropodniky považujú za dôležité cudzie zdroje najmä bankový úver, leasing a v menšej miere pomoc zo štátneho rozpočtu. V podsúbore malých podnikov sa k predošlým trom pridávajú aj financie zo štrukturálnych fondov. Každý finančný zdroj sa v kategórii malých podnikov považuje za významný až rozhodujúci približne dvakrát častejšie než v kategórii mikropodnikov. Stredné a veľké podniky využívajú najčastejšie bankový úver, za ním nasledujú leasing a financie zo štruktúálnych fondov, faktoring, forfaiting a pomoc zo štátneho rozpočtu. Pri skúmaní preferencií pri využívaní štandardných a alternatívnych zdrojov možno konštatovať poddimenzovanosť v skupine neštandardných, alternatívnych zdrojov. Iba veľmi malá časť podnikov považujú alternatívne zdroje za významný až rozhodujúci finančný zdroj. Jedným z faktorov, ktoré to spôsobujú je značná neinformovanosť podnikov, obavy a nedôvera voči novým formám financovania podnikov.

### ZÁUJEM O VSTUP NOVÉHO INVESTORA

V tejto časti výskumu sme sa sústredili na preskúmanie problematiky záujmu o vstup nového investora do podniku. Popri kvantifikácii rozsahu záujmu sme nestrácali zo zreteľa ani motiváciu záujmu o nového investora (aké prínosy očakáva súčasný predstaviteľ podniku od prípadného spoluinvestora). Na druhej strane nás zaujímali aj dôvody prípadného nesúhlasu so vstupom nového spoločníka do firmy.

**Graf č.2 : Akceptácia investora v závislosti od veľkostnej skupiny podnikov<sup>6</sup>**



Ak zjednotíme podsúbory malých a stredných podnikov (medzi ktorými sú v danej otázke iba nepatrné rozdiely), môžeme konštatovať štatisticky preukaznú závislosť na 1 % hladine významnosti medzi veľkostnou kategóriou a ochotou prijať nového investora ( $\chi^2 = 9,30 > 9,2 = \chi^2_{0,01 \text{ pri } 2 \text{ st.v.}}$ ), t.z., že s rastom veľkosti podniku rastie ochota prijať nového investora.

### INFORMOVANOSŤ PODNIKOV O MOŽNOSTIACH ZÍSKAVANIA FINANČNÝCH ZDROJOV

Z tabuľky č. 2 je zrejmé, že najmenší podiel informovanosti o každom finančnom zdroji evidujeme v kategórii mikropodnikov. O rizikovom kapitáli nemá v tejto kategórii postačujúce informácie 18 z 19 mikropodnikov, o fondoch EÚ alebo o štátnom rozpočte 6 zo 7 mikropodnikov. Dôvodom tohto informačného deficitu je, že väčšina mikropodnikov pozostáva z jediného človeka, ktorý sa nemôže náležite zhostiť všetkých aspektov podnikania

<sup>6</sup> Zdroj: Dotazníky z prieskumu o financovaní malých a stredných podnikov v SR 2006.

(makretingových, ekonomických, právnych atď.). Už malé podniky deklarujú približne trikrát vyššiu frekvenciu postačujúcej až veľmi dobrej informovanosti. Stredné podniky sú zhruba na rovnakej úrovni. Najlepšiu informovanosť (aspoň podľa vlastného vyjadrenia) zisťujeme vo veľkých podnikoch, triapol až šesťnásobne prekračuje frekvenciu dobrej informovanosti v mikropodnikoch.

V každej veľkostnej kategórii sú podniky najlepšie informované o získavaní finančných prostriedkov z fondov EÚ, o niečo slabšie o možnostiach pomoci zo štátneho rozpočtu a najhoršie o rizikovom kapitáli.

Je dôležité i venovať sa tej skupine podnikov, ktorá má nepostačujúce, resp. nemá žiadne informácie o danom zdroji kapitálu. Neinformovaných alebo nedostatočne informovaných podnikov je v každej veľkostnej a zdrojovej kategórii viac než tých, čo majú postačujúce informácie – s jedinou výnimkou: 55 % veľkých podnikov má postačujúce až veľmi dobré informácie o možnostiach financovania z fondov EÚ.

***Tabuľka č.1: Kompácia postačujúcej až veľmi dobrej informovanosti o jednotlivých finančných zdrojov v jednotlivých veľkostných kategóriách podnikov***

Veľkostná kategória podnikov	Frekvencia postačujúcej až veľmi dobrej informovanosti v %			
	Fondy EU	Štátny rozpočet	Rizikový kapitál	Priemer
Mikropodniky	14,4	13,8	5,4	11,2
Malé podniky	39,7	35,4	23,7	32,9
Stredné podniky	47,0	29,6	15,2	30,6
Veľké podniky	54,5	48,8	34,3	45,8

**ZÁVER**

V posledných rokoch sa čiastočne zlepšila aj medzipodniková platobná disciplína. Namiesto vyčerpávajúceho riešenia častých problémov s likviditou sa dnes už finanční manažéri môžu sústrediť na koncepčné riadenie cash flow s prípadným využitím bankových úverov. I napriek zlepšujúcej sa situácii, má Slovensko od želateľného stavu ešte ďaleko. Poskytovanie nových úverov sa rozbieha. Pri skúmaní príčin súčasného stavu treba začať pohľadom do histórie. Uvažovanie podnikateľov i bankárov je totiž poznačené aj skúsenosťami z minulosti.

**POUŽITÁ LITERATÚRA**

- [1] Bašová, A.: Financie malých a stredných podnikov. Finančná politika a optimálny systém zdaňovania vo väzbe na efektívnosť fungovania ekonomiky. VII. ročník, Bratislava 2002.
- [2] Brugger, E.A., Rajapatirana, S.: New Perspectives on Financing Small Business in Developing countries. International Center for Economic Growth and Fundes Institute for Contermporary Studies, San Francisco 1995. ISBN 1-55815-341-1.
- [3] Národná agentúra pre rozvoj malých a stredných podnikov: Stav malého a stredného podnikania 2004. Bratislava 2005. ISBN 805438-805440.
- [4] Vlachynský, K. a kol.: Podnikové financie. Súvaha, Bratislava 1999. ISBN 80-88727-29-4.
- [5] [www.slovník.juls.savba.sk](http://www.slovník.juls.savba.sk), 18.10.2007.

# POSUDZOVANIE ŽIVOTNÉHO CYKLU LIFE CYCLE ASSESSMENT

Zuzana Marečková<sup>1</sup>

## KEY WORDS

life cycle assessment, life cycle analysis, life cycle costing, ecolabelling, environmental policy

## ABSTRACT

The growing importance of the enterprise outputs assessment in products form is projected into product assessment during its whole life cycle. At the present time it is appropriate to pay attention also to the environmental impacts caused by the product. Life cycle assessment of the product as the instrument of the mentioned product cycle assessment – present the approach examining environmental aspect and impacts of the product on the environment during its whole life cycle, beginning from the raw material exploitation to the production, realization and to the waste disposal from production. The aim of the contribution is referring to the Life Cycle Assessment application in the enterprise.

## ÚVOD

Vstupom do EÚ, ktorému predchádzala povinnosť dobudovať ekonomický a právny systém v SR, sme dospeli do takej fázy vývoja, že výrobky, ktoré sú produkované za rozsiahleho poškodzovania životného prostredia, nebudú na zahraničných trhoch (najmä trhu EÚ) akceptované. Spoločnosť sa musí snažiť o taký hospodársky rast, ktorý so sebou neprináša automaticky škodlivé vplyvy na životné prostredie a ani jeho poškodzovanie. Podnikanie sa musí rozvíjať ekologicky vhodnejším spôsobom. To znamená, pri výrobe rovnakého alebo väčšieho množstva výrobkov sa musí na jednej strane použiť menej surovínových a energetických zdrojov, a na druhej strane je potrebné minimalizovať množstvo produkovaných odpadov. Vzorce spotreby sa musia stať udržateľnejšími. Posudzovanie životného cyklu ako významná metóda environmentálneho manažérstva tak bude mať čoraz väčší význam pre hospodárenie podniku, najmä pri rastúcom tlaku na zodpovednosť výrobcov za svoje výrobky počas celého životného cyklu, vrátane ich konečného zneškodňovania.

Rastúci význam hodnotenia podnikových výstupov vo forme produktov sa premieta do hodnotenia produktu počas jeho celého životného cyklu. Pri vývoji produktov je dnes nevyhnutné venovať pozornosť aj environmentálnym dôsledkom, ktoré so sebou daný výrobok prináša. Posudzovanie životného cyklu výrobku ako nástroj hodnotenia ohto cyklu výrobku je prístup, ktorý skúma environmentálne aspekty a vplyvy výrobku na životné prostredie počas jeho celého životného cyklu, od získania surovín, cez výrobu, realizáciu a zneškodňovanie odpadov z výroby. **Posudzovanie životného cyklu** výrobkov, procesov alebo služieb je všeobecne známe pod skratkou LCA - **Life Cycle Assessment** alebo v niektorých európskych krajinách pod názvom „Ekobilancia“, prípadne REPA (Resource and Environmental Profile Analysis).<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Mgr. Zuzana Marečková, interná doktorandka Katedry manažmentu výroby a logistiky Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave, e-mail: zuzana.mareckova@euba.sk

<sup>2</sup> Kol. autorov: Prehľad dobrovoľných nástrojov na zlepšovanie environmentálneho správania na podnikovej úrovni, ASPEK, 2007

## ZODPOVEDNOSŤ VÝROBCU ZA CELÝ ŽIVOTNÝ CYKLUS VÝROBKU

Princípy trvalo udržateľného rozvoja predstavujú uprednostňovanie preventívnych opatrení pred nápravnými a nevyhnutnosť regulovať výstupy do a zo systému výrobku počas celého jeho životného cyklu.

Kým v 70-tych rokoch minulého storočia bolo v dôsledku prvej surovínovej krízy hlavnou témou národných stratégií šetrenie prírodných zdrojov, v súčasnom období je to enormný nárast odpadov z výroby a spotreby. V minulosti museli výrobcovia čeliť hrozbe vyčerpania neobnoviteľných prírodných zdrojov, v súčasnosti sa k tomu pripája problém vhodného zneškodňovania odpadov. Riešenie oboch problémov súčasne umožňuje materiálové a energetické zhodnocovanie odpadov. Legislatívny proces nielen v Európskej únii, ale aj v Slovenskej republike vychádza z hierarchie odpadového hospodárstva, ktorá je daná prevenciou vzniku odpadov, znižovaním nebezpečných vlastností odpadov, ak toto nie je možné, tak materiálovým zhodnocovaním odpadov; energetickým zhodnocovaním odpadov a nakoniec bezpečným zneškodňovaním odpadov.

Aby bolo možné aplikovať princípy trvalo udržateľného rozvoja v praxi, je potrebné do celého procesu zaangažovať výrobcov. Z toho dôvodu sa v legislatívnom procese v krajinách EU začína presadzovať **zodpovednosť výrobcu za celý životný cyklus výrobku**, vrátane jeho konečného zneškodnenia. Je to najefektívnejší spôsob, ako motivovať výrobcu, aby sa zamyslel nad tým, ako splniť ciele v oblasti znižovania znečisťovania životného prostredia, definované v národných environmentálnych stratégiách. Posudzovanie životného cyklu výrobku ako súčasť environmentálneho manažérstva podniku je vhodná metóda identifikácie možností zlepšenia environmentálnych vlastností výrobkov, čo výrobcovi zvýši šancu obstať v konkurencii na súčasných náročných trhoch.

Cieľom LCA je identifikácia, poprípade vyčíslenie všetkých environmentálnych dopadov daného výrobku na životné prostredie od začiatku až po koniec životnosti výrobku, to znamená od návrhu vlastností a dizajnu výrobku vo vývojovom oddelení, cez ťažbu a spracovanie surovín, samotnú výrobu, distribúciu, používanie spotrebiteľom, až po zhodnocovanie materiálov recykláciou, zneškodňovanie v spaľovni alebo v poslednom rade uloženie nevyužitelných častí výrobku na skládku po ukončení jeho životnosti.

Zodpovednosť za negatívne pôsobenie výrobku na životné prostredie má v prvom rade výrobca, ale čiastočne aj spotrebiteľ a štát. V súčasnosti sa čoraz viac podnikov snaží správať ohľadupľnejšie k životnému prostrediu. Najmä v zahraničí k dobrému image firmy a k jej konkurencieschopnosti patrí aj zistenie, že podnik sa správa ekologicky. Podniky sa čoraz viac zaoberajú možnosťou recyklácie svojich výrobkov. Napríklad firmy Coca-Cola a PepsiCo, ktoré sa podieľajú 55 percentami na svetovej produkcii nealko nápojov oznámili, že zvýšia rozsah recyklácie plastových fľaš. Najmä Coca-Cola je aktívna a v septembri oznámila, že postaví ďalšiu recyklačnú linku, v poradí šiestu. Momentálne má takéto linky v Rakúsku, vo Švajčiarsku, v Mexiku, Austrálii a na Filipínach. Podľa výkonného riaditeľa firmy Neville Isdella chce firma do piatich rokov recyklovať všetky svoje PET fľaše. Nová linka v meste Spartenburg v Južnej Karolíne bude prvou v domovskej krajine firmy a spoločnosť chce do nej investovať 44 miliónov dolárov. Nábeh na recyklovanie však nie je až taká obeta zo strany spoločnosti pre záchranu planéty. Ako pre stránku [nutraingredients.com](http://nutraingredients.com) povedal John Burgess, riaditeľ Coca-Cola Recycling, novej divízie firmy, ktorá bude prevádzkovať nový závod, firma na recyklácii plastových fľaš v skutočnosti zarobí. Tak hliník používaný do plechoviek, ako aj polyetyléntereftalát je materiál vysoko cenený na súčasnom trhu. V oboch prípadoch je dopyt vyšší než ponuka.<sup>3</sup> Firma Hewlett-Packard sa

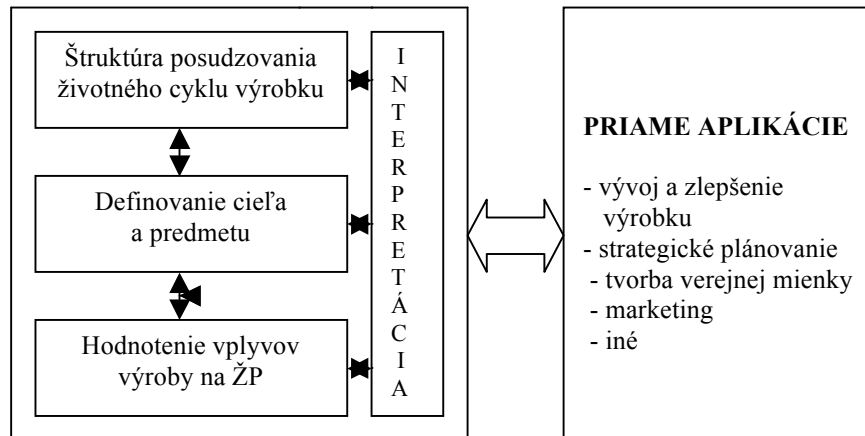
---

<sup>3</sup> Pálková, D.: Nápojové firmy idú do recyklácie, 2007



bude snažiť do roku 2010 o zníženie spotreby energie o pätinu a všetky prístroje vezme späť od zákazníkov k recyklácii.<sup>4</sup>

Celková filozofia prístupu k hodnoteniu životného cyklu výrobku môže byť interpretovaná prostredníctvom základného prístupu k metodológii znázorneného nasledujúcou schémou (obr. 1).



Obr. 1 : Fázy LCA a ich vzájomné prepojenie

Medzi základné nástroje hodnotenia životného cyklu výrobku, resp. procesu patrí aj **analýza životného cyklu – Life Cycle Analysis (LCAn)**. Je to jedna z metodológií, ktorá umožňuje lepšie porozumieť vzťahom priemyselnej výroby a životného prostredia, pretože posudzuje celý životný cyklus výrobkového systému tzv. „Cradle to Grave“ – od kolísky po hrob. LCAn má charakter podporného nástroja pre rozhodovanie. Analýzu životného cyklu výrobku možno využiť ako informačný zdroj pre vyhodnocovanie rizikových miest z hľadiska dopadov na životné prostredie a na to nadväzujúcich prípadných inovácií výrobkového systému. K pozitívam tejto metódy ďalej patrí aj to, že v hodnotení prihliada na všetky ekosystémy a ich zložky, v dôsledku čoho je možné plné vyhodnotenie vplyvu výrobku na životné prostredie.

Súčasťou LCAn je aj **inventarizačná analýza**. Vyžaduje podrobnú znalosť všetkých operácií vo výrobe, ich parametre a vplyvy na životné prostredie, ako aj presné materiálové zloženie všetkých surovín, ktoré sa pri výrobe výrobku používajú. Inventarizačná analýza skúma aj energie vstupujúce do výroby, spôsoby prípravy surovín a tiež navrhované možnosti nakladania s výrobkami po ukončení ich životnosti. Súhrn týchto vplyvov potom pomáha výrobcovi, keď sa rozhoduje o možných inováciách.

Analýza životného cyklu výrobku sa zaoberá aj hodnotením environmentálnych nákladov, vznikajúcich počas celého životného cyklu výrobku. Preto je LCAn považovaná za jeden z účinných nástrojov environmentálnej politiky.

Jedným z nástrojov pre riadenie nákladov výrobku je podľa Ručinského, 2005 **kalkulácia životného cyklu – Life Cycle Costing**, známa pod skratkou LCC. Kalkulácia životného cyklu odhaduje náklady na výrobok, ktoré vznikajú v priebehu životného cyklu. Predstavuje širší pohľad na náklady výrobku, pričom okrem nákladov, vznikajúcich v súvislosti s výrobou a predajom, zahŕňa aj náklady, vynaložené v predvýrobnej etape, čo sú náklady na výskum a vývoj, konštrukčné náklady a náklady na technologickú prípravu výroby, náklady spojené s likvidáciou následkov výroby a ďalšie náklady, ktoré sa nezahŕňajú do bežných operatívnych kalkulácií. LCC zároveň umožňuje zohľadniť zmeny ceny a zmeny nákladov na výrobky v priebehu celého životného cyklu výrobku. K hodnoteniu ziskovosti okrem porovnania ceny alebo výnosov z predaja daného výrobku a nákladov, vznikajúcich

<sup>4</sup> Mařík, M., Hudema, M.: Zelená farba firmám svädčí čím dál víc. Hospodárske noviny, 17. 4. 2007, s.15

v období výroby a predaja, je v súčasnosti potrebné zohľadniť aj náklady, vzniknuté v predvýrobnej etape.

Kalkulácia životného cyklu sa využíva aj na hodnotenie efektívnosti nákladov, pričom je možné využiť všetky metódy hodnotenia investícií, akými sú napríklad čistá súčasná hodnota a index rentability. V priebehu životného cyklu neprebiehajú peňažné príjmy a peňažné výdavky v rovnakom časovom období, a preto je lepšie využívať pri výpočte diskontované veličiny. Zatiaľ čo na začiatku stoja výdavky v podobe nákladov na výskum a vývoj, zavedenie výroby, rozhodujúce peňažné príjmy väčšinou prichádzajú až po začatí predaja.<sup>5</sup>

## **HODNOTENIE DOPADU VÝROBY A VÝROBKU NA ŽP**

Dopad výrobku na životné prostredie sa hodnotí počas celého jeho životného cyklu prostredníctvom už spomínanej inventarizačnej analýzy, v rámci ktorej sa zohľadňujú tieto základné činnosti/procesy:

- získavanie (ťažba) surovín;
- spracovanie surovín, výroba výrobku;
- doprava, distribúcia;
- využívanie, opätovné využívanie, údržba;
- odpadové hospodárstvo.

Získavanie (ťažba) surovín – fáza získavania surovín sa začína činnosťou, potrebnou na získanie primárnych materiálov a energetických zdrojov a zahŕňa ťažbu; pestovanie (obnoviteľných zdrojov); zber resp. ťažbu; obnovu (obnoviteľných zdrojov). Končí sa pri prvom výrobnom postupe s výnimkou energetických zdrojov, ktoré sú potrebné vo všetkých fázach.

Výroba a spracovanie – hranica tejto fázy sa začína spracovaním primárnych surovín, pokračuje výrobou finálneho výrobku (produktu), vrátane medziproduktov a balenia do spotrebiteľských obalov a končí dopravou a distribúciou dokončeného a zabaleného výrobku.

Doprava a distribúcia – táto fáza sa začína prvým pohybom produktu smerom k obchodníkovi alebo užívateľovi (táto fáza sa často vyskytuje i medzi ostatnými fázami, alebo aj vo vnútri jednotlivých fáz) a zahŕňa skladovanie pred prepravou; pohyb materiálov pomocou pohyblivých nosičov (automobil, vlak, lietadlo, loď); pohyb materiálov pomocou stabilných nosičov (ropovod, elektrické vedenie). Končí sa dodaním tovaru do obchodnej siete alebo spotrebiteľovi.

Využitie, opätovné využitie, výroba – táto fáza sa začína v momente, kedy je výrobok doručený k užívateľovi a končí sa vo chvíli, kedy sa výrobok prestáva používať a stáva sa odpadom.

Odpadové hospodárstvo – hranica odpadového hospodárstva sa začína v bode, kedy sa odpad, vytváraný v každej fáze životného cyklu, stáva súčasťou odpadového hospodárstva, ktoré zahŕňa zhodnocovanie (materiálové a energetické); zneškodňovanie (spaľovanie a skládkovanie); čistenie znečisteného ovzdušia, vody a pôdy. Končí sa v okamihu, kedy materiál vstupuje do výrobného procesu ako druhotná surovina; je použitý komerčným spôsobom ako vedľajší produkt; je uložený na skládke alebo zneškodnený v spaľovni.

---

<sup>5</sup> Ručínský, R.: Product Lifecycle Management (PML) ako nástroj na zvýšenie konkurenčnej schopnosti podnikov, 2005

Druhým krokom, nadväzujúcim na inventarizačnú analýzu, je **fáza posudzovania vplyvov životného cyklu (LCIA)**. Jej cieľom je analyzovať a vyhodnotiť potenciálne environmentálne vplyvy jednotlivých vstupov a výstupov, identifikovaných vo fáze inventarizácie. Postupuje sa pritom tak, že výsledné údaje z inventarizácie životného cyklu sú v tejto fáze zaradené do jednotlivých kategórií vplyvov a prepočítané na porovnateľnú základňu, ktorá uľahčuje vyhodnotenie.

Výsledkom posudzovania životného cyklu výrobku je teda celkový environmentálny profil životného cyklu produkčného systému. LCIA ako súčasť celkového LCA sa môže využiť<sup>6</sup> napríklad na:

- identifikáciu možností zlepšovania systému výrobku a ako podpora pri určovaní ich priorít;
- charakterizáciu alebo identifikáciu zlepšení (benchmarking) systému výrobkov a jeho čiastkových procesov v čase;
- relatívne porovnanie systémov výrobkov, založené na vybraných indikátoroch oblastí vplyvov;
- indikovanie environmentálnych problémov, pre ktoré je možné získať iným spôsobom doplňujúce environmentálne údaje a informácie, užitočné pre prijímanie rozhodnutí

Dôležitým legislatívnym nástrojom hodnotenia vplyvu výroby alebo určitej výrobnjej činnosti na životné prostredie je zákon č. 24/2006 Z. z. o posudzovaní vplyvov na životné prostredie a o zmene a doplnení niektorých zákonov, pretože predstavuje účinný preventívny systém, vychádzajúci z prognózy a hodnotenia očakávaných vplyvov – negatívnych i pozitívnych – plánovaných činností na životné prostredie, a to ešte pred ich schválením a povolením.

## **METODIKA LCA PODĽA NORMY RADU ISO 14 040**

Posudzovanie životného cyklu výrobku, procesu alebo činnosti je formálne upravené normami radu ISO 14 040. Uplatňovanie vhodnej normy ISO 14 040 je málo rozšírené, najmä kvôli vysokým nárokom na kvalitu a množstvo údajov, ktoré je potrebné spracovať. V tabuľke 1 je uvedený prehľad noriem radu STN ISO 14 040, ktoré sa vzťahujú k LCA.

Tabuľka 1

<b>Normy radu ISO 14 040</b>	
STN EN 14 040	Environmentálne manažerstvo Posudzovanie životného cyklu – princípy a štruktúra.
STN EN 14 041	Environmentálne manažerstvo – Posudzovanie životného cyklu – Stanovenie cieľa a rozsahu a inventarizačná analýza.
STN EN 14 042	Environmentálne manažerstvo – Posudzovanie životného cyklu – Hodnotenie dopadov.
STN EN 14 043	Environmentálne manažerstvo – Posudzovanie životného cyklu – Interpretácia životného cyklu.
ISO/TR 14 048	Environmentálne manažerstvo. Posudzovanie životného cyklu. Formát dokumentácie údajov.
ISO/TR 14 049	Environmentálne manažerstvo . Posudzovanie životného cyklu. Príklady použitia ISO 14 041.

<sup>6</sup> voľne spracované podľa normy STN EN/ISO 14042: Environmentálne manažerstvo – Posudzovanie životného cyklu – Hodnotenie dopadov.

## MOŽNOSTI VYUŽITIA LCA V PODNIKU

Hodnotenie životného cyklu má uplatnenie v podnikoch väčšiny priemyselných sektorov. LCA poskytujú informácie o výrobkoch, interných procesoch alebo službách a podnik môže tieto informácie využiť na neustále zlepšovanie svojej výkonnosti ako súčasti zavedeného systému environmentálneho riadenia. Výstupy hodnotenia životného cyklu poskytujú cenné informácie, zvlášť pre etapu vývoja nových výrobkov.

Vo všeobecnosti výsledky LCA možno v podniku využiť už pri strategickom plánovaní, vývoji výrobkov a marketingu.

Informácie, získané v jednotlivých fázach posudzovania životného cyklu výrobku, je možné využiť pri:

- identifikácii fáz, najnáročnejších na spotrebu surovínových a energetických zdrojov a s najvýraznejšími negatívnymi vplyvmi na životné prostredie počas celého životného cyklu: od ťažby surovín, cez ich spracovanie a výrobu, dopravu a distribúciu výrobku, jeho používanie až po jeho konečné zneškodnenie;
- navrhovaní zmien identifikovaných fáz tak, aby:
  - bola zachovaná alebo zvýšená efektívnosť výroby;
  - boli znížené náklady a zvýšená úžitkovosť produktu;
  - znížila sa tvorba odpadu a celkové znečistenie zložiek životného prostredia;
  - znížili sa vplyvy na ľudské zdravie a na stav ekosystémov.
- porovnávaní prínosov a negatívnych vplyvov jednotlivých alternatív na ekosystémy a ľudské zdravie, ktoré sa týkajú:
  - náhrady surovín;
  - zmien lokalít;
  - výrobných možností;
  - možností používania výrobkov;
  - zmien technológií;
  - spôsobov nakladania s odpadom.
- charakterizovaní alebo porovnávaní systémov výrobkov, prípadne ich jednotkových procesov, v určitom časovom intervale;
- vzájomnom porovnávaní systémov výrobkov na základe vybraných indikátorov oblasti vplyvov;
- identifikácii problémov, ktoré vyžadujú posúdenie inými metódami (napr. posudzovanie vplyvov na životné prostredie, hodnotenie rizika a pod.).

Využitím všetkých uvedených bodov je možné dosiahnuť základný cieľ: najvýhodnejší pomer nákladov a výnosov z daného výrobku z hľadiska podniku.

## LCA V ENVIRONMENTÁLNO M OZNAČOVANÍ VÝROBKOV

Jednou z požiadaviek trvalo udržateľného rozvoja je aj podpora výroby a spotreby výrobkov, ktoré označujeme ako environmentálne vhodné, keďže majú počas celej svojej životnosti menej nepriaznivé účinky na životné prostredie.

Označeniu výrobku za environmentálne vhodný musí predchádzať objektívne posúdenie nielen jeho vlastností, ale aj posúdenie celého jeho životného cyklu. To znamená objektívne posúdenie environmentálnych vplyvov, spojených s ťažbou a spracovaním surovín na jeho výrobu; vplyvu jeho výroby a distribúcie na životné prostredie; vplyvu výrobku na životné prostredie počas jeho používania; vplyvu výrobku na životné prostredie po skončení jeho životnosti – pri jeho zneškodnení.

Jedným z opatrení v krajinách EU, riešiacich vytvorenie legislatívnych, inštitucionálnych a technických podmienok, umožňujúcich realizovať konkurenčné prostredie na trhu medzi výrobkami porovnateľných kvalitatívnych parametrov, ale s výrazným odlíšením ich vplyvu na životné prostredie, je Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (ES) č. 1980/2002 o revidovanej schéme Spoločenstva pre udeľovanie environmentálnej značky Európsky kvet. Transpozícia tohto nariadenia do právneho poriadku SR sa uskutočnila zákonom č. 469/2002 Z. z. o environmentálnom označovaní výrobkov, podľa ktorého sa v Slovenskej republike výrobkom, vyhovujúcim podmienkam tohto zákona, udeľuje národná značka „Environmentálne vhodný produkt (EVP). Kľúčovými environmentálnymi aspektami, používanými pri hodnotení, sú kvalita ovzdušia, kvalita vody, ochrana pôdy, znížovanie odpadu, šetrenie energie, prevencia globálneho otepľovania, ochrana ozónovej vrstvy Zeme, environmentálna bezpečnosť, hluk a biodiverzita.

## ZÁVER

Hospodársky rozvoj a rastúci blahobyt v čoraz väčšej miere vyvíjajú tlak na schopnosť planéty uspokojovať potreby v oblasti prírodných zdrojov a pohlcovania produkovaného znečistenia. Prísne normy v oblasti životného prostredia nepredstavujú iba nástroj ochrany, ale aj hybnú silu pre inovácie v priemysle a rozvoj podnikateľských aktivít.

Dobre hospodáriaci podnik má snahu plniť požiadavky v jednotlivých oblastiach aj nad rámec svojich zákonom stanovených povinností a to najmä preto, lebo predvída určitý vývoj právnych predpisov a počíta s intenzívnym legislatívnym procesom. Je známe, že prevencia je vždy lacnejšia ako riešenie akútneho problému, čo platí najmä v oblasti ochrany životného prostredia. Podnik teda potrebuje informácie o celkovom smere vývoja právnych predpisov, ale aj konkrétne očakávané zmeny na najbližšie obdobie.

LCA je vhodný nástroj na identifikáciu účinkov rôznych výrobkov na životné prostredie. Je to porovnávací metóda. Zákonodarcovia by mohli využiť túto metódu ako podpornú metódu v rozhodovacom procese, pretože LCA ako prístup, alebo strategický nástroj, môže ukázať smer, ale nemôže poskytnúť vyčerpávajúcu odpoveď. Preto sa musí používať spolu s inými nástrojmi, ako sú : posudzovanie rizika, posudzovanie vplyvov na životné prostredie, nákladovo-výnosové analýzy a iné.

## LITERATÚRA

1. Kol. autorov: Prehľad dobrovoľných nástrojov na zlepšovanie environmentálneho správania na podnikovej úrovni. ASPEK, 2007, s. 57 – 61, ISBN 978-80-88995-08-1
2. Mařík, M., Hudema, M.: Zelená farba firmám svedčí čím dál víc. Hospodárske noviny, 17.4.2007, s. 15.
3. Normy radu ISO 14 040
4. Pálková, D.: Nápojové firmy idú do recyklácie. 2007  
[http://www.hnonline.sk/?m=detail&article\[id\]=22141510](http://www.hnonline.sk/?m=detail&article[id]=22141510) (21.10.2007)
5. Ručinský, R.: Product Lifecycle Management (PML) ako nástroj na zvýšenie konkurenčnej schopnosti podnikov, 2005  
[http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=3491](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=3491)
6. Vybíralová, J., Fůzyová, L., Polačko, V.: Tvorba a ochrana životného prostredia. Bratislava: vyd. EKONÓM, 2005, 233 s., ISBN 80-225-2098-5

# TRANSFER KREDITNÉHO RIZIKA POMOCOU ŠPECIFICKÉHO TYPU DERIVÁTU<sup>1</sup>

## TRANSFER OF CREDIT RISK BY FORCE OF SPECIFIC TYPE OF DERIVATE

Peter Markovič<sup>2</sup>

### Key words

credit risk, credit default swap, credit spread option, default risk, total return swap, transfer of credit risk.

### Abstract

Growing complexity of business environment still forces companies to seek means and tools which could at least eliminate chosen negative impacts of financial risk. Dynamic development of financial derivatives and their penetration into investment portfolios opens area for implementing hedging strategies. These strategies are based on the transfer of financial risk from the situation of formation of risk to speculators who fill one of their functions: to insure market liquidity. The aim of this article is to present one of the financial instruments - credit derivative – as a toll for transferring one of the financial risks - credit risk. The article contains definition of the problem, quantification of impacts and selection of used instrument.

### Úvod

Vývoj rizikovosti podnikateľského prostredia spôsobuje nielen problémy v každodennom riadení podniku, ale hlavne motivuje a stimuluje finančný sektor k hľadaniu finančne prijateľných spôsobov transferu, diverzifikácie a zmiernovania prednostne finančného rizika. Cieľom príspevku je priblížiť podstatu kreditného rizika, načrtnúť vhodnosť použitia špecifickej skupiny derivátov – kreditných derivátov – pri aktívnom/útočnom ovplyvňovaní tohto rizika a poukázať na pozíciu kreditných derivátov vo finančnom sektore. Aplikáciou prístupu „lievika“ sa problém dekomponuje a transponuje zo všeobecnej roviny do roviny prezentácie konkrétnych námetov na jeho riešenie.

### Podstata kreditného rizika

V podnikateľskom prostredí sa pohybujú inštitúcie, ktoré svojou aktivitou zabezpečujú bezporuchový presun kapitálu z miest generovania do miesta použitia. Ide o finančné inštitúcie, kde dominantné postavenie zaslужujú štátne, komunálne a komerčné banky. Keďže základným finančným cieľom ich podnikania je maximalizácia trhovej hodnoty podniku sústreďujú sa na generovanie kladného výsledku, teda zisku, ktorý však môžu dosahovať len pri určitej miere rizika. Spravovanie finančných prostriedkov a ich investovanie na finančnom

---

<sup>1</sup> Príspevok je výstupom riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/2618/05 „Finančné a ekonomické aspekty podnikania slovenských podnikov po vstupe do Európskej únie“ a inštitucionálna grantovej úlohy „Aktuálne trendy vo finančnom riadení podnikov v trhovej konkurencii krajín EÚ“.

<sup>2</sup> doc. Ing. Peter Markovič, PhD.; prodekan; Katedra podnikových financií, Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave; Tel.: +421 2 672 95 512; Fax: +421 2 672 95 184; E-mail: [markovic@euba.sk](mailto:markovic@euba.sk).

trhu nemusí zákonite prinášať dostatočné výnosy na krytie nákladov, preto musia vykonávať aj ďalšiu úverovú činnosť, t. j. požičiavať finančné prostriedky na báze komerčných úverov, príp. operácií s dlhovými cennými papiermi. Poskytovanie úverov spôsobuje vznik *kreditného (úverového) rizika* a núti banky hľadať spôsoby jeho riadenia, napr. v zmysle Bazilej II. Základným nástrojom banky pri riadení kreditného rizika pritom nemôže byť len pasívna tvorba rezerv, vyžadovanie zábezpek, regulácia rizikových prirážok k prime rate, príp. poisťovanie vybraných typov úverov. Banka musí aktívne využívať produkty finančného trhu, ktoré jej umožňujú presúvať kreditné riziko na iné subjekty, za čo samozrejme musí platiť určité poplatky.

Do obdobnej situácie sa môže dostať aj bežný výrobný alebo obchodný podnik, ktorý uskutočňuje finančné operácie, nesúce kreditné riziko. V 90-tych rokoch minulého storočia zaznamenávame v segmente derivátového trhu pohyb, ktorý vedie k vzniku špeciálnej skupiny derivátov, tzv. **kreditných (úverových) derivátov**. Podstata týchto derivátov je založená na úplatnom obchodovaní s kreditným rizikom, pričom kreditné riziko preberá na seba subjekt, ktorý ho dokáže ďalej efektívne riadiť od subjektu, ktorý sa obáva prípadných potenciálnych strát spôsobených platobnými problémami dlžníka.

Obchodovanie s kreditným rizikom predpokladá, že subjekty majú istú predstavu o výške straty, ktorá môže nastať v prípade rizikovej udalosti, vedie predpokladať pravdepodobnosť nastanie tejto situácie a počítajú s časovým horizontom jeho pôsobenia. Zjednodušene povedané, dokážu kvantifikovať kreditné riziko. Pravdepodobne sa nedopustíme žiadneho omylu, pokiaľ bude tvrdiť, že kreditné riziko vzniká všade tam, kde sa majú alebo budú presúvať peňažné prostriedky, samotné kreditné riziko môžu mať v takomto prípade niekoľko podôb.

Pravdepodobnosť výpadku pri klasických bankových úveroch možno odhadovať pomerne jednoducho, keďže sú k dispozícii relevantné informácie. Čo však robiť v prípadoch, ak budeme uzatvárať derivátové obchody? Ako odhadovať úverové zlyhanie partnera (protistrany)? Toto je problém, ktorý nemá jednoznačné riešenie a partneri musia ísť pozície pomocou zabezpečovacích a odkladacích podmienok.

*Výška úverovej angažovanosti* predstavuje výšku pohľadávky, ktorú má veriteľ voči dlžníkovi. Nejde len o sumu, ktorú skutočne veriteľ požičal, ale aj o celé príslušenstvo, t. zn. úroky a platby, ktoré bude veriteľ inkasovať počas trvania úverového vzťahu. Pri klasickom bankovom pôjde o súčet istiny a úrokov. Z výšky úverovej angažovanosti sa následne odvodzuje *výška možnej náhrady*, t. j. čiastka, ktorú možno ešte zinkasovať. Ak nastane zlyhanie dlžníka, potom to nemusí automaticky znamenať aj vznik maximálnej straty – základom je správne definovanie *kreditnej (úverovej) udalosti*, ktorá môže mať tieto podoby

- zlyhanie dlžníka v dôsledku omeškania pri splácaní úrokov,
- zlyhanie dlžníka v dôsledku omeškania pri splácaní istiny úveru,
- zlyhanie dlžníka v dôsledku nedostatku hotovosti pri splácaní istiny,
- zlyhanie dlžníka v dôsledku jeho absolútnej platobnej neschopnosti.

Zo spomenutých udalostí je najhoršia posledná, ale ani tu nemusí ísť o totálnu stratu. Stále totiž je pravdepodobnosť inkasa časti pohľadávky z konkurznej podstaty. Pre veriteľa je daný moment signálom, aby začal tvoriť výraznejšie rezervy na úhradu strát z danej úverovej transakcie.



Po odhalení miery kreditného rizika nasleduje hľadanie spôsobov zmiernovania jeho negatívnych dosahov. Veriteľ má niekoľko možností, do značnej miery sú tieto možnosti limitované regulačnými opatreniami (pre banky), prístupom na organizovaný trh, výškou hedgingových poplatkov, ale samozrejme aj objemom tohto rizika. T teoretického hľadiska možno identifikovať tieto možnosti usmerňovania kreditného rizika:

- *Zabraňovanie vzniku kreditného rizika* – k tomuto kroku bude pristupovať veriteľ v prípade jasných signálov o finančnej nespoľahlivosti potenciálneho dlžníka. Neposkytnutie úveru je síce najjednoduchším opatrením, súčasne však vedie k strate klienta, preto v praxi sa bude táto situácia uplatňovať len v krajnej núdzi.
- *Minimalizácia kreditného rizika* – možno dosiahnuť dobrou konštrukciou úverovej zmluvy, definovaním zabezpečovacích a odkladacích podmienok, jasným postupom pri vzniku kreditnej udalosti. Jednou z možností je aj diverzifikácia kreditného rizika, napr. pomocou tvorby úverových portfólií s inými subjektmi finančného trhu.
- *Transfer kreditného rizika* – čiže prevod kreditného rizika na špecializované inštitúcie<sup>4</sup>. Toto možno dosiahnuť pri faktoringu, poisťovaní úverov, využitím kreditných derivátov alebo premenou úveru na cenný papier s jeho následným umiestnením na finančnom trhu (sekuritizácia).
- *Podstupovanie kreditného rizika* – spojené s tvorbou rezerv a opravných položiek na budúce straty. Táto možnosti je v porovnaní s predchádzajúcimi síce najlacnejšie, ale je spojená s vysokým rizikom a odporúča sa realizovať ju len v prípade podnikov s vynikajúcimi skúsenosťami. Bankové inštitúcie sofistikovaným úverovým manažmentom dokážu aj pri postupovaní kreditného rizika dosahovať pozitívne výsledky, pretože majú jednak prístup k informáciám, know-how, ako aj kapitálovú silu, ktorá dokáže utiahnuť tento typ podnikania.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Bližšie pozri: Markovič, P.: Finančné riziko vo finančnom rozhodovaní podniku. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2003.

<sup>4</sup> Campenhausen, C.: Risikomanagement. Was der Manager wissen muss. Zürich : Orell Füssli Verlag AG, 2006.

<sup>5</sup> Šnircová, J.: Osobitosti merania a riadenia výkonnosti v podmienkach holdingu. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Nová teorie ekonomiky a managementu organizací“. Praha : PHF VŠE v Prahe, 2006, s. 1513 a ďalšie.



## Transfer kreditného rizika a kreditné deriváty

V polovici 90-tych rokov začínajú banky pri usmerňovaní kreditného rizika využívať nástroj finančného trhu – derivát – umožňujúci transfer kreditného rizika na iný subjekt. Dynamizuje sa trh s *kreditnými derivátmi*. Tento derivát vo svojich počiatkoch umožňuje bankám riešiť problémy s rizikom výpadku dlžníka a rizikom zmeny ratingového hodnotenia dlžníka.

V kreditnom deriváte sa **kupujúci zaväzuje vyplatiť vyrovnávaciu platbu v prípade vzniku kreditnej udalosti pri danom podkladovom nástroji, na druhej strane predávajúci sa zaväzuje platiť finančné kompenzácie ako odmenu za transferované kreditné riziko**. Na rozdiel od klasického vnímania derivátov je pri kreditných derivátov za „predávajúceho“ považovaný subjekt, ktoré prevádza (predáva) kreditné riziko, teda hedger a za „kupujúceho“ je považovaný subjekt, ktorý kupuje kreditné riziko, teda špekulant.

Podkladovým nástrojom kreditného derivátu môže byť úver, úverové portfólio, obligácia, príp. iný typ dlhového cenného papiera a samozrejme aj parciálne časti týchto nástrojov (napr. kreditný derivát na úroky z konkrétneho úveru) – súhrnne budeme používať označenie *referenčné aktívum*.

V definícii kreditného derivátu sa spomína finančné plnenie v prípade *kreditnej udalosti* (default). Táto udalosť musí byť presne popísaná, inak nedôjde k plneniu kreditného derivátu. V praxi sa možno stretnúť s týmito kreditnými udalosťami:

- *bankrot* (skutočný alebo signalizovaný),
- *reštrukturalizácia* (ak dlžník požiada o zmenu v úverovej zmluve, napr. predĺženie splatnosti, zmenu v spôsobe splácania),
- *akcelerácia záväzku* (ak dlžník nie je schopný splácať napr. úroky, vedie to k „akcelerácii“ celého záväzku a vzniknutá situácia sa považuje za neschopnosť dlžníka splácať celý svoj záväzok – niekedy sa používa označenie cross-default),
- *moratórium* (vyhlásenie dlžníka o pozastavení splácania svojich dlhov),
- *platobná neschopnosť spôsobená dočasným výpadkom* (dočasné problémy, ktoré však po uplynutí určitého času môžu pominúť; táto situácia vzniká pri neočakávanom kolísaní cash flows),
- *úmyselné neplnenie záväzku zo strany dlžníka* (dlžník nemá žiaden ekonomický dôvod, prečo nespláca dlh; je to skôr pudové konanie alebo snaha o vydieranie veriteľa).

Spomenuté kreditné udalosti môžu viesť k plneniu kreditného derivátu, bez ohľadu na to, či v budúcnosti bude dlžník schopný splácať svoj záväzok. Samozrejme, spôsob plnenia sa môže meniť v závislosti od typu kreditného derivátu, miesta dohodnutia (burza, OTC).

### *Swap kreditného zlyhania (credit default swap - CDS)*

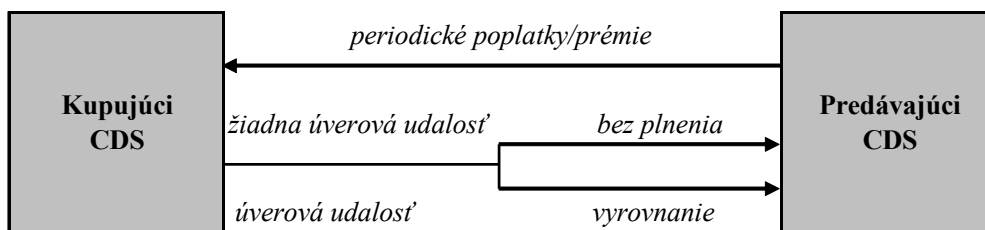
Podstata swapu spočíva vo výmene série platieb, ktoré sú denominované v jednej alebo vo viacerých menách súčasne, pričom medzi partnermi môže dochádzať aj k vysporiadaniu úrokového diferenciálu. V týchto intenciách sa bude pohybovať aj CDS. Predávajúci CDS platí definovanú finančnú čiastku, ktorá je stanovená v bázických bodoch (bps p.a.) z menovitej hodnoty zabezpečeného úveru a získava tým ochranu v prípade nastania kreditnej udalosti. Kupujúci CDS sa zaväzuje vyplatiť predávajúcemu plnenie v zmysle stanovenej kreditnej udalosti. Partneri musia výšku plnenia (závisí od typu kreditnej udalosti),

samotný spúšťací mechanizmus (moment, kedy dôjde k vyplateniu plnenia) a dokumenty, ktoré musí predložiť kupujúci CDS ako dôkaz kreditnej udalosti.

V porovnaní s klasickým derivátom, ktorého hodnota kolíše v závislosti od volatility ceny podkladového nástroja, má kreditný derivát stabilnú hodnotu, ktorá sa mení v závislosti od pravdepodobnosti nastania kreditnej udalosti. Ak počas životnosti CDS nastane kreditná udalosť, potom môže kupujúci CDS získať jedno z dvoch plnení

- buď mu kupujúci CDS uhradí straty, ktoré vznikli zlyhaním dlžníka (*finančné vysporiadanie*) alebo
- kupujúci odkúpi predmetné referenčné aktívum za jeho menovitú hodnotu (*fyzická dodávka*).

*Obr. 2 Swap kreditného zlyhania*



### Swap všetkých výnosov (total return swap – TRS)

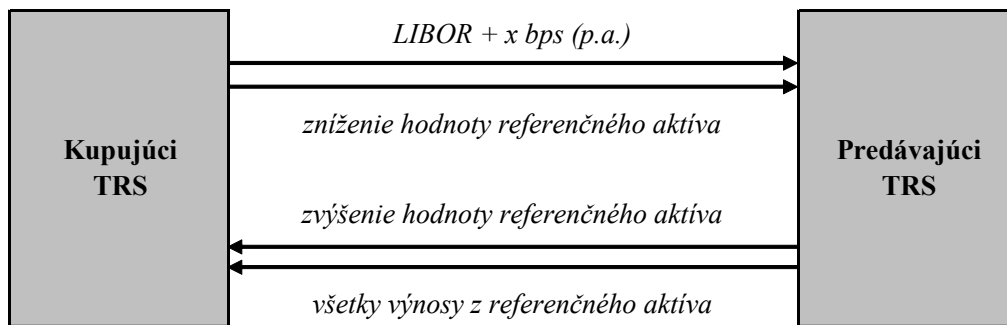
V porovnaní s CDS chráni TRS predávajúceho nielen pred rizikom výpadku dlžníka, ale garantuje mu súčasne aj vysporiadanie všetkých strát, ktoré utrpí počas držania aktíva. Predávajúci poukazuje v prospech kupujúceho TRS všetky platby vyplývajúce z referenčného aktíva (najčastejšie obligácia), t. j. úroky, poplatky a zmeny hodnoty aktíva a ziskava presne definovaný peňažný tok, ktorý sa odvíja od LIBOR alebo EURIBOR. Ak rastie cena referenčného aktíva, potom vyplatí vzniknutý rozdiel predávajúci kupujúcemu. Naopak, ak významne klesá cena referenčného aktíva, potom vyplatí vzniknutý rozdiel kupujúci predávajúcemu. K výraznému poklesu dochádza vtedy, keď strata na hodnote referenčného aktíva prekročí všetky inkasované poplatky a úroky (kupóny) – predávajúci TRS môže teda kompenzovať stratu výnosmi z referenčného aktíva.

Kupujúci a predávajúci budú plniť TRS v termínoch, ktoré dohodnú. Môže ísť o ľubovoľné dni počas životnosti TRS alebo v jeho expirácii. Okrem finančného vyrovnania môžu partneri dohodnúť fyzickú dodávku – v expirácii TRS prevedie predávajúci referenčné aktívum na kupujúceho a ten mu vyplatí trhovú cenu tohto aktíva ku dňu uzavretia transakcie. Životnosť TRS sa pritom nemusí zhodovať so životnosťou aktíva.

Ak nastane definovaná kreditná udalosť, potom TRS expiruje a vysporiadajú sa všetky peňažné toky, ktoré mali nastať až v budúcom termíne, napr. v termíne splatnosti referenčného aktíva.

TRS umožňuje investovať do kreditného rizika (preberaním od subjektov, ktoré ho potrebujú znižovať) a otvára priestor pre subjekty, ktoré doteraz z dôvodu administratívnej náročnosti alebo chýbajúcej skupine zákazníkov nemohli realizovať tieto typy obchodov. Víťazmi sa v tejto oblasti stávajú hlavne poisťovacie spoločnosti, ktoré získavajú prístup k syndikovaným bankovým úverom.

Obr. 3 Swap všetkých výnosov



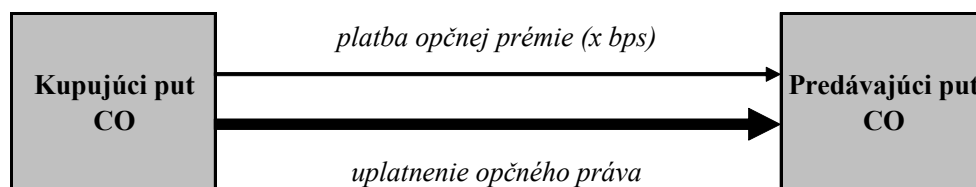
### Kreditná opcia (credit option – CO)

Kreditná opcia predstavuje právo kupujúceho a povinnosť predávajúceho. Môže mať podobu kúpnej (call) alebo predajnej (put) opcie, pričom podkladovým nástrojom môže byť

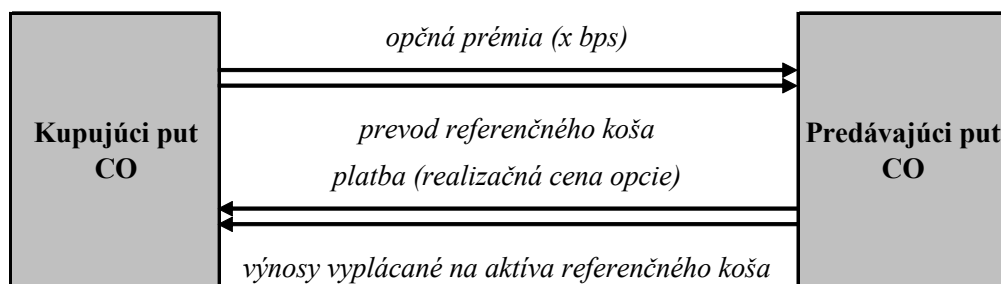
- cenný papier alebo úver s variabilným úročením,
- kôš referenčných aktív s aktívom citlivým na kreditné riziko; kôš má ľubovoľné úročenie, ale súčasne obsahuje swap, ktorým sa konvertuje fixné úročenie na variabilné.

Kupujúci opcie má v momente dohodnutia obchodu povinnosť zaplatiť opčnú prémiiu, ktorá sa zvyčajne stanovuje v bázičných bodoch (bps) z menovitej hodnoty referenčného aktíva. Výška opčnej prémie a jej stanovenie sa riadi rovnakými zákonitostami ako pri klasických opciách. Kupujúci takto získava právo na dva typy plnenia, jednak plnenie v expirácii opcie, ale aj plnenie v prípade vzniku kreditnej udalosti, kedy dochádza k automatickému plneniu opcie.

Obr. 4 Kreditná opcia



Obr. 5 Kreditná opcia s košom referenčných aktív a swapom



Kreditná opcia môže byť európskeho alebo amerického typu, ďalšia štrukturalizácia závisí od charakteru kreditnej udalosti. V základnej podobe je cieľom kreditnej opcie ochrana pred základnými podobami kreditnej udalosti. Partneri sa môžu dohodnúť na inom spúšťacom

mechanizme, napr. úverové rozpätie. Príkladom takéhoto derivátu je *opcia kreditného rozpätia (credit spread option – CSO)*, kde realizačná cena opcie je nahradená realizačným rozpätím. K plneniu opcie dochádza vtedy, keď

- pri kúpnej kreditnej opcii = úverové rozpätie referenčného aktíva sa zvýši nad úroveň realizačného rozpätia,
- pre predajnej kreditnej opcii = úverové rozpätie referenčného aktíva klesne pod úroveň realizačného rozpätia.

Okrem troch spomenutých základných typov kreditných derivátov, ktoré majú trhovú podiel cca. 64 % z celkového objemu kreditných derivátov sa na svetových finančných trhoch môžeme stretnúť s celým radom odvodených kreditných derivátov. Hlavnými záujemcami o predaj kreditného rizika sú banky (52 % trhovú podiel), kolektívni investori (21 % trhovú podiel) a hedgové fondy (12 % trhovú podiel).<sup>6</sup> Referenčnými aktívami sú predovšetkým pohľadávky voči podnikom (60 %) a voči iným finančným inštitúciám (22 %). Z hľadiska životnosti dominujú kreditné deriváty so splatnosťou 1-5 rokov (41 %), nasledované kreditnými derivátmi so splatnosťou 5 rokov (36 %).

## Záver

Transfer finančného rizika, konkrétne vybranej formy kreditného rizika predstavuje problém, ktorý v súčasnosti pri rastúcej zadlženosti podnikov, domácností a samotného štátu núti veriteľov hľadať spôsoby optimálneho rozloženia veriteľského rizika tak, aby sa znížila jednak finančná záťaž vyvíjaná na aktívne položky bilancie a súčasne sa garantovala optimálna likvidita voči vlastníkom a ostatným záujmovým subjektom. Obzvlášť komplikovaná je situácia v inštitúciách (napr. banky, poisťovne), ktoré podliehajú tuzemskej a zahraničnej regulácii a musia na všetky rizikové položky vytvárať adekvátne rezervy vo vlastnom kapitáli. Manažment kreditného rizika sa týmto stáva neoddeliteľnou súčasťou každodenného riadenia podniku, monitorovania jeho okolia a hedgovania dôsledkov nebezpečných situácií. Aktívnu úlohu môžu plniť sčasti kreditné deriváty, ale aj iné typy finančných nástrojov, ktoré vo svojej podstate nemusia odstraňovať symptómy rizikovej situácie, ale môžu eliminovať potenciálne straty.

## Použitá literatúra

1. Burghof, H. P. – Henke, S. – Rudolph, B. – Schönbacher, P. J. – Sommer, D.: Kreditderivate. Handbuch für die Bank- und Anlagepraxis. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2005.
2. Perridon, L. - Steiner, M.: Finanzwirtschaft der Unternehmung. München, Wien : Vahlen, 2007.
3. Markovič, P.: Finančné riziko vo finančnom rozhodovaní podniku. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2003.
4. Markovič, P. a kol.: Manažment finančných rizík podniku. Implementácia derivátových kontraktov. Bratislava : IURA EDITION, 2007.
5. Šnircová, J.: Osobitosti merania a riadenia výkonnosti v podmienkach holdingu. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Nová teória ekonomiky a managementu organizácií“. Praha : PHF VŠE v Prahe, 2006.

---

<sup>6</sup> Zdroj: British Banker's Association – Credit Derivates Report.

**SPECIFIKACE PROBLÉMŮ PŘI OCENĚNÍ ZMĚNY  
TRŽNÍ HODNOTY SPOLEČNOSTI PŘI  
MEZIPODNIKOVÉ SPOLUPRÁCI FIREM**

**PROBLEMS SPECIFICATION BY QUANTIFICATION  
CHANGES OF THE MARKET VALUE OF THE  
COMPANY WITHIN COMPANY COOPERATION**

**Lucie Mašterová<sup>1</sup>**

**KLÍČOVÁ SLOVA**

market value of the company, strategic alliances, dcf, revenue, income, wacc, costs, WACC

**ABSTRAKT**

The market value maximization is the company's main aim according to theory developed in 1980's. Under this objective the company sets a lot of subobjectives which help to achieve the maximal market value. It company also seeks and derives benefits from tools which helps to button up the subobjectives at the same time. There is need to look for new, specific and unique competitive advantages to make the company value constantly raising. The cooperation between companies could be important generator of competitive advantages. The main aim of this article is to draw out the creation of primary and secondary market value (in the article called market value of synergic effect) at companies cooperation either through strategic alliance form or franchising form.

---

<sup>1</sup> Ing. Lucie Mašterová, Fakulta podnikatelská, Ústav financí, masterova@fbm.vutbr.cz

## ÚVOD

V dnešním globalizovaném světě, v hyperkonkurenčním prostředí, v informační ekonomice, jsou podniky, které chtějí „uspět“, nuceny hledat strategické konkurenční výhody, které vedou ke splnění základního cíle podniku. Tím by podle teorie vyvinuté kolem 80. let 20. století měla být maximalizace jeho tržní hodnoty. Podnik si tedy v rámci toho zásadního cíle, stanovuje mnoho dílčích cílů, které pomáhají k dosažení maximální tržní hodnoty. Zároveň k dosažení těchto dílčích cílů hledá a využívá nástroje, které mu pomáhají takto stanovené cíle splňovat.

## STRATEGICKÉ ALIANCE

Aby se hodnota podniku neustále zvyšovala, je třeba hledat nové, specifické a jedinečné konkurenčních výhody.

Mezi jednu z možných konkurenčních výhod patří tzv. tvorba **strategických aliancí** (mezipodniková spolupráce).

Definice strategických aliancí uváděných v literatuře:

[1], „... o strategické alianci jde tehdy, když dva (nebo více) podniků souhlasí se spoluprací, která je nutná ke splnění určitých úkolů nebo projektů. Každý podnik přitom přispívá v oblasti, kde má výjimečné kvalifikační předpoklady či konkurenční schopnosti, obráceně pak spoléhá na ostatní účastníky aliance, že mu zajistí pomoc v oblastech, kde jsou silní. Tímto způsobem mohou podniky sdílet své náklady a rizika. Umožňuje jim to též vysokou hospodárnost rozvoje.“<sup>2</sup>

[2] „Podniky vytvářejí aliance, aby si zajistili specifické podnikatelské potřeby a mohli zareagovat na příležitosti, které nemohou zvládnout interními silami... Společně pracují k dosažení svých strategických cílů...“<sup>3</sup>

[3] „Strategickou aliancí se rozumí organizační forma, která pomáhá zajišťovat společnou kooperativní podnikatelskou činnost. Tvoří ji dvě či více vzájemně samostatných organizačních jednotek (strategičtí partneři).“<sup>4</sup>

[4] *Aliance představuje partnerský vztah, zpravidla dlouhodobý.*<sup>5</sup>

Vycházíme – li tedy z těchto definic, pak je strategická aliance formou jakési spolupráce podniků za účelem zvýšení konkurenčních výhod spolupracujících firem. Zvýšení konkurenčních výhod vede ke zlepšování faktorů ovlivňujících tržní hodnotu podniku.

---

<sup>2</sup> Fry, F. L., Stoner, Ch. R., Hattwick, R.E.: Business. An Integrative Framework. Irwin-McGraw-Hill, Boston, 1998

<sup>3</sup> Lipnacková, J., Stamps, J.: The TeamNet Factor. Bringing the Power of Boundary Crossing Into the Heart of Your Business. Olivek Weight Publications, Essex Junction 1993

<sup>4</sup> Vodáček, L. Vodáčková, O.: Strategické aliance se zahraničními partnery, Management press, Praha, 2002, ISBN 80-7261-058-9

<sup>5</sup> Slovník cizích slov

## PRIMÁRNÍ A SEKUNDÁRNÍ TRŽNÍ HODNOTA PODNIKU

Každý podnik má nějakou tržní hodnotu, kterou můžeme označit jako **základní** (tedy **primární**). Můžeme ji definovat jako:

*„ odhadnutou částku, za kterou by se aktivum směňovalo k datu ocenění mezi potencionálním koupěchtivým kupujícím s prodejchtivým prodávajícím při transakci samostatných s nezávislých partnerů po náležitém marketingu, přičemž každá strana by jednala se znalostí, rozumně a bez nátlaku.“<sup>6</sup>*

Každý podnik by měl mít vyčíslitelnou tržní hodnotu podniku, v tomto příspěvku nazvanou jako primární tržní hodnota. Tato tržní hodnota při mezipodnikové spolupráci (strategické alianci) nezaniká. Naopak můžeme říci, že dochází ke vzniku nové, přidané tržní hodnoty. **Tržní hodnoty vzniklé ze synergického efektu**, tedy jakási druhotně – **sekundárně** vzniklá tržní hodnota.

Jak uvádí Mařík, spojení podniků na základě majetkové spolupráce (tedy fúze nebo akvizice, strategické aliance) by mělo vytvářet synergický efekt. Tedy efekt plynoucí ze spojení částí do celku. Toto spojení můžeme elementárně popsat jako „1 + 1 = 3“. Oceněním synergie je přírůstek hodnoty ze spojení, tj.:

$$\Delta H = HAB - (HA + HB)$$

Při majetkovém spojení dochází k zániku minimálně jedné entity (tedy dle symboliky z uvedeného příkladu dochází k zániku firmy B). Avšak při spojení na základě smluvního ujednání (tedy aliance, popřípadě franchisa) ani jedna entita nezaniká, pouze dohromady využívají společné činnosti k naplňování cílů v určité oblasti a výsledkem je efekt spolupráce. Příkladem může být společný marketing, distribuční síť, společná výroba apod.

Tyto společnosti tedy nadále generují příjmy ze své původní činnosti, nezávislé na spolupracujícím partnerovi, navíc ale generují příjmy, které jsou přímo ovlivněny spojením s partnerem. Příkladem může být aliance prodejců ojetých automobilů. Na webových stránkách jsou tyto prodejci sdruženi za účelem široké nabídky ojetých vozů. Majitelům autobazarů pak toto spojení přináší jak společný marketing, tak také záruku pro zákazníka a další výhody. Zároveň však tyto podnikatelé nadále provozují svoje autobazary a generují cash flow z vlastní, samostatné, na nikom nezávislé činnosti.

---

<sup>6</sup> MAŘÍK, M. a kol.: *Metody oceňování podniku. Proces ocenění, základní metody a postupy*. 1. vyd. Praha 2003: Ekopress. 402 s. ISBN 80 – 86119 – 57 – 2.

Pro ocenění přínosů této aliance, tedy efektu spolupráce, je tedy nutné jasně vyčíslit příjmy plynoucí z efektů spolupráce a příjmy plynoucí ze samostatné činnosti podnikatele. Toto je však v praxi značným problémem, protože subjekty, účastníci se takovéto aliance, zpravidla nesledují efekty plynoucí z tohoto uskupení. Podniky vstupují do aliancí za účelem jediného cíle, tedy zvýšení zisku, respektive zvýšení tržní hodnoty podniku. Na druhou stranu, však téměř žádný ze subjektů, zejména z řad malých a středních podniků, vstupujících do takovéto spolupráce, není schopen jasně vyčíslit, jaká část zisku je a naopak není efektem plynoucím z mezipodnikové spolupráce. Kromě efektů plynoucích ze zvýšení zisku mluvíme i o dalších faktorech ovlivňujících tržní hodnotu podniku.

## **FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ TRŽNÍ HODNOTU PODNIKU**

Mezi základní faktory ovlivňující tržní hodnotu podniku patří tzv. **generátory hodnoty**, kterými se zde rozumí soubor několika základních podnikohospodářských veličin, které ve svém souhrnu určují velikost podniku. Pojem generátory hodnoty se začal objevovat v odborné literatuře v USA v souvislosti s konceptem akcionářské hodnoty (angl. shareholder value).

Jedná se tyto generátory:

- **Tržby** (obrat a jejich růst)
- **Marže provozního zisku** (korigovaného provozního zisku)
- **Investice do pracovního kapitálu**
- **Investice do dlouhodobého provozně nutného majetku**
- **Diskontní míra**
- **Způsob financování** (velikost cizího kapitálu)
- **Doba, po kterou předpokládáme generování pozitivního peněžního toku** (tedy doba existence podniku, v případě strategické aliance bychom uvažovat o době trvání této aliance)

Vzhledem k tomu, že při stanovení tržní hodnoty podniku využíváme výnosové metody (tato skupina metod nahlíží na akcii jako na investici, jejíž hodnota je určena očekávanými budoucími příjmy investora), tedy metoda EVA, DCF apod., které vychází z finančního plánu podniku, jsou generátory hodnoty jakýmsi východiskem a základními veličinami, ze kterých se finanční plán sestavuje a ze kterých potom vychází výsledné ocenění (stanovení tržní hodnoty).

Jak je řečeno výše, základním cílem podniku by měla být maximalizace jeho tržní hodnoty. V případě, že se podnik rozhodne vstoupit do strategické aliance (tedy chce navázat mezipodnikovou spolupráci), pravděpodobně očekává zlepšení minimálně jednoho z uvedených generátorů hodnoty. Zlepšením, tedy u tržeb máme na mysli zvýšení tržeb,



naopak u nákladů, jejich snížení, buď jedné nebo více položek generátorů hodnotu by mělo dojít ke zvýšení tržní hodnoty daného podniku.

V souvislosti s tímto tvrzením, však vyvstává problém definice přínosu strategické aliance na úrovni tržní hodnoty a stanovení takovéto změny. Protože pro podnik je podstatné vyčíslení změny tržní hodnoty a to jak jeho zvýšení, tak také snížení. Vyčíslení takovéto změny tržní hodnoty může pak být využito jako argument pro či proti vstupu do strategické aliance a nebo také zpětně jako vyhodnocení jednoho z faktorů úspěchu.

## **MOŽNÝ PŘÍSTUP K OCENĚNÍ STRATEGICKÝCH ALIANCÍ (MEZIPODNIKOVÉ SPOLUPRÁCI FIREM)**

Z výše uvedených důsledků mezipodnikové spolupráce můžeme tedy vyvodit stručný postup pro ocenění této nově vzniklé, sekundární tržní hodnoty. Jako nejúčinnější se jeví úprava (při použití metody DCF) výpočtu FCF (ať už entity nebo equity), vycházejícího z výše zmíněných generátorů hodnoty.

Postup pro stanovení tržní hodnoty by tedy mohl být následující:

### **1. KVANTIFIKACE KORIGOVANÉHO PROVOZNÍHO HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU GENEROVANÉHO PŘI SPOLUPRÁCI PODNIKŮ**

Lze vyjít z provozního hospodářského výsledku společnosti a kvantifikovaným odhadem jej upravit o zvýšení (snížení) tržeb v důsledku mezipodnikové spolupráce.

Stanovení tohoto faktoru bude pravděpodobně nejsložitějším úkolem v rámci stanovení sekundární tržní hodnoty, vzhledem k výše zmíněným obtížím – jako je nemožnost naprosto jasně kvantifikovat které tržby jsou ze stávající činnosti podniku a které jsou z nově vzniklé spolupráce.

### **2. STANOVENÍ ODPISŮ**

Zde bychom měli klást důraz na použití odpisů (respektive části odpisů), které přímo souvisí s majetkem využívaným pro mezipodnikovou spolupráci. Výpočet by mohl být veden podle využití výrobních kapacit (u výrobních firem), nebo jako odhad využití lidského potencionálu na mezipodnikovou spolupráci.

### **3. INVESTICE DO STÁLÝCH AKTIV A DO PRACOVNÍHO KAPITÁLU**

Podobně jako u bodu 2.-odpisy, i zde by měly být započítány pouze investice, které jsou realizovány v rámci mezipodnikové spolupráce. Kvantifikace těchto investic bude poměrně složitou záležitostí a při jejich stanovení je potřeba brát v úvahu všechny další faktory, které tyto investice ovlivňují, abychom je omylem nezahrnuli jako efekt spolupráce.

### **4. DOPOČET FCFF**

Výsledky volný peněžní tok, by měl být výsledkem odborných odhadů a výpočtu a měl by zobrazovat volný peněžní tok jako výsledek mezipodnikové spolupráce. Jeho diskontováním bychom

mohli zjistit sekundární tržní hodnotu podniku, která připočtená k hodnotě primární bude vyjadřovat úspěšnost či neúspěšnost navázané spolupráce.

## 5. DISKONTNÍ SAZBA

Kvantifikace diskontní sazby při mezipodnikové spolupráci je dalším klíčovým faktorem, který znemožňuje určení správné tržní hodnoty. V současnosti je pro určení diskontní sazby využívána metoda WACC, do které vstupují náklady na vlastní a cizí kapitál. Náklady na vlastní kapitál v současnosti nejčastěji určujeme pomocí metody CAPM<sup>7</sup>.

Výpočet je následující:

$$r_e = r_f + \beta (r_M - r_f)$$

Podstatné u stanovení nákladů na vlastní kapitál při určování diskontní míry u mezipodnikové spolupráce je stanovení hlavní oboru. Otázkou zůstává zda při určení sekundární tržní hodnoty podniku použít údaje po náklady na vlastní kapitál dle oboru podniku pro který sekundární tržní hodnotu určujeme, nebo zda využít kombinaci oborů spolupracujících firem. Dalším problémem se stává stanovení jednotlivých vah kapitálu využitého při financování mezipodnikové spolupráci.

Všechny výše zmíněné úpravy vyžadují velmi dobrou znalost financí podniku před započítáním mezipodnikové spolupráce, protože pouze v tomto případě je oceňovatel schopen co nejpravděpodobněji určit změny (kladné či záporné), které souvisejí s mezipodnikovou spoluprací. Zároveň se očekává, že oceňovatel bude schopen abstrahovat se od všech dalších ostatních faktorů na podnik působících (jako příklad můžeme uvést změnu inflace, politiku státu, změnu na trhu, změnu chování spotřebitelů, vstup nového konkurenta apod.)

## ZÁVĚR

V příspěvku jsem se snažila shrnout jaké dvě základní tržní hodnoty podniku bychom při mezipodnikové spolupráci mohli najít a snažila jsem se stručně nastínit přístup k jejich ocenění. Vzhledem ke složitosti celé této problematiky, je to jakýsi nástin možných postupů a problémů, které při ocenění této spolupráce mohou vzniknout.

V současné ekonomie je však téměř jisté, že potřeba kvantifikace tržní hodnoty podniku při mezipodnikové spolupráci (strategické alianci, franchise apod.) je více než nutná.

---

<sup>7</sup> Capital Assets Pricing Model

## LITERATURA

- (1) DAMODARAN, A. *Investment Valuation*, 2.vyd., New York, Willey Finance, 2002. ISBN 0 – 471 - 41488- 3
- (2) FRANK, R.H., BERNANKE, B.S. *Ekonomie*, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2005, 802 str. ISBN – 80 – 247 – 0471 – 4.
- (3) FRY, F. L., STONER, CH. R., HATTWICK, R.E. *Business. An Integrative Framework*. Boston: Irwin-McGraw-Hill, 1998.
- (4) KOLEŇÁK, J. *Faktory úspěchu strategických aliancí v ČR*. Disertační práce. Brno Květen 2006
- (5) KISSLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku – 2. přepracované a doplněné vydání*, 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 367 s. ISBN 80 – 7179 – 529 – 1.
- (6) LIPNACKOVÁ, J., STAMPS, J.: *The TeamNet Factor. Bringing the Power of Boundary Crossing Into the Heart of Your Business*. Olivek Weight Publications, Essex Junction 1993
- (7) MAŘÍK, M. a kol. *Metody oceňování podniku. Proces ocenění, základní metody a postupy*. 1. vyd. Praha 2003: Ekopress. 402 s. ISBN 80 – 86119 – 57 – 2.
- (8) VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*, Management Press, Praha, 2004, ISBN 80-7261-099-6.
- (9) <http://business.center.cz/business/pojmy/pojem.aspx?PojemID=581>
- (10) Slovník cizích slov

# Diagnostika podnikových procesov v oblasti duševného vlastníctva v podniku

## Diagnostics Business Process section of intellectual property in enterprise

Martin Matušovič<sup>1</sup>

**Key words:** diagnostics, intellectual property, process of enterprise, process map, description process of intellectual property

### Abstract:

The business-economy department begins within the research activities to solve the problems of diagnostics Business Process of intellectual property in enterprise. We are looking for main problems in this scope to be solved. In this contribution are these problems given to discussion and we are pointing our assumed positions to them. Its mainly the problem of defining the term Business Process of intellectual property and problem of its structure, problems of managing and protecting intellectual property and problems of managing Business Process of intellectual property.

### Úvod

Existencia duševného vlastníctva je úzko zviazaná so životom ľudí už od nepamäti. Je súčasťou života ľudí, podnikov, ale aj rôznych organizácií a inštitúcií, ktoré pôsobia v spoločnosti v rôznych právnych formách za účelom zabezpečenia určitých cieľov. Dnes neustále rastie praktická potreba venovať duševnému vlastníctvu osôb, podnikov, organizácii a inštitúcií osobitnú pozornosť. Takýto prístup môže byť dôležitým impulzom zvýšenej tvorby pridanej hodnoty pre zákazníka, ale aj pre príslušný subjekt.

Z vyššie uvádzaných dôvodov považujeme za podnetné diagnostikovať túto oblasť aktivít z pohľadu procesného riadenia subjektu. Identifikovať postavenie takto špecificky zameraných procesov v hierarchii celého systému procesov prebiehajúcich vo vnútri subjektu.

Pri takýchto úvahách však nemôžeme opomenúť aj nadväznosť vnútorných procesov v tejto oblasti na objektívne prebiehajúce procesy v okolí týchto subjektov v oblasti transformácie infraštruktúry podporujúcej vymožitelnosť práv spojených s duševným

---

<sup>1</sup> Ing. Martin Matušovič, mmatusovic@yahoo.com

vlastníctvom jednotlivých subjektov, jeho ochrany, techník, postupov a metód stanovovania hodnoty duševného vlastníctva, respektíve výšky škody spôsobenej porušením práv.

Nevyhnutnosť skúmania týchto procesov znásobuje aj objektívne pribiehajúci proces internacionalizácie.

## Vybrané pojmy používané v oblasti duševného vlastníctva a procesného riadenia

### Oblasť duševného vlastníctva

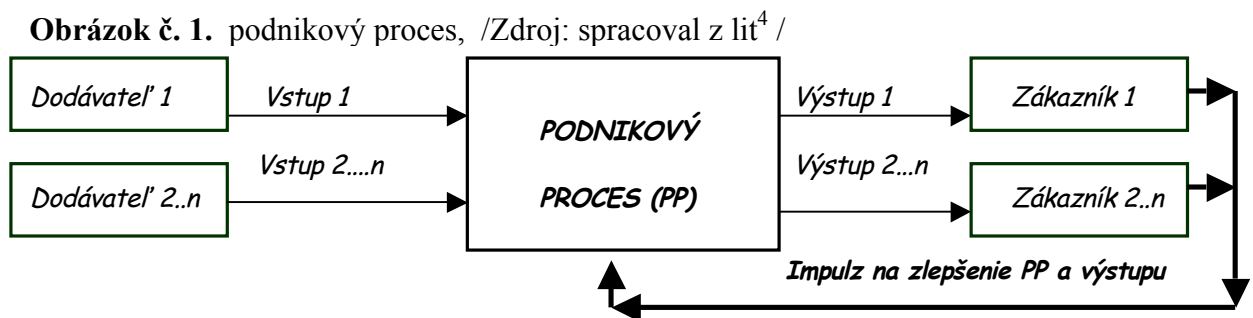
Pri štúdiu literatúry a iných zdrojov sa môžeme stretnúť s rôznym, nejednoznačným (otvoreným), vymedzením pojmu duševné vlastníctvo

Najkomplexnejšiu definíciu pojmu duševného vlastníctva, ktorá sa opiera o ucelený systém právnych noriem, možno odvodiť zo systematizácie práva duševného vlastníctva.<sup>2</sup>

Pri definovaní pojmov sa môžeme stretnúť so špecifikom v chápaní podstaty vlastníckych práv, vecnej a obsahovej podstaty a nepresných synonym. Tieto skutočnosti sme už podrobne rozobrali a preto sa na ne v tomto príspevku len odvoláme.<sup>3</sup>

### Oblasť procesného riadenia

Často sa stretávame s pojmom „podnikový proces“, ktorý je súhrnom činností transformujúcich všetky vstupy na výstupy (tovary a služby) s dôrazom na uspokojenie potrieb zákazníka a spätnú väzbu do systému procesov. V najvšeobecnejšej rovine môžeme podnikový proces znázorniť nasledovne:

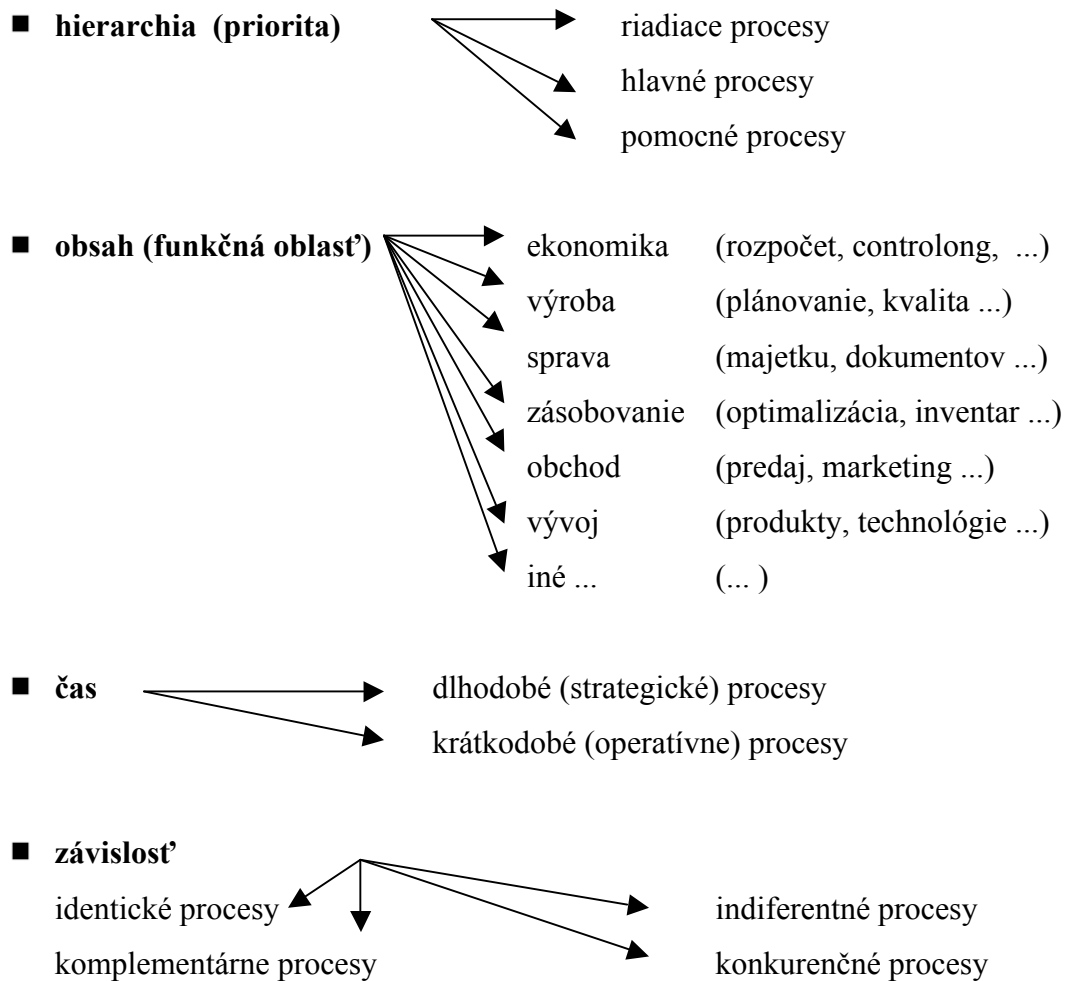


Podstatou je definovanie vstupov vrátane zdroja, samotný proces a zákazníka aj výstup s nim spojený. Celý proces je zameraný prednostne na maximalizáciu pridanej hodnoty zákazníkovi a obsahuje mechanizmy zlepšovania on-line.

<sup>2</sup> VOJČÍK, P.- MIŠČÍKOVÁ, R. 2004. Základy práva duševného vlastníctva. Košice: TypoPress, 2004. 21-23 s. ISBN 80-89089-22-4).

<sup>3</sup> Majtán Š., Matušovič M.: Diagnostika a ohodnocovanie duševného vlastníctva podniku. – In: ZNALECTVO, ÚSI ŽU Žilina, č:4/2005, ISSN1335-809X

Podnikový proces je vnútorne štrukturovaný, zložitý, vzájomne prepojený systém stochastický systém. Procesy môžeme klasifikovať podľa rôznych hľadísk. Napríklad:

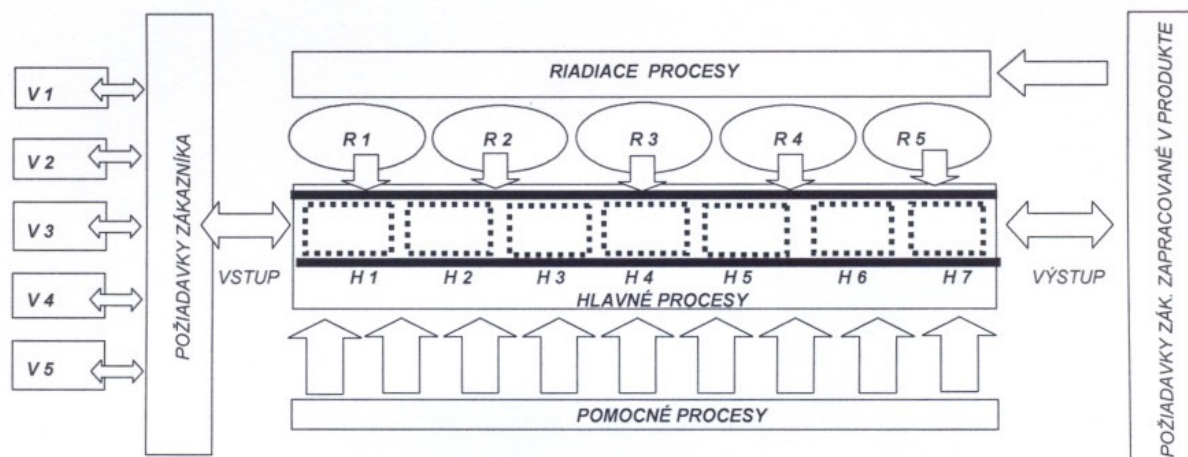


**Obrázok č.2.** Klasifikácia podnikových procesov (Zdroj: spracoval po preštudovaní literatúry)

Sústavu procesov môžeme popísať (identifikovať) prostredníctvom „mapy procesov“. Je na nás akú časť komplexného systému procesov chceme identifikovať. Cieľ, týmto spôsobom obsiahnuť celý systém je veľmi náročný. Takýto model by bol po zobrazení všetkých väzieb veľmi neprehľadný.

Vo všeobecnosti môžeme systém, alebo vybranú časť systému identifikovať nasledovne:

**Obrázok č.3.** Mapa podnikových procesov (Zdroj: spracoval po preštudovaní literatúry)



Mapa je nástroj prostredníctvom, ktorého možno identifikovať podnikové procesy napríklad v hierarchii: manažérske procesy, hlavné procesy a pomocné procesy a tiež diagnostikovať väzby významné z pohľadu budúceho požadovaného efektu. Manažérske procesy sú prvky podnikového vedenia podniku. Hlavné procesy sú činnosti slúžiace k tvorbe pridanej hodnoty. Pomocné procesy podporujú hlavné procesy, ale nevytvárajú pridanú hodnotu.

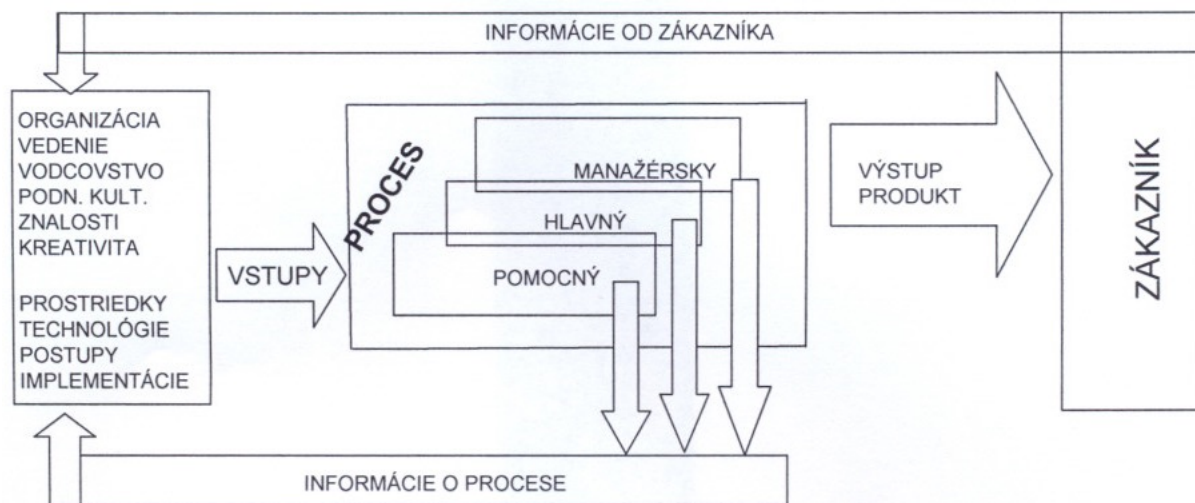
### Podnikové procesy – dynamický pohľad

Doterajšie tvrdenia by mohli mylne vyvolať v čitateľovi predstavu, že vyššie popisovaný systém je len málo dynamický. Preto sme sa rozhodli sa v tejto časti príspevku venovať osobitnú pozornosť podnikovým procesom z tohto pohľadu.

Významným faktorom pôsobiacim na rozsah dynamickosti systému je spätná väzba najmä od zákazníka,<sup>5</sup> ale aj podnety z interného prostredia podniku. Spätnú väzbu môžeme považovať za jeden z najdôležitejších nástrojov dynamizovania procesného riadenia podniku, ktorý je nositeľom akcelerácie orientácie na zákazníka. Odvodeným produktom tohto procesu sú však aj nadväzujúce spätné väzby vo vnútri podniku. Predstavujú odvodené (z externého prostredia) impulzy, dynamizujúce zmeny samotného systému procesného riadenia.

Systém a lokalizáciu prúdenia informácií z titulu spätných väzieb sme sa pokúsili znázorniť na obrázku č.4. Z obrázku je zrejmé, že dynamické prostredie spätnej väzby následne dynamizuje aj vývoj samotného procesného riadenia. Táto skutočnosť spôsobuje vznik podnetov i v internom prostredí.

**Obrázok č.4.** Interná a externá spätná väzba (Zdroj: spracoval po preštudovaní literatúry)



### Zlepšovanie procesov ako kontinuálny proces

Procesný prístup je založený na princípe vzájomného pôsobenia všetkých podnikových procesov. Efektívny priebeh podnikových procesov je nástrojom udržania a posilnenia pozície podniku na trhu. Preto je nevyhnutné, aby firmy venovali pozornosť spôsobu, akým majú zorganizované svoje procesy a usilovali sa o ich neustále zdokonaľovanie a zlepšovanie. Takýto dynamický stav je možné dosiahnuť realizáciou nasledovného súboru stále opakujúcich sa krokov:<sup>6</sup> popis súčasného stavu procesu, vytvorenie nástrojov merania procesu, analýza prevádzky procesu, meranie prevádzky procesu, vyhodnotenie meraní, návrhy na zlepšenie procesu, implementácia návrhov, popis nového (zmeneného) stavu procesu ....

### Popis podnikových procesov v oblasti duševného vlastníctva

Otázky riadenia duševného vlastníctva podnikom poníma viacero autorov, ako proces monitorovania a ochrany duševného vlastníctva. Niektorí autori však vidia tento proces komplexnejšie. Takýto prístup má dopad na zvýšenie zložitosti systému riadenia a správy duševného vlastníctva. Tento prístup môžeme nájsť aj v názoroch Hilmana a Romadoniho.<sup>7</sup>

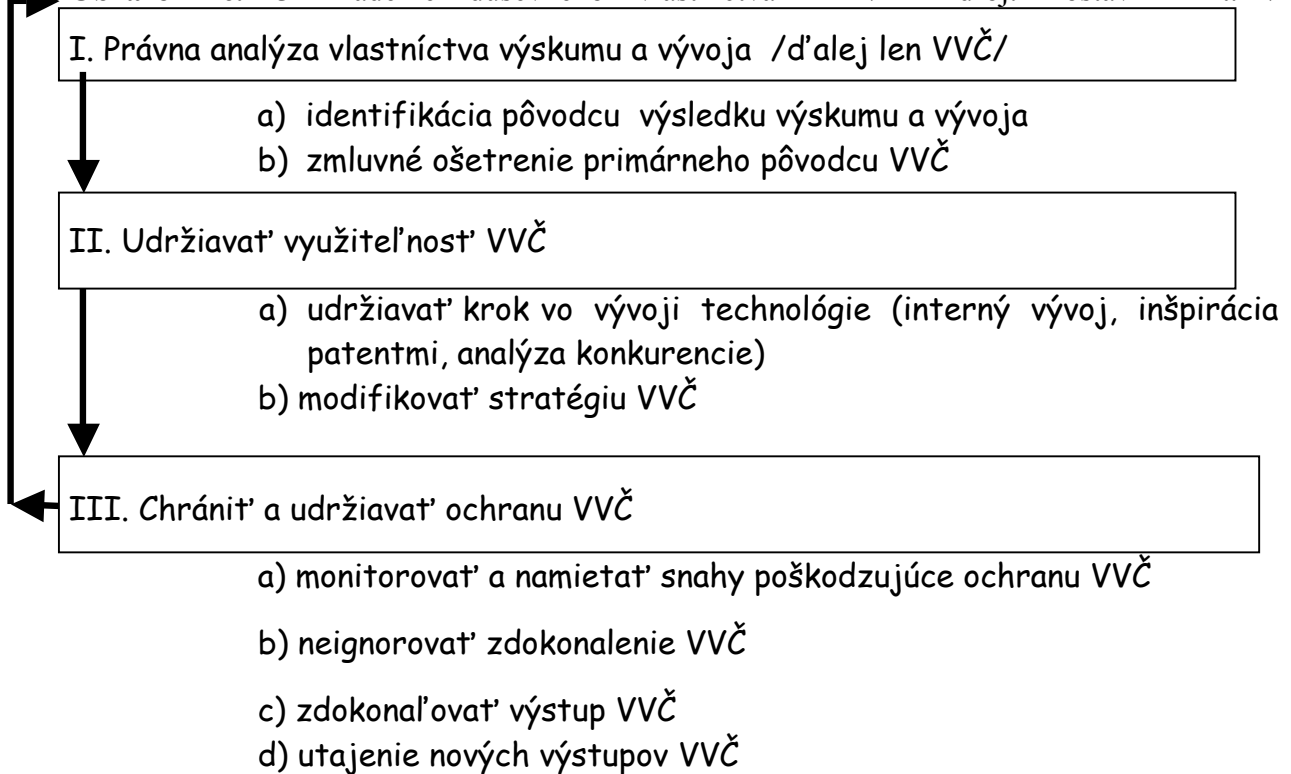
<sup>5</sup> Do tohto procesu však môžu vstupovať aj iné subjekty okolia podniku. (verejnosť, štát, samospráva...)  
<sup>6</sup> ŘEPA, V.: Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování. Praha, Grada Publishing, 2006. s 13. ISBN 80-247-1281-4

<sup>7</sup> HILMAN, H.- ROMADONI, A. 2001 Managing and Protecting Intellectual Property Assets. Jakarta DFID: The British Council, 2001. 39 s. ISBN 979-96375-0-3.



Proces riadenia a ochrany duševného vlastníctva /majetku, výskumu a vývoja/ definujú ako súhrn nasledujúcich procesov:

**Obrázok č. 5** Riadenie duševného vlastníctva / zdroj: zostavil z lit. /



Zdieľame názor autorov v komplexom prístupe k riadeniu a spravovaniu duševného vlastníctva. Vyššie uvedenú schému sme skonštruovali vychádzajúc z názorov autorov po zapracovaní vplyvu legislatívneho rámca pôsobiaceho v Slovenskej republike. Tiež sme v nej jednoznačne naznačili nekonečný kolobeh týchto základných procesov.

Nemôžeme však opomenúť, že asi nie je úplne správne začínať takýto kolobeh analýzou už hotových výsledkov VVČ – jednotlivých zložiek duševného vlastníctva. Z tohto pohľadu považujeme tento systém procesov za neúplný. Považujeme za vhodné (navrhujeme) do procesu riadenia a správy duševného vlastníctva implementovať aj vytváranie priaznivého, stimulujúceho a kreatívneho prostredia pre úspešnú VVČ, najmä na úrovni podniku, ale aj na úrovni štátu, či globálnych segmentov svetového hospodárstva. Takýto prístup podnikov, i iných uvedených inštitúcií, by si vyžadoval úpravu pomocných procesov v oblasti organizačnej, materiálno-technickej, informačnej, personálnej a najmä finančné zabezpečenie týchto procesov.

## **Záver**

Z doposiaľ uvedeného je zrejmé, že súčasný systém riadenia hodnoty duševného vlastníctva vyžaduje rekonštrukciu na všetkých úrovniach. Podrobnejšie skúmanie týchto procesov však presahuje požadovaný rozsah tohto príspevku.

## **Literatúra:**

1. HILMAN, H.- ROMADONI, A.: *Managing and Protecting Inteliectual Property Assets*. Jakarta DFID: The British Council, 2001. 39 s. ISBN 979-96375-0-3
2. MAJTÁN, Š. – MATUŠOVIČ,M.: *Vybrané problémy ohodnocovania duševného vlastníctva*. In.: *Finanční řízení podniku a finančních institucí*. Zborník z 5. mezinárodní konference. VŠB-TU Ostrava 2005. s. 238 – 243, ISBN 80-248-0938-9
3. MAJTÁN, Š. – MATUŠOVIČ,M.: *Diagnostika a ohodnocovanie duševného vlastníctva podniku*. In: *ZNALECTVO, USI ZU Žilina*, č: 4/2005, ISSN 1335-809X
4. *Diagnostika a ohodnocovanie duševného vlastníctva podniku*. – In: *Ekonomika financie a manažment podniku - rok 2005*. Vedecká konferencia EÚ Bratislava, FPM, EKONÓM 2005, s. 103-107, ISBN 80-225-2107-8
5. ŘEPA, V. *Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování*. Praha. Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1281-4

# KAIZEN - METÓDA SÚSTAVNÉHO ZLEPŠOVANIA

## KAIZEN - METHOD OF SYSTEMATIC REPAIR PLANTING

Lenka Medved'ová<sup>1</sup>

**KEY WORDS:** Kaizen, improvement, innovation, rationalization, employees, change, losses

**ABSTRACT:** Prime goal of everyone's business is continually improvement, orientation on customer focused on raising quality of products, process, services, which are achieving high rationality, effectiveness and finality. Method „KAIZEN“ is a new method of management in the firm. This conception is proper and usefull for business all around the world. Method allows to solve a lot of problems of the firm and it brings positive results. Improvement, Innovation, Rationalization are instruments of this method.

### ÚVOD

Výrobné podniky sú nútené stále viac optimalizovať svoje výrobné procesy a zvyšovať produktivitu. V každom podniku a v každej výrobe sú stanovené normy, ktoré udávajú hmotné, kapacitné, priestorové a časové limity spotreby výrobných faktorov, usporiadanie výrobného procesu a pohybu materiálového toku. Tie slúžia na zabezpečenie poriadku vo výrobe, kvality výroby, zjednoteniu a dodržaniu výrobných postupov a pod.

Napriek ideálnym teoretickým modelom však existujú momenty, v ktorých je potrebné reagovať pružnejšie ako býva zvykom za normálnych („ustálených“) podmienok. V tvrdom svete obchodu môže uspieť len ten, kto predvída a ten, kto je dopredu pripravený. V tejto súvislosti je preto potrebné poukázať aj na potrebu kvalitného a dôsledného projektového strategického riadenia, na potrebu pripravených a „odborne zdatných“ ľudských zdrojov a v neposlednom rade na potrebu progresívnej koncepcie riadenia výroby.

O schopnosti rýchlej reakcie na rýchlo meniace sa a dynamické prostredie rozhoduje spôsob organizácie práce a riadenia firmy. Potreba čo najkratších priebežných dôb sa netýka len výroby, ale musí zahŕňať celý reťazec činností, od marketingu až po dodávku hotového výrobku zákazníkovi. Jedným z rozhodujúcich faktorov, ktorý ovplyvňuje priebežnú dobu vo výrobe je i spôsob riadenia výroby. Na tento účel vzniklo vo svete viacero konceptov riadenia výroby, či výrobných filozofií.

Každý podnik sa snaží produkovať výrobky v čo najvyššej kvalite, čo najrýchlejšie pri primeranej výške nákladov. Jednotkové ceny vstupov za výrobný materiál, stroje a zariadenia, ceny na nákup pracovnej sily, ceny za energie, atď., sú pre všetky podniky približne na rovnakej úrovni. Pri dobre fungujúcich podnikoch je veľmi ťažko hľadať v tomto smere rezervy, ktoré by viedli k zníženiu nákladov na výrobu, zvýšeniu kvality a zlepšeniu včasného dodania. Tieto náklady sú pomerne pevne stanovené.

### SYSTÉM KAIZEN

Zdokonaľovanie, racionalizovanie a zlepšovanie predstavujú základ, ktorý sprevádza každú vykonávanú podnikateľskú činnosť. Prvoradým cieľom každého podniku je

---

<sup>1</sup> Ing. Lenka Medved'ová, e-mail: lmedvedova@gmail.com

neustále zlepšovanie, orientácia na zákazníka smerovaná na zvyšovanie kvality výrobkov, procesov, služieb, ktoré dosahujú vysokú racionálnosť, účinnosť a účelovosť.

Jedna z možných ciest, ako zlepšiť úspešnosť podniku, je zlepšovanie procesov, ktoré môže byť vykonávané ako aktivita zhora – čiže tzv. „skupina vyvolených“ alebo ako aktivita zdola od pracovníkov na nižších stupňoch riadenia a výkonných pracovníkov, ktorí sú k procesu najbližšie.

Najznámejšou metódou sústavného zlepšovania založeného na tvorivom myslení pracovníkov je koncepcia Kaizen. Kaizen vychádza z filozofie dvoch slov, ktoré popisujú význam tejto metódy nasledovne<sup>2</sup>:

**KAI** - zlepšovanie (všetko sa dá zlepšiť, každý výrobok, technologický postup, pracovná činnosť, výrobný systém),

**ZEN** - zlepšovanie je neustále, reaguje na každú novú možnosť, zmenu podmienok, novú informáciu a môže sa na ňom podieľať každý pracovník.<sup>3</sup>

Kaizen znamená zlepšovanie produkcie v zameraní na zákazníkov, zlepšovanie všetkých procesov v hodnotovom reťazci podnikových činností, pri súbežnom znižovaní nákladov. Jeho bázou je **masová iniciatíva pracovníkov** podporovaná efektívnym motivačným systémom.

Celková efektívnosť riadenia podniku vychádza práve z dosahovanej produktivity práce, ktorá je sledovaná cez výkony pracovníkov. Vzhľadom k tejto skutočnosti je možné konštatovať, že metóda Kaizen je orientovaná predovšetkým na pracovníkov a ich výkonnosť, pretože pracovníci sú nositeľmi a spolutvorcami hodnôt podniku.

Krédom Kaizenu je, že *jeden krok vred, ktorý urobí sto pracovníkov, je viac ako sto krokov, ktoré urobí osamotený jednotlivec.*<sup>4</sup>

Cieľom tejto metódy je odstrániť nedostatky, ktoré japonskí manažéri označujú ako „**3MU**“. Je to interpretácia troch japonských slov, ktoré symbolizujú tie činnosti, ktorých sa musí podnik bezpodmienečne zbaviť, ak chce, aby sa pri riešení jeho problému dosiahlo rozumnejšie riešenie a vyššia účinnosť. Ich význam je nasledovný: „**3MU**“:

**MURI** - prebytky, preťaženia,

**MUDA** - straty, plytvania,

**MURA** - nerovnomernosť, odchýlky.

Všetky tieto činnosti negatívne ovplyvňujú efektívnosť fungovania každého podniku a spôsobujú hospodárske straty. Klasický model systému Kaizen je postavený na princípoch, ktoré prezentuje obr. 10

<sup>2</sup> [http://www.ipaslovakia.sk/Default.aspx?id=23&sub\\_id=0&pos=1](http://www.ipaslovakia.sk/Default.aspx?id=23&sub_id=0&pos=1)

<sup>3</sup> <http://certification.bureauveritas.sk/webapp/servlet/FileServlet?mode=preview&downloadfile=/zlepsovania+kvality.doc>

<sup>4</sup> Leščišin, M., Stern, J., Dupal, A.: Manažment výroby. Bratislava, 2002, str. 26, ISBN 80-968881-0-2

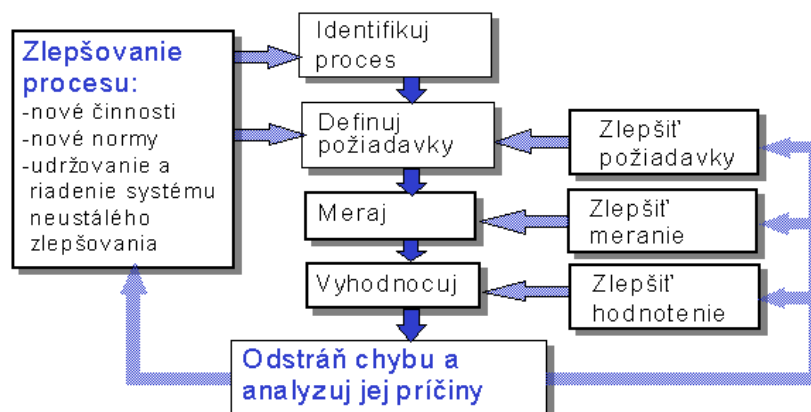


Obr. 1 Klasický model systému KAIZEN - princípy.<sup>5</sup>

## ZÁSADY SYSTÉMU KAIZEN

Predtým ako sa podnik rozhodne aplikovať systém Kaizen vo svojom podnikovom prostredí mal by poznať dôležité zásady systému:

- ☐ Každému zlepšeniu, aj keď by bolo len málo významné, sa musí venovať pozornosť.
- ☐ KAIZEN je otvorený pre každého. Všetci pracovníci môžu participovať na procese zlepšovania.
- ☐ Skôr ako sa nejaké zlepšenie zavedie, musí byť presne analyzované s ohľadom na existujúci stav a možné pozitívne alebo negatívne vplyvy.
- ☐ Manažment má tieto dve hlavné úlohy:
  - vytvorenie a udržiavanie štandardov,
  - zlepšovanie štandardov.
- ☐ Zlepšenia hľadať s pomocou pracovných schôdzok tímu. Dôležitá je dobrá príprava a vedenie schôdzky, ako aj výber témy a zabezpečenie presadenia realizácie prijatého riešenia.
- ☐ Silná podpora zo strany vedenia podniku. Kaizen je postavený na aktivitách zdola, ale vyžaduje si silnú podporu zhora.
- ☐ Vytvorenie organizačných predpokladov pre zlepšenie.
- ☐ Motivácia pracovníkov- spoluúčasť na úspechu. Materiálne a finančné ohodnotenie dobrých riešení.
- ☐ Podpora zlepšení, ktoré sa dajú rýchlo vyhodnotiť a realizovať ale nevyžadujú si vysoké investície.



Obr. 2 Princíp zlepšovania podľa metódy Kaizen

<sup>5</sup> zdroj: [www.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj34-cz.htm](http://www.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj34-cz.htm)

System Kaizen môže byť orientovaný a definovaný z rôznych pohľadov a vzhľadom na to je potrebné definovať tieto oblasti vo vzťahu k určitým ukazovateľom systému.

### Kaizen orientovaný na manažment<sup>6</sup>

<b>Zapojení pracovníci</b>	Manažment a špecialisti
<b>Oblasti riešenia</b>	Zavádzanie nových systémov a postupov v podniku, reorganizácia, zmena firemnej kultúry a komunikácie
<b>Trvanie riešenia</b>	Mesiace
<b>Trvanie zavedenia</b>	Mesiace
<b>Organizácia</b>	Zlepšovacie tímy manažmentu
<b>Náklady</b>	Väčšinou menšie investície
<b>Typické výsledky</b>	Nové systémy, zlepšený systém organizácie a riadenia, lepšia komunikácia a podniková kultúra

### Kaizen založený na zlepšovacích návrhoch<sup>7</sup>

<b>Zapojení pracovníci</b>	Všetci pracovníci
<b>Oblasti riešenia</b>	Rozličné
<b>Trvanie riešenia</b>	Dni, týždne
<b>Trvanie zavedenia</b>	Do 4 týždňov
<b>Organizácia</b>	Podanie zlepšovacieho návrhu, vyhodnotenie, zavedenia, prémie
<b>Náklady</b>	Minimálne náklady
<b>Typické výsledky</b>	Zlepšenie pracoviska a uľahčenie práce, odstránenie plytvania

## ZÁVER

Metóda Kaizen je vhodným a dobre použiteľným nástrojom na identifikáciu a analyzovanie ľubovoľných problémov v podnikovej praxi. Prínosy tejto koncepcie spočívajú v zlepšovaní všetkých sfér a oblastí podnikového riadenia. Kaizen je systém, ktorý by mal zabrániť stratám a viesť k vytvoreniu dokonalej výroby Just in Time.

Najdôležitejším krokom každého podniku je ochota vzdať sa vecí, ktoré sa niekedy vykonávali, ale dnes sú nepostačujúce, nevyhovujúce, stratové a zmeniť ľudské myslenie a

<sup>6</sup> <http://fmimi10.vsb.cz/639/qmag/mj34-cz.htm>

<sup>7</sup> <http://fmimi10.vsb.cz/639/qmag/mj34-cz.htm>

pripustiť aj nové možnosti, nové trendy v podniku, ktoré môžu znamenať pre podnik cestu k získaniu lepšej konkurenčnej pozície.

## **POUŽITÁ LITERATÚRA**

1. Gregor, M., Mičieta, B., Košturiak, J., Bubeník, P., Růžička, J.: Dynamické plánovanie a riadenie výroby. EDIS ŽU, Žilina 2000, ISBN 80-7100-607-6
2. Leščišin, M., Stern, J., Dupal', A.: Manažment výroby. Bratislava, 2002, str. 26, ISBN 80-968881-0-2
3. <http://certification.bureauveritas.sk/webapp/servlet/FileServlet?mode=preview&downloadfile=/zlepsovanie+kvality.doc>
4. [www.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj34-cz.htm](http://www.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj34-cz.htm)
5. [http://www.ipaslovakia.sk/Default.aspx?id=23&sub\\_id=0&pos=1](http://www.ipaslovakia.sk/Default.aspx?id=23&sub_id=0&pos=1)

# HODNOTENIE BONITY ODBERATEĽOV CREDIT EVALUATION OF THE CUSTOMERS

Zuzana Melicheríková<sup>1</sup>

## KEY WORDS:

Receivable, customer's credit, rating, risk category, credit limit

## ABSTRACT:

High amount of bad debts is the problem, which persists in Slovak economy for decades. Credit risk is one of the most significant risks, which companies have to face. One of the tool for its elimination is a credit evaluation of the customers before granting a credit. This article deals with the sources of information which are necessary for credit evaluation. I introduce several choices where to get this information (internal, external sources) and also how to organize credit evaluation in the companies. A company can choose any of the information sources but credit evaluation can be effective only if the information is timely and reliable.

## ÚVOD

Vysoký objem pohľadávok po lehote splatnosti je problém, ktorý v ekonomike Slovenskej republiky pretrváva už po desaťročia. Pohľadávky sú súčasťou slovenskej reality a negatívne vplyvajú na cash flow firiem. V zostrujúcom sa konkurenčnom prostredí je nevyhnutným predpokladom úspešnosti podniku efektívne využívanie nástrojov na redukciiu rizík. Kreditné riziko, čiže riziko nezaplatenia pohľadávok, je jedným z najvýznamnejších rizík, ktorým musia podnikateľské subjekty čeliť. Jedným z prostriedkov, ako ho eliminovať, je hodnotenie bonity odberateľa pred poskytnutím obchodného úveru. Existujú totiž varovné signály, ktoré napovedajú, že podnik je ohrozený z hľadiska platobnej schopnosti.

Potenciálneho partnera preverujeme pokiaľ možno z viacerých zdrojov. Zabezpečiť informovanosť dodávateľa o obchodnom partnerovi možno dvomi spôsobmi:

1. Vypracovať „profil“ odberateľa vo vlastnej réžii, teda získať a spracovať potrebné informácie vo vlastných útvaroch vlastnej organizačnej štruktúry.
2. Vyžiadať si (kúpiť si) „profil“ odberateľa od špecializovaných firiem a inštitúcií.

Zdrojom interných informácií môžu byť napríklad predchádzajúce skúsenosti s poskytovaním obchodného úveru doterajšiemu odberateľovi (ak nejaké boli) alebo vlastné informácie o novom potenciálnom odberateľovi získané priamo od tohto odberateľa na základe našej požiadavky.

---

<sup>1</sup> Ing. Zuzana Melicheríková, zuzanamel@hotmail.com



Najčastejšie hodnotia podniky bonitu svojich odberateľov na základe predchádzajúcich skúseností s nimi. Na ich základe sa stanovujú tzv. kredit limity, teda maximálny objem obchodného úveru, ktorý možno jednotlivým odberateľom poskytnúť. Hodnotenie bonity odberateľov ilustrujem na príklade spoločnosti, ktorá sa zaoberá výrobou a predajom prací a čistiacich prostriedkov, kozmetických výrobkov a lepidiel. Kreditnú politiku určuje materská spoločnosť, pričom niektoré oblasti sú ponechané na rozhodovanie dcérskych podnikov. Taktiež vychádza zo skúseností s jednotlivými odberateľmi. Svojich odberateľov rozdeľuje do rizikových skupín podľa ich platobnej disciplíny v minulosti. Rizikové skupiny sú základom pre stanovenie kredit limitov pre jednotlivých zákazníkov. Kombinácia týchto dvoch kategórií (riziková skupina a kredit limity) je východiskom pre blokovanie objednávok. Rizikové skupiny, do ktorých sú jednotliví odberatelia zaradovaní, sú uvedené v tabuľke 1.

**Tabuľka 1: Rizikové skupiny (príklad z praxe)**

Riziková skupina	Poznámka
070 - ostatní	pridružené spoločnosti, veľkosklady, jednorazoví odberatelia, zamestnanci
080 - pôžičky	pôžičky poskytované zákazníkom
100 - spoľahliví zákazníci	pravidelné sledovanie platobnej disciplíny
200 - nízke riziko	kritérium pre blokovanie objednávok závislé od rozhodnutia dcérskych spoločností na národnej úrovni
300 - priemerné riziko	kritérium pre blokovanie objednávok závislé od rozhodnutia dcérskych spoločností na národnej úrovni
400 - vysoké riziko	kritérium pre blokovanie objednávok závislé od rozhodnutia dcérskych spoločností na národnej úrovni
500 - pochybní odberatelia	povinnosť blokovania daná materskou spoločnosťou
999 - noví zákazníci	hodnotenie je individuálne na úrovni dcérskych podnikov

Zdroj: Interné materiály podniku

Externé informácie môžu mať takisto niekoľko zdrojov. Možno ich získať od rôznych agentúr zaoberajúcich sa ohodnocovaním bonity firiem. Tieto agentúry na požiadanie klienta informujú o spôsobilosti potenciálneho zákazníka splácať obchodný úver, podávajú informácie o maximálnej výške obchodného úveru, ktorý možno odberateľovi poskytnúť. Tieto informácie sa označujú aj ako obchodné a na rozdiel od verejne publikovaných, ktoré sú zverejňované k dátumu účtovnej závierky, t. j. 31.12., sú aktuálne. Bankové informácie môžu takisto poslúžiť pri hodnotení bonity odberateľa. Treba si však uvedomiť, že banky sú v mnohých prípadoch viazané bankovým tajomstvom, a preto sa požiadavky musia zamerať iba na úzky okruh informácií. Referencie od iných firiem, ktoré sú v obchodnom vzťahu s naším odberateľom, sú dobrým indikátorom dôveryhodnosti v jeho platobnú schopnosť. Údaje z účtovných výkazov sú do určitej miery vhodné na posúdenie bonity odberateľa. Použiť možno aj informácie z verejných registrov (štatistický, živnostenský, záložných práv, práv duševného vlastníctva, katastrálny, obchodný) a z finančných trhov.

Keďže v súčasnosti podniky čoraz viac ako zdroj informácií využívajú internet, v nasledujúcej tabuľke uvádzam prehľad internetových stránok, kde ich možno získať.

**Tabuľka 2: Internetové adresy na získavanie podnikových informácií**

Základné informačné zdroje údajov o firmách	Informácie o firmách z inštitúcií kapitálového trhu	Integrované informačné produkty				Zdroje rôznorodých informácií
		Na báze registrov a Obchodného vestníka	Na báze kombinácie dostupných údajov	Marketingové informácie	Z iných zdrojov (rebríčky, ratingy, odvetvové analýzy)	
www.infostat.sk	www.bsse.sk	www.euoprint.sk	www.cofaceintercredit.sk	www.edb.sk	www.sava.sk	www.storin.sk
www.orsr.sk	www.creditreform.sk	www.kompass.com	www.mpsr.sk	www.zsps.sk	www.slovakrating.sk	www.siac.sk
www.zrsr.sk	www.edi.cz	www.junkers.sk	www.albertina.cz	www.telecom.sk	www.crarating.cz	www.vis.sk
www.notar.sk	www.cdcp.sk	www.symsite.sk	www.ur.sk		www.etrend.sk	www.trias.sk
www.indprop.gov.sk	www.sopk.sk	www.epi.sk				www.newton.cz
www.katasterportal.sk	www.bvdep.com					www.sita.sk
www.b4b.sk						www.tasr.sk
www.exekutor.sk						
www.wlw.cz						
www.justice.gov.sk						
www.uvo.gov.sk						
www.infinet.sk						
www.ineko.sk						
www.mediatel.sk						

Všeobecne možno konštatovať, že dostupnosť, aktuálnosť a vierohodnosť verejne publikovaných údajov o podnikateľských subjektoch v našich podmienkach sa síce zlepšuje, ale situácia stále nie je taká priehľadná ako v krajinách, kde trhová ekonomika funguje odjakživa. Preverovanie bonity klienta vo vlastnej réžii sa preto stáva pomerne náročným. Nehovoriac o tom, že informácie o platobnej morálke obchodného partnera nie sú predmetom publikovania. Aj napriek uvedeným „úskaliam“ je možné odporúčať túto formu preverovania si klientov, ale len v prípade, ak je počet odberateľov nízky a ide o „čitateľné“ firmy. Zároveň musí mať dodávateľ dostatočný aparát – personálny, technický a metodický na zvládnutie tohto problému.

Najmä vo väčších podnikoch môže preverovanie bonity klienta nadobudnúť niekoľko foriem:

### 1. Na obchodnom úseku

Výhodou je priamy kontakt s klientom, ktorý umožňuje spoznať aj „zákulisie“, nielen publikované údaje a zohľadniť aj „nekvantifikovateľné“ špecifiká klienta.

Na druhej strane priamy kontakt s klientom môže viesť k subjektívnosti v hodnotení, pretože vyhodnotenie bonity klienta je založené viac na intuícii a skúsenostiach, opiera sa viac o neformálne získané informácie ako o spracovanie oficiálne publikovaných údajov. Problémom je tiež nedostatočné technické, programové a metodické vybavenie.

### 2. Na finančnom úseku (odbor finančných analýz) - poznanie klienta cez publikované čísla a informácie.

Na rozdiel od predchádzajúcej formy organizácie preverovania bonity odberateľa je v tomto prípade zvládnutá metodika spracovania informácií, je tu možnosť využitia existujúceho technického a programového vybavenia a takého hodnotenie je viac objektívne.

Vyhodnotenie bonity klienta je však založené skôr na jednotnej procedúre spracovania oficiálne publikovaných údajov bez zohľadnenia „nekvantifikovateľných“ špecifik klienta.

**3. Špecializovanou funkciou kredit-manažéra,** ktorý pozná metodiku spracovania informácií (analýz) a je zorientovaný na trhu informácií o podnikateľských subjektoch. Komunikáciou s obchodným úsekom môže získať aj „zákulisné“ informácie o klientoch. Hodnotenie je viac objektívne, pretože zohľadňuje špecifiká klienta, opiera sa o externé aj interné možnosti získania informácií na báze vysokej profesionality v metodike analýz v kombinácii s monitoringom podnikateľského prostredie klientov a ich výsledkov.

Pre menšie podniky je schodnejšie požiadať o zhodnotenie bonity obchodného partnera špecializované firmy alebo iné inštitúcie.

Hodnotením kredibility podnikov sa zaoberajú aj ratingové spoločnosti. Ich hodnotenie využívajú najmä investori investujúci do dlhových cenných papierov. Poskytnutie obchodného úveru možno tiež považovať za investíciu do pohľadávok, najmä pokiaľ ide o veľké hodnoty poskytované na dlhé obdobie, a hodnotenie bonity podniku zverejnené ratingovou agentúrou možno použiť pri posudzovaní dôveryhodnosti odberateľa.

Ratingové spoločnosti poskytujú názory o úverovej dôveryhodnosti podnikov založené na dostupných verejných a súkromných informáciách. Tieto názory zverejňujú prostredníctvom ratingových stupnic, ktoré vyjadrujú pravdepodobnosť neschopnosti splácať dlh. Ratingové hodnotenie sa aktualizuje v závislosti od dostupnosti nových informácií.

Existujú dve základné kategórie ratingových spoločností:

1. **tzv. NRSRO** (Nationally Recognized Statistical Rating Organizations), ktoré sú platené spoločnosťami emitujúcimi dlh a
2. **tzv. non-NRSRO**, ktoré sú platené investormi.

Ratingové spoločnosti typu „NRSRO“ disponujú výhodou súkromných informácií, pretože prichádzajú do priameho kontaktu s podnikmi a lepšie rozumejú ich interným procesom. Zatiaľ čo „non-NRSRO“ ratingové agentúry sú závislé len na verejne dostupných informáciách. Táto skutočnosť vytvára rozdiely v hodnotení bonity podnikov spoločnosťami typu „NRSRO“ a „non-NRSRO“. Rozdiely spočívajú vo včasnosti, presnosti a správnosti hodnotení.

Informácie o bonite odberateľov je potrebné získavať z troch perspektív:

1. **Prediktívny pohľad**, ktorý sumarizuje možné nedobytné pohľadávky v nasledujúcom roku a označuje dva indikátory, ktoré menia spôsob interakcie podniku s individuálnymi odberateľmi. V prvom rade by mal byť podnik schopný identifikovať najrizikovejších odberateľov (na základe ich celkovej finančnej situácie) a prispôsobiť vzniknutej situácii

svoju kreditnú politiku. Po druhé musí identifikovať tých odberateľov, ktorí sa pravdepodobne s platbou oneskoria (na základe vývoja ich platobnej disciplíny v minulosti).

- 2. Celková riziková štruktúra** znázorňuje rozdelenie zákazníkov do rizikových skupín. Taktiež znázorňuje riziko spojené so skupinou odberateľov na základe spoločného kritéria, ako je veľkosť, vek alebo geografická poloha podniku.
- 3. Skupinový pohľad** agreguje informácie podľa podnikov v skupine (týka sa holdingových spoločností) a podľa jednotlivých odvetví.

Zabezpečenie informácií o obchodných partneroch znamená pre dodávateľa dodatočné náklady, a to bez ohľadu na to, ktorú alternatívu získavania informácií použije. Pri rozhodovaní o ich vynaložení sú podstatné najmä dva faktory:

### **1. Kto je obchodným partnerom?**

- Či ide o spoločnosť všeobecne známou alebo neznámu.
- Či ide o spoločnosť, s ktorou má dodávateľ skúsenosti alebo je to jeho nový klient.

### **2. Aká je výška kontraktu a poskytovaného obchodného úveru?**

Podnikateľ, ktorý chce spoznať aktuálnu finančnú situáciu obchodných partnerov, musí brať do úvahy dva faktory – čas a peniaze. Ak bude získavať informácie svojpomocne, môže vychádzať z verejne dostupných neplatených alebo lacných zdrojov. Musí však počítať s tým, že ide o časovo náročnú cestu, ktorá si v konečnom dôsledku môže vyžadovať angažovanie kvalifikovanej pracovnej sily. Iný prístup je zveriť získavanie obchodných informácií špecializovanej firme. Vtedy záujemca dostáva pravidelne aktualizované údaje v štruktúre, akú potrebuje. Nákladmi za získanie informácie sú v tomto prípade poplatky za poskytnutie služby.

Preverovanie bonity odberateľa musí byť pravidelné a permanentné. Nestačí hodnotenie len pred uskutočnením prvého kontraktu. Cieľovým monitoringom obchodných partnerov je možné eliminovať riziko nesplatenia pohľadávok.

## **ZÁVER**

Hodnotenie bonity odberateľa je nevyhnutným predpokladom predchádzania vzniku pohľadávok po lehote splatnosti a platobnej neschopnosti. Odberateľa je potrebné posudzovať na základe informácií, ktoré pochádzajú podľa možnosti z viacerých zdrojov. Hodnotenie možno uskutočniť vo „vlastnej réžii“ na základe interných, prípadne externých informácií, alebo si ho možno objednať u špecializovaných inštitúcií. Nech si podnik vyberie akúkoľvek metódu hodnotenia svojich odberateľov, je nevyhnutné, aby informácie, ktoré použije boli presné, správne a včasné a taktiež je potrebné venovať sa tejto problematike pravidelne.

## **POUŽITÁ LITERATÚRA:**

Hale, D.: Monitoring credit risk, In: Credit management č. 6, Water Mill, Institute of Credit Management 2006

Horská, T.: Ako zabrániť vzniku pohľadávok po lehote splatnosti?, In: Daňový a účtovný poradca podnikateľa č.15, Žilina, Poradca podnikateľa 1998

Jesný, M.: Poznaj svojho partnera platí aj biznise, In: Trend č. 50, Bratislava, TREND Holding 2005

Krištofik, P.: Manažment pohľadávok – základná súčasť riadenia obežného majetku, In: Účtovníctvo Audítorstvo Daňovníctvo č. 10, Bratislava, Súvaha 1998

Milidonis, A., Wang, S.: Estimation of Distress Costs Associated with Downgrades Using Regime Switching Models, Manchester, Working paper 2007

Pavlovičová, I.: Základ dôvery – informácie o bonite klienta, In: Slovenský profit č. 10, Bratislava, Euroskop 1998

Šnircová, J.: Poznáte svojho obchodného partnera?, In: Daňový a účtovný poradca podnikateľa č. 15, Žilina, Poradca podnikateľa 1998

# NIEKTORÉ MOŽNOSTI RIEŠENIA EXTERNALÍT<sup>1</sup>

## SOME SOLUTIONS TO EXTERNALITIES

Nora Mikušová<sup>2</sup>  
Iveta Kufelová<sup>3</sup>

### KLÚČOVÉ SLOVÁ

Externality, Pigovian Tax, Coase Theorem, Property rights

### ABSTRAKT

In presented paper we discuss impact (positive or negative) on any party not involved in a given economic transaction – externality. We shortly describe types of externalities and their elimination possibilities. We concentrate on negative production externalities, but we show examples also for consumption externalities and positive externalities. Pigovian tax and Property rights are pointed out in the paper. We also discuss the Coase Theorem and we show an easy example how this theory and property rights are working.

### ÚVOD

Externalita je označenie pre vedľajší účinok nejakého ekonomického rozhodnutia alebo činnosti. Ide časť dopadov ekonomických aktivít, ktoré znáša niekto iný ako ich tvorca. Ako externalitu môžeme označiť náklady (negatívne externality) alebo výnosy (pozitívne externality) iných subjektov, za ktoré sa neplatí. Pôvodca externality si výnosy z externalít nemôže privlastniť a náklady z nich sa nedajú od neho vymáhať. Hyman (1989) definuje **externality** ako *náklady, alebo výnosy trhových transakcií, ktoré ale nie sú zahrnuté v cene produkcie*.

Varian (1993) uvádza ako príklad negatívnej externality suseda, ktorý si začne o tretej ráno púšťať nahlas hudbu. Za pozitívnu externalitu udáva pekný kvetinový záhon, ktorý navodzuje dobrú náladu všetkým susedom, ale vlastník tohto záhona nemá žiadne výnosy z toho, že sa všetkým susedom jeho kvety páčia. (je to určite príjemnejšie, ako keby mali v záhrade skládku odpadu).

V predkladanom príspevku podrobnejšie rozoberieme situáciu, v ktorej sú produkčné možnosti jedného podniku ovplyvnené výberom iných podnikov alebo spotrebiteľov. Takúto situáciu voláme produkčnou externalitou.

Samozrejme, ak existuje nejaký vedľajší účinok ekonomického rozhodnutie, tak sa ho snažíme vyriešiť. Riešenie externalít môžeme rozdeliť do dvoch skupín a to na riešenie verejné a súkromné. Prvé riešenie spočíva v „náprave“ trhu pomocou vládnych intervencií, druhé sa spolieha na samovoľné tendencie trhu, pri ktorých sa predpokladá, že externality budú vyriešené automaticky.

### MOŽNOSTI VEREJNÉHO RIEŠENIA EXTERNALÍT

Toto riešenie vychádza zo zavedenia tzv. korekčných daní (dotácií), alebo ukladania pokút, prípadne iným spoplatnením (lebo dotovaním) produkcie či spotreby. V tomto prípade

---

<sup>1</sup> Príspevok je spracovaný ako jeden z výstupov výskumného projektu „Modely a metódy optimalizácie výrobných a marketingových stratégií firmy“ z grantu Vedeckej grantovej agentúry MŠ SR - VEGA č. 1/3783/06 - 174.

<sup>2</sup> Ing. Nora Mikušová, PhD., e-mail: nora.mikusova@euba.sk

<sup>3</sup> Ing. Iveta Kufelová, e-mail: kufelova@euba.sk

sa hovorí o tzv. Pigovianskych daniach (Pigovian Tax) a dotáciách. Ich hlavnú myšlienku uvedieme neskôr. Zavedenie týchto daní však nie je jedinou možnosťou verejného riešenia. Davis a Kamien (1972) uvádzajú nasledovné zhrnutie riešenia externalít, pričom sa sústreďujú predovšetkým na negatívne externality.

1. **Zákazy** – nie sú najlepším riešením a často krát dokonca nie je ich pomocou možné externalitu úplne eliminovať. Efektívne je väčšinou určité obmedzenie. V praxi sa napriek tomu zákazy využívajú (ide napríklad o zákaz vedenia motorového vozidla po použití niektorých látok).
2. **Príkazy** – každému subjektu je v tomto prípade stanovené, koľko externality môže maximálne vyprodukovať. Modifikáciou príkazov sú obchodovateľné licencie (povolenia), kedy sa využíva trhový princíp pri možnosti nákupu uvedených licencií.
3. **Štátna regulácia** – prostredníctvom právnych noriem sú subjektom nariadené povinnosti, ktorých splnenie vedie k obmedzeniu tvorby negatívnej externality. Príkladom takejto štátnej regulácie môže byť napríklad povinnosť mať v aute namontovaný katalyzátor.
4. **Jednorazová finančná podpora** – jej využívanie autori odporúčajú hlavne tam, kde ide o jednorazové pokrytie investičných aktivít.
5. **Vlastná činnosť** – prostredníctvom vlastných investícií (štátnych podnikov či iných organizácií) môže vláda nahradiť (substituovať) súkromných producentov a sama môže vykonávať určité činnosti. Tento princíp je najpoužívanejším v prípade riešenia pozitívnych externalít, kedy štát prostredníctvom vlastných príspevkových organizácií poskytuje služby s pozitívnymi externalitami. Ide hlavne o vzdelanie, vedu, výskum... V tomto prípade je veľmi ťažké stanoviť, nakoľko je uvedené riešenie účinné. Neexistuje v tomto prípade možnosť zistiť, aká je veľká strata produkcie pri poskytovaní týchto služieb.

## SÚKROMNÉ MOŽNOSTI RIEŠENIA EXTERNALÍT

Jedným spôsobom, ktorým sa môže súkromný sektor vysporiadať s externalitami bez pomoci priamej štátnej intervencie, je ich tzv. Internacionalizácia. To znamená vytvorenie takých ekonomických jednotiek, ktoré by boli natoľko veľké, aby sa väčšina dopadov ich činnosti prejavila vo vnútri jednotky (Varian, 1995).

Coase (1960) hovorí, že externality sa dajú často vyriešiť vhodným usporiadaním vlastníckych práv. Jeho vety vychádzajú z toho, že sa vlastnícke práva obhospodarovať niektoré aktíva a vyberať poplatok za využívanie majetku prevedú na konkrétneho jednotlivca.

## PRODUKČNÉ EXTERNALITY

Predpokladajme jednoduchú ekonomiku s dvoma podnikmi a dvoma výrobkami. Podnik 1 vyrába produkciu  $x$ , ktorá bude predaná na konkurenčnom trhu. Ale produkcia  $x$  spôsobuje náklady na externalitu<sup>4</sup>,  $e(x)$  podniku 2. (Výrobný proces podniku 1 spôsobuje dodatočné náklady podniku 2) Nech  $y$  je produkcia podniku 2, ktorá je predávaná na konkurenčnom trhu a  $c_x(x)$ ,  $c_y(y)$  sú nákladové funkcie<sup>5</sup> podnikov 1 a 2. Ziskové funkcie uvedených podnikov majú tvar:

$$\pi_1 = p_x x - c_x(x)$$

$$\pi_2 = p_y y - c_y(y) - e(x)$$

<sup>4</sup> O nákladoch externality predpokladáme, že sú konvexné a rastúce s objemom produkcie

<sup>5</sup> Nákladové funkcie sú konvexné a rastúce s objemom produkcie.

kde  $p_x$  a  $p_y$  sú ceny produktov  $x$  a  $y$ .

Z nutnej podmienky maximalizácie ziskových funkcií získavame cenu produkcie

$$p_x = c'_x(x)$$

$$p_y = c'_y(y)$$

Kde  $c'_x(x)$  a  $c'_y(y)$  sú derivácie nákladových funkcií podľa  $x$  a  $y$ .

Podnik má na zreteli iba svoje súkromné náklady – náklady, ktoré vytvorí sám sebe, ale ignoruje spoločenské náklady, ktoré sú tvorené súkromnými nákladmi a nákladmi, ktoré spôsobil iným podnikom. Z tohto hľadiska je produkcia, ktorá maximalizuje zisk prvého podniku vysoká. Aká je teda *spoločensky efektívna produkcia*? Je to produkcia, ktorá maximalizuje spoločný zisk oboch podnikov :  $\pi_1 + \pi_2$ . To znamená, že obidva podniky sú spojené a tak internacionalizujú externality

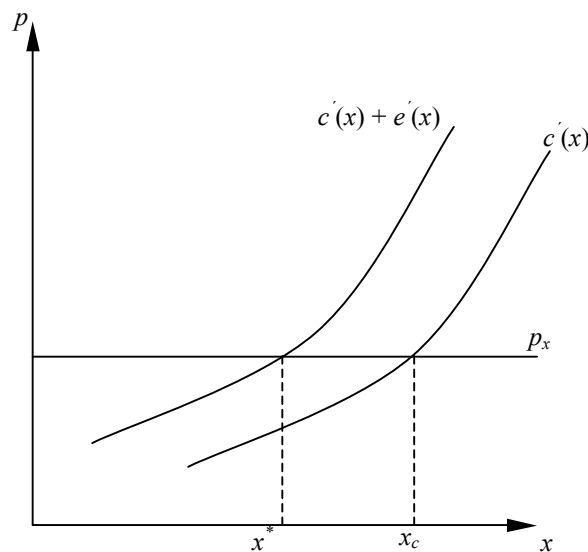
$$\max_{x,y} p_x x + p_y y - c_x(x) - c_y(y) - e(x).$$

Z uvedenej maximalizácie spoločného zisku pomocou nutných podmienok maxima opäť získavame rovnovážne ceny produkcie

$$p_x = c'_x(x^*) - e'(x^*)$$

$$p_y = c'_y(y^*)$$

kde  $x^*$  je efektívny objem produkcie, ktorý je charakterizovaný tým, že cena sa rovná spoločenským nákladom. Produkcia  $x^*$  je v tomto prípade nižšia ako v prípade konkurenčného výstupu. Uvedenú situáciu znázorňuje aj obr. 1.



Obr. 1.

Zdroj: Tian (2007)

Obrázok 1. znázorňuje situáciu pre tovar  $x$ . Môžeme vidieť, že efektívny objem produkcie  $x^*$  je nižší ako konkurenčný objem produkcie  $x_c$ .

## PIGOVIHO DANE

Jedným z verejných možností riešenia externalít sú Pigoviho dane. Ak by sme chceli jednoducho opísať, čo je to Pigoviho daň, mohli by sme povedať, že ňou máme na mysli akýkoľvek mechanizmus, ktorý zvýši náklady (a tým aj cenu) spojené so znečistením



jednotlivca alebo firmy. Môže sem patriť tradične chápaná daň ako aj platba. Zavedme do spomínanej jednoduchšej ekonomiky daňové zaťaženie ( $t$ ) podniku 1 ako trest za znečisťovanie prostredia,  $t = e'(x)$ . Toto daňové zaťaženie bude internacionalizovať externalitu vytváranú podnikom 1. Zisková funkcia tohto podniku bude mať tvar  $\pi_1 = p_x x - c_x(x) - tx$ . Z podmienky maximalizácie zisku dostávame<sup>6</sup>  $p_x = c'_x(x) + t = c'_x(x) + e'(x^*)$ , čo predstavuje rovnaký výraz ako pri spoločenskej efektívnosti. Problém so zavedením Pigoviho dane je ten, že pre jej stanovenie je potrebné presne poznať optimálnu úroveň znečistenia. Pokiaľ by ale táto optimálna úroveň bola známa, nie je problém prikázať znečisťovateľovi, aby produkoval presne tento objem znečistenia.

## VLASTNÍCKE PRÁVO A COASEHO VETA

Ako ďalšiu možnosť odstránenia negatívnej externality sme uvádzali Vlastnícke právo. Teóriu vlastníckeho práva komplexne popísal vo svojej práci Ronald Coase (1960). V uvedenej práci hovorí, že vlády by mali prehodnotiť vlastnícke práva jednotlivých spoločností a potom sa už o odstránenie externalít postará trh samotný, bez intervencií vlády. Coaseho veta (Coase Theorem) je zložená z dvoch tvrdení a to z Coaseho vety o neutralite (Coase Neutrality Theorem) a Coaseho vety o efektívnosti (Coase Efficiency Theorem). Coaseho veta o neutralite hovorí, že úroveň externality bude rovnaká napriek úlohe vlastníckych práv. Coaseho veta o efektívnosti hovorí, že dobrovoľné vyjednávanie o externalitách vedie k pareto optimálnej produkcii.

Ideu Coaseho viet uvádza Tian (2007) na nasledovnom príklade.

Uvažujeme vodnú nádrž, ktorá je schopná produkovať hodnotu 50 000,- dolárov. V blízkosti uvedenej nádrže je chemická továreň, z ktorej vyteká do nádrže chemický odpad. Uvedená nádrž je používaná aj rybármi na rybolov. Problém nastáva v prípade, ak továreň začne znečisťovať vodnú nádrž a ryby, ktoré rybári ulovia nebudú konzumovateľné. To znamená, že továreň vytvára negatívnu externalitu, ktorá by mala byť nejakým spôsobom odstránená. Coaseho vety hovoria, že pokiaľ sú vlastnícke práva vodnej nádrže jasne definované, produkcia rieky musí byť optimálna. To znamená, že vláda by mala dať vodnú nádrž do používania rybárom, alebo chemickej továrni a potom získa optimálny výstup. Aby sme túto ideu lepšie popísali predpokladajme, že cena filtra pre chemickú továreň stojí  $c_f$ . Potom môžeme uvažovať s dvoma prípadmi:

- 1) Vodná nádrž je daná do používania chemickej továrni. Opäť môžu nastať dve situácie
  - a)  $c_f < 50\,000,-$  Rybári sú ochotní kúpiť filter pre továreň. Potom továreň nebude znečisťovať vodnú nádrž a rybári môžu loviť a predávať ryby, pričom produkcia vodnej nádrže je viac ako 50 000,-.
  - b)  $c_f > 50\,000,-$  Rybárom sa neoplatí investovať do čističky pre továreň, takže táto bude znečisťovať vodnú nádrž a rybári nebudú môcť predávať ryby v nej ulovené.
- 2) Vlastnícke práva na výhradné používanie vodnej nádrže sú dané rybárom a čisté tržby z produkcie chemickej továrne sú väčšie ako náklady na filter  $c_f$ . Potom
  - a)  $c_f < 50\,000,-$  továreň si zaobstará filter a nebude znečisťovať vodnú nádrž
  - b)  $c_f > 50\,000,-$  továreň zaplatí rybárom 50 000,- a bude naďalej znečisťovať vodnú nádrž.

<sup>6</sup> Apostrofy pri jednotlivých funkciách predstavujú ich prvú deriváciu.

Pre zovšeobecnenie uvedeného príkladu predpokladajme, že  $b(y)$  je benefit znečisťovateľa, ktorý čerpá z tvorby znečisťujúcej látky  $y$  a  $c(y)$  je pokuta, ktorú dostáva za znečistenie<sup>7</sup>. Potom optimálna hodnota znečistenia je daná výrazom  $b'(y^*) = c'(y^*)$ .

Predpokladajme, že stav v určitom okamihu zodpovedá hodnote  $y_0$  a platí  $b'(y_0) < c'(y_0)$ . To znamená, že znečistenie je príliš vysoké, takže znečisťovateľ a jeho protistrana majú záujem vyjednávať o úrovni znečistenia. Ak uvažujeme, že  $\Delta$  je kladné malé číslo a že znečisťovateľ je ochotný znížiť mieru znečistenia na úroveň  $(y_0 - \Delta)$  za protihodnotu platby  $t\Delta$ . Hodnota  $t$  je medzi  $b'(y_0)$  a  $c'(y_0)$ . Čo by sa stalo, ak by  $t$  bolo vyššie ako  $b'(y_0)$ ,  $t > b'(y_0)$ . Táto ponuka by zvýšila tržby znečisťovateľa a bobo by preňho výhodne znečisťovať prostredie naďalej. Situácia, ak by  $t$  bolo nižšie ako  $c'(y_0)$ ,  $t < c'(y_0)$ , by bola naopak výhodná pre znečisťovateľovu protistranu. Preto vyjednávanie obidvoch strán dosiahne o trochu nižšiu úroveň znečistenia ako bolo pôvodné znečistenie. Vyjednávanie sa na tejto úrovni ale nekončí. Bude pokračovať dovtedy, pokiaľ bude platiť  $b'(y_0) < c'(y_0)$ , pretože ešte stále existuje možnosť znížiť znečistenie dobre zvolenými transferovými platbami od strany ktorá trpí znečistením k znečisťovateľovi. Konečným výsledkom je potom optimálna hodnota znečistenia. (možno dopísať ešte opačný prípad – podľa dĺžky)

Ak uvažujeme so spotrebiteľmi dvoch tovarov, pričom jeden z nich produkuje negatívnu externalitu platí Coasova neutrálna veta iba vtedy, ak transakčné náklady budú nulové a bude absentovať príjmový efekt dopytu po tovare, ktorý vytvára externaklitu. Toto tvrdenie podrobne popisuje vo svojej práci Hurwicz (1995).

*Coasova veta o neutralite*: ak sú transakčné náklady zanedbateľné, potom miera znečistenie bude nezávislá od úlohy vlastníckych práv vtedy a len vtedy ak neexistuje príjmový efekt dopytu po tovare s externalitou.

Problém s Coaseho vetou o neutralite je v tom, že náklady dohody nie sú zanedbateľné a príjmový efekt dopytu nie je nulový. Tian (2000) ukázal že štátne vlastníctvo a spoločné vlastníctvo môžu byť tiež optimálne v nedokonalom ekonomickom prostredí.

Coaseho veta o efektívnosti tiež nie je bez chýb. Na jej nedostatok poukázal už Arrow (1979). Uvedený autor hovorí, že Coaseho veta sa dá riešiť aj pomocou modelov teórie hier, pokiaľ sú spoluhráči plne informovaní o svojich preferenciách alebo o produkčných funkciách spoluhráčov. Problém nastáva, ak v hre existuje napríklad jeden znečisťovateľ (podnik) a veľa jednotlivcov, ktorý sú znečistením ovplyvnený. V tomto prípade je veľmi ťažké zistiť preferencie od všetkých jednotlivcov, ktorý majú sami o sebe tendenciu chybné podávať informácie o svojich preferenciách.

## ZÁVER

Všetky možnosti riešenia externalít trhu majú svoje kladné ale aj záporné stránky. V príspevku sme sa sústredili na dve možnosti riešenia produkčných externalít a to na Pigoviho dane a vlastnícke právo, pri ktorom sme vychádzali z Coaseho viet. Uvedené vety majú veľa praktických obmedzení, na ktoré poukazujú rôzni autori už od ich uverejnenia. Niektoré z pripomienok sú uvedené aj v článku. Napriek tomu, ak sú dodržané všetky predpoklady, dajú sa pomocou nich vytvárať teoretické modely.

---

<sup>7</sup> Predpokladáme, že funkcia  $b$  je konkávna a funkcia  $c$  je rastúca a konvexná.

## POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Arrow, K. J. (1979): *The Property Rights Doctrine and Demand Revelation under Incomplete Information*, Economic and Human Welfare, Academic Press, New York, pp 23 – 39.
2. Coase, R.(1960): *The problem of Social Cost*, Journal of Law and Economics, vol. 3, 1960, pp 1 – 44
3. Davis O., Kamien, M.(1972): *Externalities, informations, and alternative collective action*. In Dorfmann R and Rorfman N. Economics of the Enviroment: Selected readings, WW Norton and Company, New York, pp 69 – 87
4. Hurwicz, L. (1995): *What is the Coase Theorem*, Japan and World Economy, vol. 7., pp 49 – 74
5. Hyman David N. (1989): *Modern Microeconomics Analysis and Applications*, IRWIN, Boston
6. Pigou A.(1920): *the Economics of Welfare*, Macmillan and Co., London
7. Tian, G. (2000): *Property Rights and the Nature of Chinese Collective Enterprises*, Journal of Comparative Economics, vol. 28, pp 247 – 268
8. Tian, G. (2007): *Microeconomics Theory*, <http://econweb.tamu.edu/tian/micro1.pdf>
9. Varian Hal R. (1992): *Microeconomic Analysis*, W. W. Norton and Company, Third Edition, New York
10. Varian Hal R. (1995): *Mikroekonomie Moderní přístup*, Victoria publishing, Praha

# FAKTORY VEDÚCE K ROZVOJU OUTSOURCINGU A JEHO BUDÚCNOSŤ

## FACTORS LEADING TO OUTSOURCING EXPANSION AND THE FUTURE OF OUTSOURCING

Miroslava Milecová<sup>1</sup>,

### KLÚČOVÉ SLOVÁ

Outsourcing; offshoring, trends towards outsourcing; future of outsourcing; globalisation; education; research and development; developments in information technologies

### ABSTRACT

Outsourcing has progressed from peripheral business activities towards more critical business activities that contribute to competitive advantage or improvement. Outsourcing has become an increasingly important issue for many organizations and many organizations are increasingly outsourcing a wider range of activities. The trends towards outsourcing have been driven by a number of factors in the external business environment. The main drivers at the heart of the outsourcing revolution are globalization, developments in information and communication technology, education, internet and internet security, specialization and new organizational structures also. Hopefully, the future of outsourcing will be optimistic and outsourcing (and offshoring) will contribute to the development of all regions and bring better future for all people all around the world.

### ÚVOD

Počet kontraktov a objem finančných prostriedkov v outsourcingu stále narastá, outsourcing sa stal strategickým nástrojom v riadení mnohých organizácií. Skutočne rýchlo rastie v oblasti informačných technológií (outsourcing IT infraštruktúry, technickej podpory, hardvér, softvér, siete, správa dát, odborný personál, web site hosting, vývoj aplikácií pre procesy, služby help desk, networking/komunikačné serisy, prevádzka dátových centier). Veľký rast zaznamenáva aj outsourcing ľudských zdrojov (činnosti ako tréning a rozvoj, získavanie zamestnancov, či spracovanie miezd). Glenn Davidson (manažér pre trhovú stratégiu a firemný rozvoj spoločnosti Accenture HR Services) článku v časopise Human Resource Management International Diges<sup>2</sup> hovorí že „Outsourcing ľudských zdrojov (human resources outsourcing) je jedným z najrýchlejšie rastúcim odvetvím vo svete“.

Čo viedlo k tak významnému rozvoju outsourcingu, aké je jeho ďalšie smerovanie a aké budú jeho dopady? V podnikateľskom prostredí nastalo v posledných desaťročiach niekoľko kľúčových zmien, ktoré umožnili jeho značný rozvoj. Globalizácia a deregulácia prepojili národné trhy a umožnili pohyb práce a kapitálu. Vďaka rozvoju informačných a komunikačných technológií sa v mnohých odvetviach prakticky zrušili geografické a časové obmedzenia a tiež sa mimoriadne uľahčil prístup k informáciám. Zmenil sa zákazník – stáva sa stále viac náročným a informovaným. Tieto zmeny nútia organizácie k väčšej flexibilitě, nie je možné vykonávať všetky činnosti interne, nastupuje outsourcing. Z tradičnej, hierarchicky usporiadanej spoločnosti sa stáva firma, ktorá pôsobí vo virtuálnom prostredí, funguje s plochými štruktúrami a vykonáva činnosti ktoré absolútne ovláda a v ktorých vedie.

### FAKTORY KTORÉ VIEDLI K ROZVOJU OUTSOURCINGU

---

<sup>1</sup> Ing. Miroslava Milecová, doktorand, Ekonomická Univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, e-mail: [mirkamilecova@orangemail.sk](mailto:mirkamilecova@orangemail.sk)

<sup>2</sup> DAVIDSON, G. 2005. In Human Resource Management International Digest, Esmerald Group Publishing Limited, ISSN 0967-0734, Vol. 13 No. 3, 2005, str. 3-5

## **Globalizácia a deregulácia**

Regionálne dohody ako North American Free Trade Agreement (NAFTA) medzi USA, Kanadou a Mexikom či rozvoj Európskeho trhu s jednou menou uľahčil rozvoj obchodu v celom svete. Firmy súťažia na globálnej báze, čo im umožňuje vstupovať na nové trhy prostredníctvom svojich výrobkov a služieb, a zároveň na nových trhoch hľadať potrebné vstupy – a to aj prostredníctvom outsourcingu. Vďaka globálnemu prostrediu môžu firmy dosahovať výnosy z rozsahu, deliť si náklady na vývoj a výskum či marketing, majú prístup k lacnejšej pracovnej sile, nie len čo sa týka výroby ale aj iných oblastí. Silné medzinárodné značky, vysoká štandardizácia výrobkov ako sú elektronika, počítače či autá. Samozrejme globálny trh prináša aj veľa nástrah (konkurencia, potreba lokálneho prispôsobovania, jazykové, kultúrne rozdiely, právne požiadavky, pohyby mien atď.) Globalizácii napomohla aj deregulácia, vďaka ktorej sa otvorili chránené trhy (Např. telekomunikácie či letecká doprava). Tlak nových konkurentov núti aj popredné spoločnosti k radikálnej reštrukturalizácii za účelom eliminovať neefektívnosť a redukovať nákladovosť. Jednou z možných ciest reštrukturalizácie je tiež aj outsourcing.

## **Rozvoj informačných a komunikačných technológií**

Pokrok v telekomunikáciách a informačných technológiách (IT) uľahčil rozvoj outsourcingu. Rastie dôležitosť inovácií v IT a komunikačných technológiách nielen pre ekonomiky ale aj pre spoločnosť ako takú. Tradičné hranice odvetví sa zotierajú v mnohých oblastiach, hlavne v IT odvetviach. Vďaka informačným technológiám vznikli úplne nové odvetvia (e-buy, e-learning) a narušila sa tradičná dodávateľsko – odberateľská reťaz.

## **Širokopásmový Internet a internetová bezpečnosť**

Internet sa stal celosvetovo rozšírený a počet používateľov každým dňom rastie. Vďaka celosvetovej sieti sú firmy používajúce outsourcing schopné komunikovať s geograficky vzdialenými lokalitami. Americká firma ktorá outsourcuje svoje call centrum do Indie je schopná vďaka Internetu nepretržite komunikovať s poskytovateľom a prenášať veľké množstvo dát, prakticky bez väčších nákladov. Dostupnosť informácií redukuje náklady na sprostredkovávanie, marketing alebo distribúciu, umožňuje kupujúcim a dodávateľom uskutočniť transakciu jednoduchšie – ale zároveň robí trh zložitejším. Vďaka Internetu je zákazník schopný hľadať produkt takmer všade a obstaráť ho za zanedbateľnú sumu, ponuka sa značne rozšírila.

Práve obavy zo straty alebo zneužitia informácií sú jednou z najväčších prekážok pre mnohé firmy, ktoré zvažujú outsourcing. Technologický pokrok umožnil vznik programového vybavenia, ktoré absolútne chráni prenášané údaje. Bezpečnostné systémy dnes už obsahujú Proxy servery, heslá, autentifikáciu, šifrovanie, súkromné virtuálne siete a certifikáty. (Např. ISO 17700 ktoré je medzinárodne známe v oblasti riadenia bezpečnosti dát).

## **Nové programové možnosti, spracovávanie a skladovanie údajov**

Dá sa povedať, že už nepracujeme so software, ale software pracuje pre nás. Ľudské myslenie je pretransformované do dizajnu programov a mnoho činností ktoré boli v minulosti náročné (rôzne výpočty či analýzy) je dnes možné vykonať doslova za pár sekúnd. Spracovávanie veľkého množstva údajov sa zjednodušilo a tiež skladovanie údajov, ktoré bývalo kritické pre mnohé podniky, dostalo vďaka programovému vybaveniu iný rozmer. Dni, keď boli všetky záznamy na papieroch, sú už za nami. Firmy výrazne usporili vďaka zálohovaniu údajov na diskoch, ktoré sú kedykoľvek k dispozícii, vo výbornej kvalite, ľahko sa vyhľadávajú, jednoducho sa s nimi disponuje. Toto napomohlo rozšíreniu outsourcingu takých činností, ako sú finančné alebo účtovnícke operácie. Poskytovateľ outsourcingu môže existovať tisíce kilometrov vzdialený od prijímateľa a to iba vďaka skenovaniu, kopírovaniu, elektronickému spracovaniu a archivovaniu dokumentov.

## **Rozvoj vzdelanosti**

Vďaka rozvoju vzdelanosti v celom svete, sú firmy schopné nájsť vhodných zamestnancov aj vysokokvalifikovaných odborníkov kdekoľvek. Predovšetkým krajiny ako Čína či India produkujú obrovské množstvá vzdelaných pracovníkov a svoj hospodársky rast postavili na raste vzdelanosti a tým aj vyššej zamestnanosti. Vďaka otvorenejšiemu svetu sa rúcajú aj jazykové bariéry, rastie vzdelanosť nie len technického ale aj humanitného charakteru. Vďaka lacnej pracovnej sile už veľa rokov poznáme outsourcing výrobných činností. V spojení s kvalifikovanou pracovnou silou nabral outsourcing novú dimenziu, prenikol do zamestnaní, ktoré sa ešte prednedávnom považovali za exkluzívne (napr. vývoj IT či veľmi napredujúci „informačný“ outsourcing – zbieranie, spracovanie, vyhodnocovanie a rôzne analýzy).

### **Prehľbujúca sa špecializácia**

Už Adam Smith označil výhody špecializácie za kľúč k produktivite a k efektívnej výmene medzi ekonomikami. David Ricardo a jeho teória komparatívnych výhod hovoria o tom, že národ by mal vykonávať tie ekonomické činnosti, v ktorých má výhodu v porovnaní s konkurentmi (prírodné zdroje, geografická poloha atď.) V prípade, že sa ľudia alebo firmy špecializujú na čiastkové činnosti, je možné dosiahnuť oveľa väčší a kvalitnejší výstup. Dá sa povedať, že táto myšlienka je jednou zo základných myšlienok outsourcingu – špecializácia sa na hlavné činnosti a outsourcingovanie vedľajších činností, je v mnohých prípadoch cestou k vyššej produktivite a k úspechu. Prehľbujúca sa špecializácia umožňuje veľmi širokú expanziu outsourcingu.

### **Reformy verejného sektora**

Trend rastúceho outsourcingu bol určite podporený aj širokými reformami ktoré sa odohrali vo verejnom sektore v mnohých krajinách a ktoré v ďalších krajinách stále prebiehajú. Vlády sa snažia transferovať mnohé aktivity z verejného do súkromného sektora, dôvod je jasný – trhovú mechanizmus a následne vyššia efektívnosť. Outsourcing sa využíva v mnohých krajinách aj vo verejnom sektore, poskytovatelia alebo dodávatelia sú schopní poskytovať služby, vyrábať výrobky alebo vykonávať určité aktivity, efektívnejšie než vnútorné oddelenia.

### **Stále viac náročný zákazník**

V mnohých podnikateľských sektoroch sa stretávame so stále viac náročnejšími zákazníkmi ktorí sú informovaní o cene, spoľahlivosti a dostupnosti tovarov a služieb. Zákazníci tiež mobilnejší v zmysle prístupu k alternatívnym trhom na ktorých môžu získať potrebné tovary. Sú si vedomí pomeru kvalita:cena, veľmi dobre poznajú ponuku a tým nútia firmy prispôbovať sa ich požiadavkám, znižovať náklady, zvyšovať kvalitu, pridávať servis, poradenstvo a podobne. Do istej miery sa zákazník stal nevyspytateľným.

### **Zmeny v organizačných štruktúrach**

Spôsob akým sú organizácie riadené a ich vnútorné usporiadanie má veľký vplyv na ich celkové fungovanie. V dnešnom dynamickom prostredí sú firmy nútené nie len redukovať náklady a zvyšovať kvalitu, ale aj reorganizovať svoje vnútorné usporiadanie za účelom dosiahnutia čo najväčšej efektívnosti. V minulosti organizácie volili vertikálnu integráciu a diverzifikáciu, dnes volia zoštieňovanie, špecializáciu a outsourcing. V stabilnom podnikateľskom prostredí s malou mierou zmien majú organizácie tendenciu používať mechanistické štruktúry pre ktoré sú typické značná byrokracia, hierarchia riadenia a rozhodovania. V dynamickom prostredí sa musia organizácie neustále prispôbovať a to je možné iba pri viac organických štruktúrach pre ktoré sú charakteristické vysoké delegovanie kompetencií aj zodpovedností, vyrovnaná hierarchia, menej stupňov rozhodovania, plochá štruktúra. Vznikli nové typy organizačného usporiadania, Napr. „networková“ - sieťová štruktúra, alebo „sharmrock“ – trojlístková štruktúra (jeden lístok reprezentuje hlavnú organizáciu, druhý flexibilnú pracovnú silu a tretí outsourcingované služby a funkcie).

## **BUDÚCI VÝVOJ OUTSOURCINGU**

## Vyspelé verzus menej vyspelé štáty

Outsourcing je synonymom zmien a jeho rast sprevádzajú očakávania ale aj obavy. Očakávania na strane podnikateľov a krajín ktoré sú schopné poskytnúť outsourcingu vhodnú pracovnú silu a čerpať výhody, na druhej strane sú to obavy v krajinách (najmä vyspelých), ktoré zaznamenávajú veľký odliv pracovných miest do zahraničia (offshore outsourcing). Napr. v USA sa stal outsourcing v roku 2004 centrálnou otázkou politických kampaní vo voľbách na prezidenta. Nastala explózia pozornosti médií na pracovné miesta zasielané offshore, protichodné názory na voľný obchod a protekcionizmus. Vznikali skupiny na ochranu pracovných miest (Např. The American Jobs Coalition<sup>3</sup>). Aj prooutsourcingovo orientované partnerstvá (Např. The Coalition for Economic Growth and American Jobs<sup>4</sup> – prooutsourcingová lobby ktorá pozostáva z viac než 200 podnikateľských skupín vrátane U.S. Chamber of Commerce alebo the American Banker's Association). Outsourcing prináša výhody nie len pre rozvíjajúce sa ekonomiky, kde rastie zamestnanosť a životný štandard, ale aj pre vyspelé krajiny, odkiaľ síce niektoré práce odchádzajú do offshore oblastí, ale zároveň umožňujú vyspelým krajinám úsporu nákladov, ďalej export špecifických produktov s vysokou hodnotou (např. software, high-tech, licencie, poradenstvo a pod.) a tiež vznik nových pracovných pozícií. Outsourcingovanie pracovných miest na nízko nákladové pracovné trhy je už dávno veľmi rozšírené vo výrobe. Keď americký automobilový priemysel prechádzal na outsourcing za účelom redukcie nákladov výroby, nastal veľký krik a pokusy o zvrátenie tohto trendu. Avšak ďalšie analýzy, ktoré prišli od známych ekonómov a sociálnych analytikov ukázali, že outsourcing síce niektoré práce do offshore destinácií zaslal, ale tiež pomohol chrániť iné pracovné miesta. Slovensko sa nachádza niekde na pol ceste – např. len v oblasti business process outsourcingu pracuje už veľa zamestnancov (Accenture, Lenovo, Dell atď.) na druhej strane aj naše firmy využívajú outsourcing a offshoring (Slovnaft).

### Pracovné miesta

Následkom priemyselnej revolúcie nastal presun veľkého počtu pracovníkov z poľnohospodárstva do priemyslu. Okolo roku 1990 bolo až 40% americkej pracovnej sily zamestnanej v poľnohospodárstve, dnes v ňom v USA pracujú menej než 2% a asi sa nenájde nikto, kto by tvrdil, že sa ľudia majú horšie. Priemyselnú revolúciu vystriedala začiatkom 50-tych rokov minulého storočia počítačová revolúcia, ktoré priniesla nové odvetvia a produkty, ktoré zmenili svet a spôsob života mnohých ľudí. Na jednej strane vznikli nové pracovné pozície, (programátor, operátor), ale zároveň mnohé iné pozície boli automatizované, nahradené prácou počítačov. Obavy, že počítače úplne nahradia prácu ľudí, sa ukázali ako neopodstatnené, aj keď otázka o depersonalizácii mnohých oblastí je ešte stále diskutabilná. Dnes sú počítače neoddeliteľnou súčasťou našich životov a podobný vývoj čaká pravdepodobne aj outsourcing. Počiatočné obavy sprevádzajú asi každú veľkú inováciu.

Málo ľudí si uvedomuje že práca, tak ako ju chápeme dnes, nebola vždy organizovaná v štýle, aký poznáme – čiže moderný, denno-denný kolotoč. Práca, ako súbor určitých aktivít a zodpovedností začlenených niekde v organizačnej schéme podniku, je viac-menej výsledkom priemyselnej revolúcie. Pred ňou potreba organizovanej práce veľkého množstva ľudí neexistovala. V minulosti si každý človek zabezpečoval svoje potreby sám, neskôr dominoval model remesiel, remeselníkov ktorí sa učili špecifickej profesii a po vyučení pracovali pre konkrétneho zákazníka. Určité profesie, samozrejme prežili v tejto forme až do dnešnej doby, ale nedá sa povedať že v súčasnosti prevažujúci spôsob práce prostredníctvom zamestnania bude fungovať aj v budúcnosti. Rastie tlak na skracovanie pracovnej doby, používajú sa flexibilné modely (práca z domu, čiastkové úväzky). Ľudia ktorí sú samozamestnávateľmi, pristupujú k svojej práci podstatne odlišne v porovnaní s tradičnými

---

3 [www.americanjobscoalition.org](http://www.americanjobscoalition.org)

4 [http://www.why-war.com/news/2004/03/01/business.html#coalition\\_economic\\_growth\\_american\\_jobs](http://www.why-war.com/news/2004/03/01/business.html#coalition_economic_growth_american_jobs)

zamestnania. Vedia, že prácu zajtra budú mať iba v prípade, že už dnes uspokojia potreby zákazníka, pracujú na sebe, nabierajú nové vedomosti, prispôbujú sa prostrediu, konkurencii, zákazníkovi. Ich hodnota nespočíva v popise ich práce, ale vo vedomostiach a skúsenostiach.

### **Vzdelávanie, výskum a vývoj**

Ako už bolo naznačené, rast vzdelanosti bol jedným z faktorov, ktoré umožnili rast outsourcingu. Pre krajiny ktoré chcú uspieť v globálnej konkurencii je dôležité rozširovať výskum a vývoj, zlepšovať verejné vzdelávanie, tréning a rekvalifikáciu pracovníkov a myslieť progresívne. Menej vyspelá a menej vzdelaná časť sveta sa bude musieť uspokojiť s mentálne menej náročnými úlohami či fyzickou prácou (ktoré sú samozrejme aj nižšie ohodnotené). Mladý, dychtivý ľudia hľadajú v celom svete možnosti na zlepšenie svojho ekonomického statusu, nadobúdajú vedomosti, ktoré obstoja v medzinárodnej konkurencii. Práve oni môžu posunúť dopredu nie len seba, ale aj svoje krajiny a pomôcť pri tvorbe strednej triedy, ktorá v mnohých krajinách chýba. Rastúca stredná trieda tvorená cez offshore outsourcing tvorí dopyt po produktoch, ak bude rásť táto vrstva, bude rásť aj globálny dopyt po tovaroch vyššej hodnoty a službách spojených s istým životným štýlom. Tento potenciál môže vytvoriť zaujímavé príležitosti pre mnohé národy. V minulosti sa štáty obávali vojny, dnes sa obávajú ekonomickej nedôležitosti. Čím vyspelejšia krajina, tým viac prostriedkov smeruje do podpory školstva a vedy. Nie je to iba tým že si to môže rozpočet „dovoliť“. Je to najmä tým, že si ľudia na pravých miestach uvedomujú svoju zodpovednosť voči budúcim generáciám a snažia sa ich prostredníctvom vzdelania čo najlepšie pripraviť na neistú budúcnosť.

Rozvíjajúce sa krajiny ako Ázia alebo Čína síce produkujú veľké množstvo technických pracovníkov, ale v blízkej budúcnosti ich budú samé potrebovať, na vybudovanie vlastnej infraštruktúry, ciest či mostov, ktoré v týchto krajinách rýchlo rastúcej populácie stále chýbajú.

Aby mohli veľké myšlienky rásť, sú potrebné značné finančné zdroje. Toto ale nie je úlohou vedcov, tí sú zodpovední za lámanie hraníc vedomostí. Cieľom základného vývoja musí byť komercializácia alebo aspoň praktická aplikácia. Vodcovstvo v outsourcingu ale aj v ekonomike vôbec v najbližších rokoch pravdepodobne preberú tie krajiny, ktoré produkujú významné výsledky vo výskume a ktoré umožnia činnosť podnikom schopným komercializovať výstupy z takéhoto výskumu. Bude potrebné podporiť vedcov a takých podnikateľov, ktorí nájdu spôsoby, ako priniesť na trh nový produkt alebo službu.

### **Normy na usmernenie outsourcingu**

Je veľmi pravdepodobné že vzniknú aj legislatívne normy na reguláciu outsourcingu, ktoré v mnohých krajinách, vrátane SR chýbajú. Tieto asi významne neovplyvnia jeho rozmach, ale skôr jeho riadenie či nákladovosť. Bude potrebné bližšie špecifikovať outsourcingovú zmluvu, možno vzniknú nové požiadavky na firmy, ktoré outsourcing používajú, čo sa týka jeho reportovania a vykazovania (napr. výšky kontraktu, vykazovania offshore outsourcingu v účtovníctve) alebo zmeny v zákonoch na ochranu údajov – či osobných alebo informácií ako takých vo všeobecnosti.

### **Špecializácia**

Outsourcing je predovšetkým o špecializácii, tá je motorom ekonomickej aktivity a umožnila napredovanie ľudstva v takmer všetkých oblastiach. Veľmi dôležitú úlohu hrajú inovácie, sú katalyzátorom špecializácie a zaisťujú dlhodobu udržateľný ekonomický rozvoj. V súčasnosti mnohým odvetviám dominujú veľké špecializované firmy a je veľmi pravdepodobné že špecializácia sa bude naďalej prehlbovať a špecialisti budú pracovať pre špecialistov.

Offshoring umožňuje zapojenie vysoko kvalifikovaných profesionálov, ktorí pracujú za neporovnateľne nižšie sadzby ako je to vo vyspelých ekonomikách (napr. vývojový pracovník software v USA stojí firmu priemerne 60 dolárov na hodinu, zatiaľ čo v Indii to je iba 6



dolárov)<sup>5</sup>. Dnes sú to krajiny ako India, Čína, Filipíny či Východná Európa, zajtra to môžu byť krajiny ako Vietnam, Thajsko či Brazília. V prepojenom svete šikovní a usilovní ľudia majú veľkú šancu dostať sa k vzdelaniu a k práci a prečo by takúto šancu nevyužili?

### **Zmeny v organizácii práce a vo vedení spoločností**

Rast outsourcingu si určite vynúti ďalšie zmeny v prístupe k riadeniu organizácií. Čakajú nás virtuálne tímy, procesné riadenie a projektový manažment, ktoré si vyžadujú rozličné vedomosti, nástroje a systém riadenia. John McCarthy, viceprezident The Forrester Research (FORR), už v roku 2002 upozorňoval že až 3,3 milióna amerických pracovných miest v oblasti služieb bude zabezpečovaných z offshore, v tom čase mu veril asi málokto. V rozhovore pre Business Week<sup>6</sup> McCarthy hovorí že „očakáva sa ďalší rozvoj outsourcingu IT, hlavne v oblastiach ako testovanie alebo manažment infraštruktúry, tiež rast BPO (business process outsourcing) – napr. práce ako spracovanie žiadostí alebo účtovníctvo“. Tiež odporúča manažérom a konečným používateľom, aby sa naučili efektívne riadiť outsourcing, pretože toto sa javí ako veľký problém.

Implementovanie outsourcingu do spoločnosti výrazne mení jej pôvodnú organizačnú štruktúru. Organizácia rozsiahlych globálnych projektov je náročná a organizačné štruktúry ktoré vznikajú v prípade outsourcingu medzinárodných spoločností pôsobiach na viacerých kontinentoch, sú zložité. Každá krajina má svoju unikátnu kultúru a tá ovplyvňuje komunikáciu, rokovanie, prijímanie rozhodnutia. V budúcnosti bude väčšina manažérov potrebovať globálne zmýšľanie na to, aby robili svoju prácu dobre. S narastajúcim outsourcingom sa spoločnosti stanú navzájom veľmi prepojené a závislé. Určite si to vynúti dôraz na rozličné kontroly, bezpečnosť, istotu. Pri používaní outsourcingu, ale aj iných foriem blízkej spolupráce, ako sú joint venture alebo strategické aliancie, narastá potreba aby manažéri neboli zameraní iba interne, ale aj externe. Tradičná forma kde podnik vlastní riadi a kontroluje väčšinu činností si s interným zameraním vystačí, ale toto asi nie je budúcnosť.

### **ZÁVER**

Nemáme kryštálovú guľu do ktorej by sme sa pozreli a vedeli povedať, ako sa bude outsourcing vyvíjať a rásť v najbližších rokoch, ale je dobré urobiť si vlastný názor na jeho očakávaný vývoj. Trendy, ako globálny rast vzdelanosti, informačné a komunikačné technológie či stále rastúca špecializácia, s vysokou pravdepodobnosťou povedú k ďalšiemu rastu outsourcingu. Na druhej strane aj outsourcing bude mať vplyv na spoločnosť a firmy, napr. na organizačné stratégie, konkurencieschopnosť, globálnu pracovnú silu a na rastúcu úlohu vzdelávania. Outsourcing má neodškriepiteľný vplyv na ekonomiku, politiku, prácu a vzdelávanie. Dúfame, že outsourcing v budúcnosti prinesie predovšetkým rastúci štandard života, ktorý bude vytvárať lepšiu budúcnosť pre všetkých ľudí na svete.

### **POUŽITÁ LITERATÚRA**

DAVIDSON, G. 2005. In *Human Resource Management International Digest*, Esmerald Group Publishing Limited, ISSN 0967-0734, Vol. 13 No. 3, 2005

[www.americanjobscoalition.org](http://www.americanjobscoalition.org)

[http://www.whywar.com/news/2004/03/01/business.html#coalition\\_economic\\_growth\\_american\\_jobs](http://www.whywar.com/news/2004/03/01/business.html#coalition_economic_growth_american_jobs)

[http://www.mckinsey.com/mgi/publications/win\\_win\\_game.asp](http://www.mckinsey.com/mgi/publications/win_win_game.asp)

[http://www.businessweek.com/globalbiz/content/jun2007/gb20070621\\_940755.htm?chan=search](http://www.businessweek.com/globalbiz/content/jun2007/gb20070621_940755.htm?chan=search)

---

<sup>5</sup> [http://www.mckinsey.com/mgi/publications/win\\_win\\_game.asp](http://www.mckinsey.com/mgi/publications/win_win_game.asp)

<sup>6</sup> [http://www.businessweek.com/globalbiz/content/jun2007/gb20070621\\_940755.htm?chan=search](http://www.businessweek.com/globalbiz/content/jun2007/gb20070621_940755.htm?chan=search)

# ZVYŠOVANIE EFEKTÍVNOSTI SPOLUPRÁČE V PROJEKTOVÝCH TÍMOCH (INCREASING EFFICIENCY OF COOPERATION IN PROJECT TEAMS)

PAVOL MIZLA<sup>1</sup>

**KEY WORDS:** project, team, cooperation and coordination, conflicts, lowering costs

## ABSTRACT

The competition could be nowadays characterised as more flexible, global and aggressive. Also needs of customers and therefore companies are getting more various. Companies response to these fast changing circumstances is project and project management. We try to compare conflicts and insufficiencies in company internal and external participants in projects. Both sides mentioned main causes of their conflicts such as unknowing internal standards of companies, low flexibility, transparency, low or no awareness of internal responsibility on the side of external cooperators and inflexibility, pushing to less profitable activities and deadlines, insufficient, biased communication on a side of companies. Our goal is to propose steps to decrease number and intensity of conflicts between companies and external participants in projects. It is possible to achieve the goal by analyzing procedures of finding needs for external cooperators, determining applicability for relevant tasks and process of control.

## ÚVOD

Súčasný operačný priestor podnikov býva charakterizovaný ako rýchly, globálny a so zostrujúcou sa konkurenciou. Pre podniky to znamená, že musia realizovať mnoho zmien reagujúcich na meniaci sa ich operačný priestor vo veľmi krátkych termínoch, s limitovanými nákladmi a obmedzenými zdrojmi. Prítom rýchly beh života súčasnej spoločnosti podnikom nedovoľuje dosiahnutie cieľov mnohými opakovanými pokusmi, ale hneď na prvý raz. Metóda pokusov a omylov je takmer nepoužiteľná, lebo trhová ekonomika väčšinou ďalšie príležitosti, či pokusy neposkytuje.

Uvedená charakteristika operačného priestoru podnikov sa prejavuje nielen tým, že ďalších pokusov jednoducho niet, ale aj tým, že zasahujú čoraz viac činností v podniku. To si vyžaduje vyššiu starostlivosť podniku o koordináciu a kooperáciu svojich činností. Odpoveďou podnikov a teórie manažmentu je využívanie projektov a projektového manažmentu, pomocou ktorého sa snažia prekonať súčasnú neobvyklosť, obtiažnosť a rizikovosť mnohých svojich činností.

Cieľom príspevku je návrh opatrení na zníženie počtu a závažnosti konfliktov medzi podnikom a jeho externými spolupracovníkmi na projekte. Tento cieľ je možné dosiahnuť po vykonaní analýzy postupov zisťovania potreby externých spolupracovníkov, zisťovaním ich vhodnosti pre príslušné činnosti v projekte a spôsobom ich kontroly. Podkladové informácie sme čerpali so slovenského podniku s počtom zamestnancov nad 500, ktorý aktívne využíva projektový manažment, s objemom preinvestovaných finančných prostriedkov priemerne nad 100 mil USD ročne.

## PROJEKT A JEHO CHARAKTERISTIKA

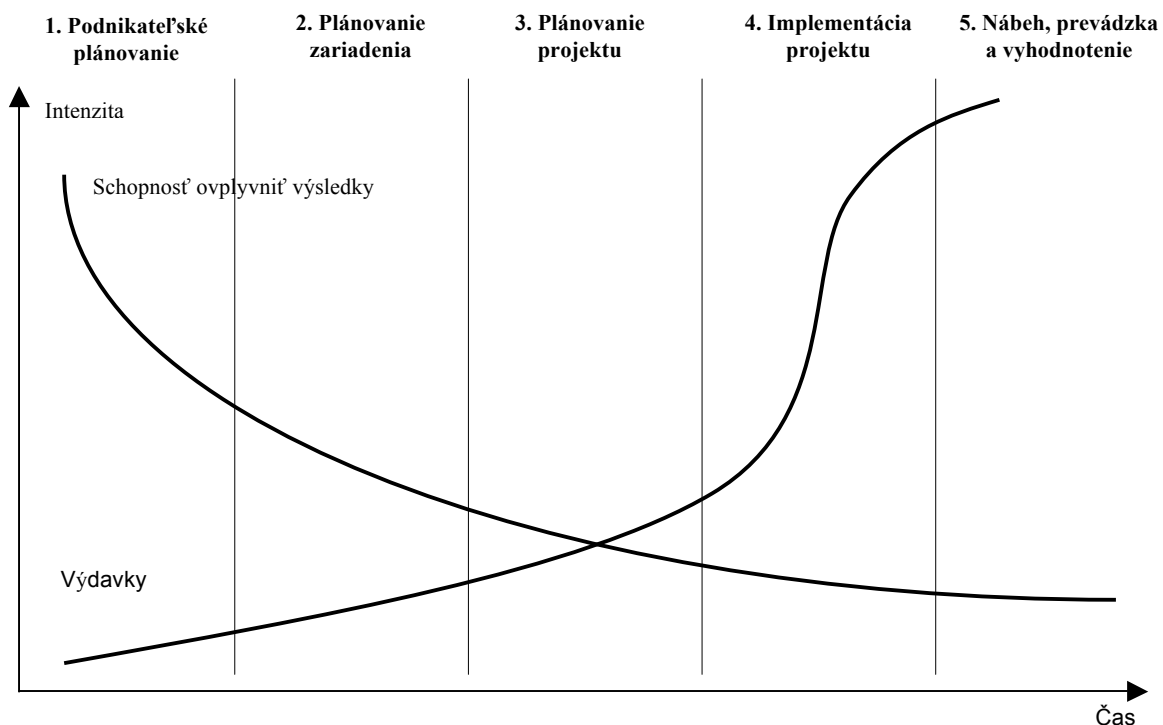
**Projektom** sa rozumie všetko úsilie vyvinuté na dosiahnutie požadovanej jednej zmeny v našom okolí prostredníctvom dodania vopred stanoveného súboru výstupov

---

<sup>1</sup> Ing. Pavol Mizla, pmizla@gmail.com

projektu. Zmena sa chápe ako dosah projektu na jeho okolie. Dosiahnutie požadovanej zmeny je vymedzené v čase (stanovenie termínu začatia a ukončenia projektu), stanoveným rozpočtom a potrebnými zdrojmi. Miera neistoty plnenia požadovanej zmeny je zúčastnenými stranami hodnotená skôr ako nadpriemerná.<sup>2</sup>

Projekt môžeme chápať ako dynamický systém vyvíjajúci sa v uzavretom životnom cykle. Skúmaním projektov sme identifikovali existenciu dvoch v podstate protikladných skutočností, a to výšku výdavkov a možnosť ovplyvnenia výsledku. Kým náklady na projekt v jednotlivých fázach exponenciálne stúpajú (s najväčším nárastom v implementačnej fáze), schopnosť ovplyvnenia projektu, resp. výsledkov klesá (obr. 1). Práve inverzné správanie sa jednotlivých funkcií kladie výrazný dôraz na plánovacie fázy (1-3), kedy je ešte projekt ľahšie ovplyvniteľný a prípadné finančné straty z chybného alebo nefektívneho rozhodnutia sú nižšie.



Obr. 1: Výdavky a schopnosť ovplyvnenia projektu

Medzi základné charakteristické vlastnosti projektu môžeme zaradiť:

- ohraničenosť,
- jedinečnosť,
- tímové riadenie,
- rizikovosť,
- komplexnosť.

Z atribútov projektov by sme mohli zvýrazniť jeden, a to tímové riadenie. Projektový tím je dočasný, zostavený z reprezentantov zainteresovaných skupín (interných a externých). Po ukončení projektu sa rozpadne.

Vzhľadom na to, že projektový tím je prítomný vo všetkých fázach projektu, aktívne sa do nich zapája a rieši nepredvídané udalosti, jeho efektívnym riadením možno dosiahnuť relevantné zníženie nákladov a času potrebného na ukončenie projektu. Vo všeobecnosti môžeme pozorovať, že s nárastom veľkosti a rozsahu projektu sa zvyšuje podiel externých

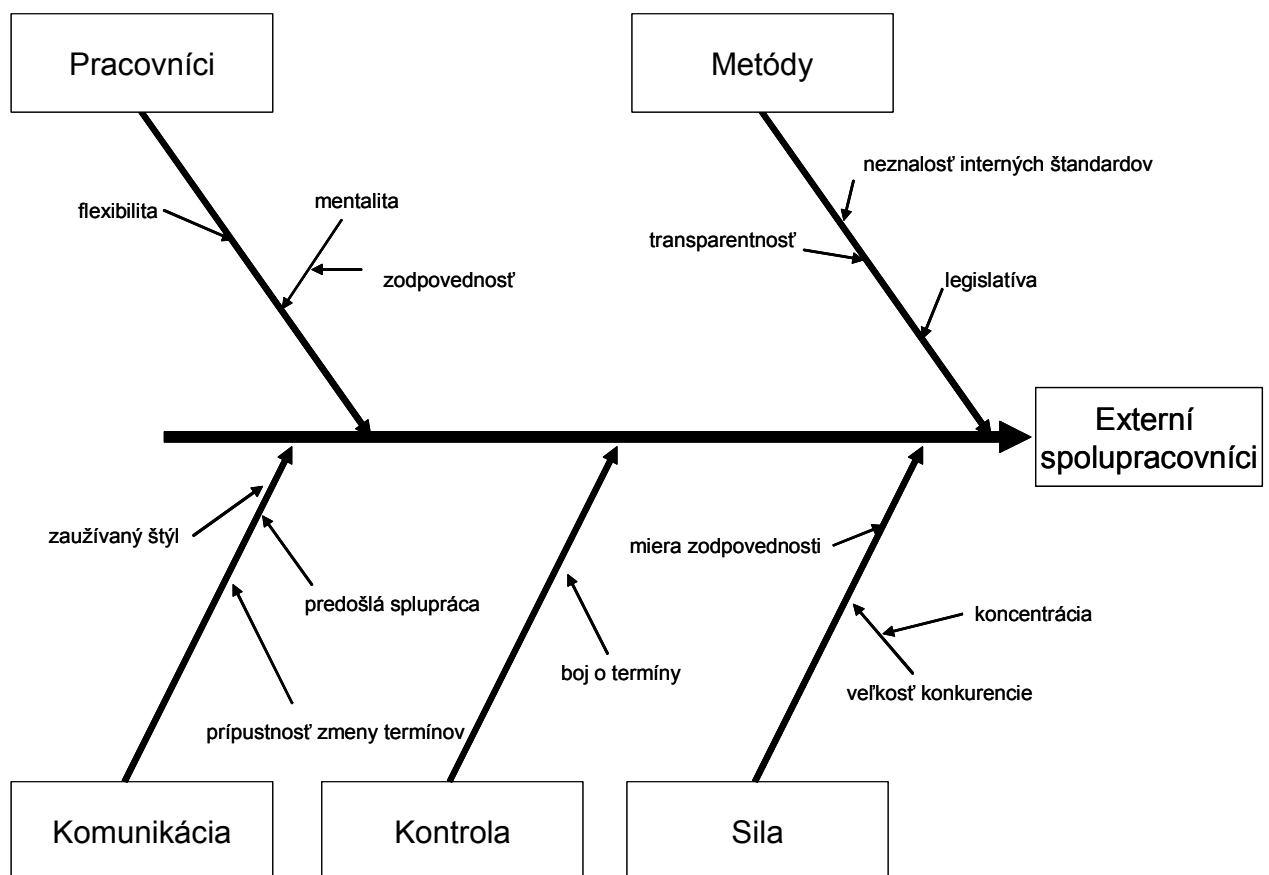
<sup>2</sup> Majtán, M.: Projektový manažment. Ekonóm 2000, s. 15.

spolupracovníkov na projekte, a tým aj nárast nákladov spojený s neefektívnym riadením a koordináciou.

## PRÍČINY VZNIKU KONFLIKTOV MEDZI SPOLOČNOSŤOU A EXTERNÝMI SPOLUPRACOVNÍKMI

Explicitne vyjadrené príčiny nedostatkov na strane externých spolupracovníkov sú zobrazené pomocou diagramu príčina-následok na obr. 2. Ako hlavné dôvody nedostatkov, získané prostredníctvom rozhovorov zo zamestnancami, sú uvádzané tieto:

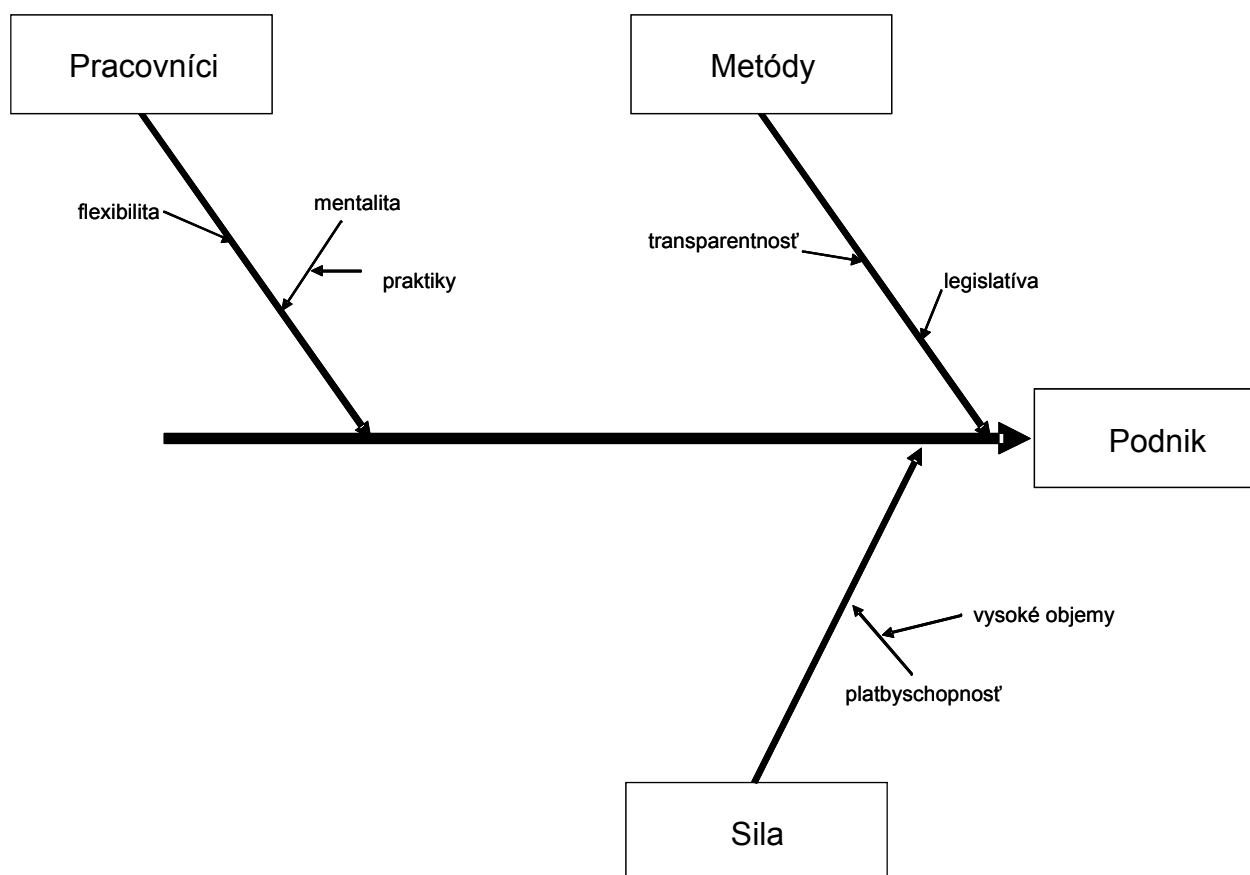
- neznalosť interných štandardov spoločnosti,
- nízku flexibilitu,
- nízka alebo nejasná transparentnosť,
- žiadne alebo nízke povedomie internej zodpovednosti v spoločnosti.



Obr. 2: Nedostatky na strane externých spolupracovníkov

Rozhovory na podobnú tému prebehli aj s externými spolupracovníkmi, teraz však v obrátenom poradí a skúmané boli nedostatky na strane spoločnosti. Príčiny nespokojnosti externých spolupracovníkov sú uvedené pomocou diagramu príčina-následok na obr. 3. Podľa externých spolupracovníkov možno za najdôležitejšie z nich považovať najmä:

- nízka flexibilita,
- tlačenie aj do finančne málo výhodných činností a termínov,
- zaužívané praktiky,
- nedostatočná, neúplná alebo skreslená komunikácia.



Obr. 3: Nedostatky na strane pracovníkov spoločnosti

V rozhovoroch boli spomínané aj možnosti zlepšenia uvedeného stavu. Návrh možno zhrnúť do nasledovných bodov:

- organizovanie školení so vzájomnou účasťou,
- zmeny podnikovej kultúry externých dodávateľov/spoločnosti,
- vytváranie predpokladov na dlhodobú a nie len jednorazovú spoluprácu,
- periodické ohodnotenie spolupráce,
- obojstranné využívanie finančných nástrojov (postihy/zvýhodnenia).

Na porovnanie, za veľmi závažný argument neochoty zúčastňovať sa na riešení projektov, ktorý vyplynul z rozhovorov s internými pracovníkmi spoločnosti, možno považovať ich strach zo straty existujúceho pracovného miesta. V prípade, keď je interný pracovník preradený v rámci organizačnej štruktúry projektu na dlhší časový interval, môže tak stratiť existujúcu pozíciu a s ňou spojenú moc.

Na základe zistených a vyššie uvedených vzájomných dôvodov pre a proti spolupráci s externými spolupracovníkmi je zo strany spoločnosti potrebné starostlivo zvažovať výber externých spolupracovníkov. To znamená, že je potrebné vytvoriť procesy na zisťovanie, uchovávanie a vyhodnocovanie údajov o externých spolupracovníkoch. Rovnako starostlivo je potrebné zo strany spoločnosti pristupovať k špecifikácii podmienok uzatvorenia pracovnej zmluvy alebo zmluvy o spolupráci. To všetky by malo vytvoriť vhodný komunikačný rámec medzi oboma zúčastnenými stranami, a tak prispievať k znižovaniu počtu a závažnosti problémov či konfliktov s externými spolupracovníkmi.

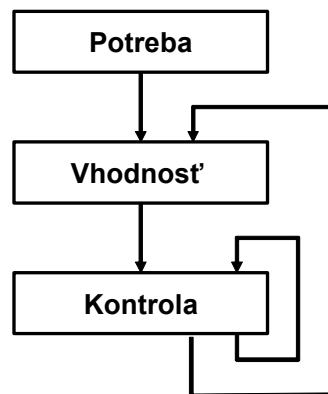
## NÁVRH ZLEPŠENIA SPOLUPRÁCE S EXTERNÝMI SPOLUPRACOVNÍKMI

Pri navrhovaní spôsobu riešenia problémov vychádzame z toho, že externí spolupracovníci môžu participovať na ľubovoľnej časti a fáze projektu. Rozhodnutia o potrebe externých spolupracovníkov sú prijímané na rôznych úrovniach riadenia projektu z pohľadu riadiacej hierarchie. Podobne to je tiež z pohľadu životného cyklu projektu, kedy je potrebné niektoré rozhodnutia vykonať už v počiatočných fázach projektu (napr. vo Feasibility Study) a niektoré vo fáze realizácie. To znamená, že nižšie uvedený návrh bude musieť spĺňať minimálne požiadavky:

- nezávislosť procesu od predmetu a veľkosti projektu,
- nezávislosť od používaných metrik vhodnosti a výhodnosti projektu pre podnik,
- nezávislosť od riadiacej úrovne,
- nezávislosť od existujúcej fázy životného cyklu projektu.

Celý proces spolupráce s externými spolupracovníkmi možno chápať ako postupnosť činností a navrhujeme rozčleniť ho na tieto časti (obr. 4):

1. Rozhodnutie o potrebe externých spolupracovníkov.
2. Rozhodnutie o vhodnosti externých spolupracovníkov.
3. Kontrola externých spolupracovníkov.



Obr. 4: Postupnosť činností v procese spolupráce s externými spolupracovníkmi

Rozhodnutie o **potrebe externých spolupracovníkov** je dôležitou otázkou pre spoločnosť z mnohých hľadísk. Pre obmedzený rozsah príspevku spomenieme len hľadiská strategické a ekonomické ako podstatné.

Strategické hľadisko vychádza predovšetkým zo základného rozhodovania manažmentu o vhodnosti a možnosti niečo vyrábať vlastnými silami alebo si to kúpiť. Rovnaká možnosť existuje aj pri projektových činnostiach. Takémuto rozhodnutiu musí predchádzať dôkladná analýza vlastných možností podniku. Aj v prípade riadenia projektov je potrebné už v počiatočných krokoch prijímať rozhodnutia o zdrojoch a ich dostupnosti či využiteľnosti.

Navrhujeme, aby „nultá“ verzia projektu nebrala do úvahy pôvod ľudských zdrojov potrebných na realizáciu projektu. Tým sa získa prehľad o celkovej potrebe pracovníkov na realizáciu projektu. Až táto potreba bude tvorcami projektu analyzovaná z pohľadu vhodnosti využitia externých spolupracovníkov. Tak možno získať prehľad o tom, čo je potrebné urobiť, kedy, ako a predovšetkým kto po stránke kvalitatívnej aj kvantitatívnej činnosť vykoná.

Pri rozhodovaní o **vhodnosti externých spolupracovníkov** navrhujeme sledovať v prvom rade nasledovné kategórie:

- získané informácie (obsah),
- zdroje informácií (dôveryhodnosť),
- metódy vyhodnocovania informácií,

- skúsenosti s externými spolupracovníkmi.

Diskusia o získaných informáciách a ich obsahu by mohla byť veľmi rozsiahla. Za dôležité považujeme to, aby naozaj znižovali entropiu (neurčitosť) rozhodovania. Pre každý typ rozhodovania tak budú z hľadiska obsahu potrebné iné informácie, napr. informácia o tom, či vôbec existujú vhodní externí spolupracovníci, aký je ich vek, ako ďaleko je ich sídlo od podniku a pod. Tieto kritériá musí navrhnúť vedúci projektového tímu. Odporúčame vytvoriť zoznam kritérií pre každú konkrétnu pozíciu. V rámci pravidelných alebo náhodných kontrol je vhodné zaznamenať zistené skutočnosti o externom spolupracovníkovi, lebo tie možno neskôr využiť ako jeden zo zdrojov informácií o ňom v prípade potreby ďalšej spolupráce v kratšej alebo vzdialenejšej budúcnosti.

Postup určovania vhodnosti externého spolupracovníka umožňuje prikročiť k vytvoreniu súpisu požiadaviek, ktoré sú zároveň podkladom pre uzatvorenie zmluvy s externým spolupracovníkom. Navrhujeme, aby v tomto základnom súpise boli požiadavky rozpracované na potrebnej úrovni podrobnosti a v závislosti od konkrétnej projekčnej činnosti na nasledovné položky: popis práce, očakávané výsledky, rámcové požiadavky na dobu realizáciu, pridelené zdroje, vzťahy nadradenosti a podradenosti, kontaktná osoba v podniku, spôsob kontroly, rozsah vedomostí a zručností, ktoré sa musia odovzdať podniku po skončení zmluvy, špecifické požiadavky (napr. nefajčiar, práca na lane vo výškach...), spôsob tvorby ceny (pevné alebo pružné ceny), požiadavky na utajenie informácií a pod. Zmluva vytvorená podľa navrhnutých podrobností a jednotlivých položiek vytvára základnú cestu riešenia možných vzájomných problémov a konfliktov.

Dobre vytvorený súpis požiadaviek na externého spolupracovníka je základom dobrých budúcich vzájomných vzťahov a zároveň aj **kontrolnej činnosti**. Umožňuje totiž jasne a presne určiť v rámci trojuholníka kontroly projektov (cena, čas, kvalita) pre každý z jeho vrcholov čo sa bude kontrolovať, kedy sa bude kontrolovať a ako sa bude kontrolovať.

Navrhujeme vytvoriť a navzájom s externým spolupracovníkom odsúhlasiť plán kontroly všetkých alebo vybraných aktivít v tých prípadoch, ak nie je súčasťou už existujúcej projektovej dokumentácie, alebo ak nie je obsiahnutý v zmluve o dodávke príslušnej činnosti. Zdôrazňujeme, v súlade s teóriou o projektovom riadení a SMART cieľmi, potrebu vzájomného odsúhlasenia a teda jednoznačného pochopenia cieľov a výstupov projektu či časti zabezpečovanej externým spolupracovníkom.

## ZÁVER

Efektívnu spoluprácu s externými spolupracovníkmi si len ťažko predstaviť bez komunikácie. Navrhnuté nevyhnutné položky, považujeme za tie, ktoré určujú a štandardizujú obsah komunikácie medzi spoločnosťou a externými spolupracovníkmi. Práve štandardizovanú komunikáciu považujeme popri jasnom procese za určujúcu vo vzájomných vzťahoch podnik – externý spolupracovník.

Jednoznačný spôsob koordinácie, kooperácie a komunikácie činností vrámci projektov vytvára základňu pre transparentnosť všetkých s tým spojených činností. Transparentnosť je vstupnou bránou k dobrým vzájomným vzťahom, k spokojnosti zo spolupráce a v neposlednom rade k úspešnému a efektívnemu dokončeniu projektu.

## POUŽITÁ LITERAÚRA

1. Interná dokumentácia spoločnosti
2. Majtán, M.: Projektový manažment. Ekonóm 2000
3. [www.sppr.sk](http://www.sppr.sk)
4. <http://www.ipma.ch/Pages/IPMA.aspx>

# HODNOTENIE PODNIKOVÉHO VZDELÁVANIA

**Katarína Mončeková<sup>1</sup>**

Key words

Evaluation of enterprise education, impact, effectiveness, criteria, methods

Abstract

This article concentrates on the evaluation of enterprise education as the last phase of the enterprise education cycle. It offers a greater understanding of the evaluation processes in enterprise education as well as the impact of enterprise education to assess the outcomes and the results that can be applied to best effect in practice. There is a useful set of rules and techniques for all trainers and HR professionals. This document contains the evaluation programme validation, feedback and follow-up instruments: most ready for use, others for you to develop to suit your own situation.

The fact remains that good methodical evaluation produces a good reliable data; conversely, where little evaluation is performed, little is ever known about the effectiveness of the training.

## Úvod

Dnes je už samozrejmosťou, že medzi najväčšie hodnoty organizácií patria vzdelaní zamestnanci. Popredné svetové firmy zisťujú, že keď na svojich najvýkonnejších pracovníkov vynaložia viac prostriedkov, vrátane ich ďalšieho vzdelávania, dôjde k zvýšeniu produktivity a inštitucionálnej hodnoty. Podľa Global 2000 v roku 2005 viac ako 75 % svetových firiem vzdelávalo svojich najvýkonnejších pracovníkov až 80 hodín ročne.<sup>2</sup>

Hodnotenie podnikového vzdelávania nám poskytuje presnú informáciu o potrebných znalostiach, zručnostiach na danú pracovnú pozíciu a umožňuje identifikovať silné a slabé stránky zamestnancov. Môže byť cenným zdrojom informácií na prípravu následných vzdelávacích a rozvojových aktivít. Na druhej strane je aj nutným doplnkom samotného vzdelávania, ktorý ukazuje efektivitu vykonaných opatrení (zabraňuje efektu školenia „streľby na neviditeľný terč“). Dokonca môžeme povedať, že vo svojej podstate je rovnako i hodnotenie vzdelávacím procesom (viď. Assessment center), lebo umožňuje učenie sa z vykonávaných chýb a účelovú korekciu chovania.

V neposlednom rade poskytuje hodnotenie podklady ( informácie o motivácii, osobných plánoch, záujmoch, schopnostiach atď.) pre vytváranie kariérnych plánov jednotlivých zamestnancov.

## Čo však samotné hodnotenie znamená?

Hamblin ho definuje ako „akýkoľvek pokus získať informácie (spätnú väzbu) o účinkoch určitého vzdelávacieho programu a zároveň oceniť jeho hodnotu“.<sup>3</sup>

Základný princíp hodnotenia je jednoduchý. Je založené na predpoklade, že spôsob X je dobrý alebo lepší ako spôsob Y.

---

<sup>1</sup>Ing. Katarína Mončeková, k\_moncekova@hotmail.com

<sup>2</sup>[http://devel.novaekonomika.cz/index.php?p=k00000\\_detail&article%5Bid%5D=21008215&article%5Bwhat%5D=, 2. 11. 2007](http://devel.novaekonomika.cz/index.php?p=k00000_detail&article%5Bid%5D=21008215&article%5Bwhat%5D=, 2. 11. 2007)

<sup>3</sup>Hamblin, A. C.: Evaluation and Control of Training. Maidenhead: McGraw-Hill Book Company, 1974. ISBN 0070844429



Hodnotenie môže byť zamerané na rôzne oblasti:<sup>4</sup>

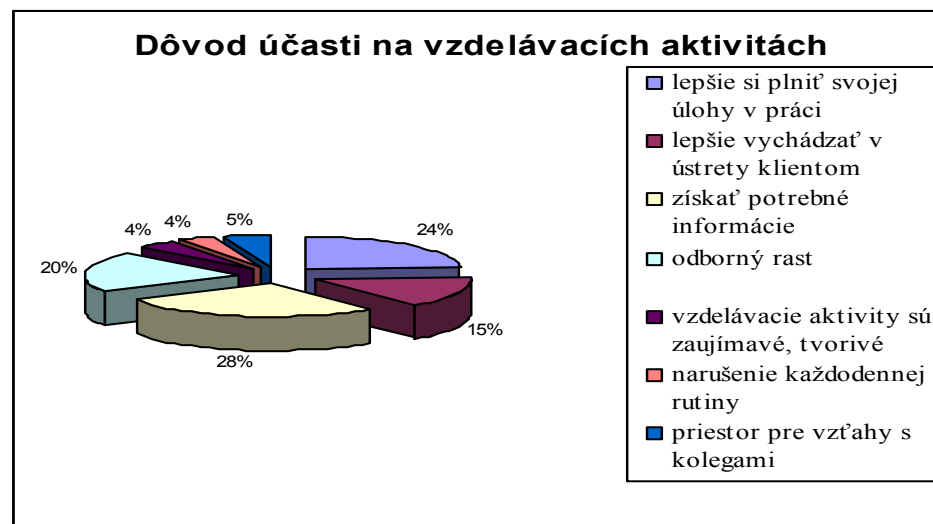
- Ciele – Vykonali sme správne veci?
- Výkonnosť – Veci, ktoré sme spravili boli vykonané správne?
- Výsledky - porovnanie výsledkov s cieľmi,
  - porovnanie výsledkov na medzinárodnej úrovni,
  - ohodnotenie dopadu výsledkov.
- Efektivita - zamyslenie sa nad tým, čo vlastne hodnotením chceme dosiahnuť. Je totiž nutné si uvedomiť, že každý typ hodnotenia nám musí niečo priniesť.

A prečo je efektivita dôležitá? Uvediem aspoň jeden príklad z praxe:

Firma XY realizuje mnoho vzdelávacích a poradenských projektov. Na začiatku každého kurzu sa jej majiteľ pýta jednotlivých účastníkov, aké majú očakávania a ako im manažéri vysvetlili ciele vzdelávacej aktivity, na ktorú ich vyslali, ako ich motivovali k aktívnej účasti, čo očakáva manažér, že si účastník „prinesie“ a ako by sa potom výsledok mal prejavovať v praxi, pri výkone jeho práce.

To sú priame otázky, na ktoré však odpoveď nie vždy býva taká jasná. Účastníkov, ktorí prišli okrem svojich osobných očakávaní aj s jasným zadaním svojho šéfa zvykne bývať málo. Najčastejšie odpovede, ktoré dostával boli typu: „Pán riaditeľ mi podpísal prihlášku bez toho, aby sa pozrel o čom bude.“ „Nadriadený nám povedal, že budeme mať kurz vedenia ľudí a dúfa, že sa niečo naučíme.“ „Dostali sme pozvánku od HR manažéra a v nej bol uvedený obsah i ciele, ale nikto nám ku kurzu nič bližšie nevysvetlil.“<sup>5</sup>

Hoci vyššie uvedené príklady nie sú ojedinelé, z výsledkov vlastného výskumu, resp. predvýskumu mojej dizertačnej práce môžem však konštatovať, že väčšina zamestnancov stále vidí v podnikovom vzdelávaní možnosť lepšie si plniť svoje úlohy v práci a spôsob, ako i spôsob, ako získať potrebné informácie.<sup>6</sup>



Obrázok č. 1: Dôvody účasti zamestnancom na podnikovom vzdelávaní

<sup>4</sup>Laukkanen, R.: *Evaluatiokulttuuri*. In: Arviointi koulutus- ja tiedepolitiikassa, ed. by Reijo Laukkanen – Kirsi Stenvall. University of Tampere, Administrative Science 1996. Tampere, Finland.

<sup>5</sup>Náhlovský, P.: *Jak měřit efektivitu firemního vzdělávání?* In: *Moderní řízení*, 7/2007, ISSN 0026-8720

<sup>6</sup>Vlastný výskum na tému hodnotenia podnikového vzdelávania, realizovaný dotazníkovou metódou (oslovených 54 podnikov v SR)

Nie zriedkavo sa však stáva, že vzdelávacie aktivity pre zamestnancov sú v mnohých prípadoch nedostatočne premyslené, pripravované ad hoc, nie vždy podporujú podnikové ciele a neodrážajú skutočné potreby. V niektorých prípadoch dokonca môžu byť závislé od „repertoáru“ firmy zabezpečujúcej vzdelávanie a teda nie na základe skutočných potrieb.

Takéto tvrdenie si dovoľím na základe už spomínaného vlastného výskumu. V kategórii „veľkých podnikov“ bolo 82 % a v segmente „malých a stredných podnikov“ len necelých 30 % podnikov, ktoré analyzujú potreby vzdelávania svojich zamestnancov. A to je škoda, pretože vôbec nie je zanedbateľné, akých rozvojových a vzdelávacích programov sa budú zamestnanci zúčastňovať. Práve úroveň vzdelanosti a zručností zamestnancov totiž môžeme považovať za indikátor úspešnosti a efektívnosti vykonávanej práce, čo sa v konečnom dôsledku prejaví aj na výsledkoch celej organizácie.

Cieľom je rozvíjanie takých zručností, ktoré sú dôležité a zároveň žiaduce. Je dobré, pokiaľ má podnik vypracovanú stratégiu, ktorá mu umožní:<sup>7</sup>

- vypracovanie komplexného plánu vzdelávania, vzťahujúceho sa na všetky oblasti a všetkých zamestnancov,
- zameranie plánu na odstránenie významných a existujúcich nedostatkov,
- vzdelávanie nezávislé od „repertoáru“ vzdelávacej firmy, ale od požiadaviek spoločnosti,
- vzdelávanie podporujúce strategické ciele,
- vzdelávanie prispievajúce k zvyšovaniu efektívnosti jednotlivca i podniku.

### **Zásady a metódy hodnotenia podnikového vzdelávania**

Hodnotenie sa musí riadiť určitými zásadami. Hlavne pokiaľ máme na mysli efektívne hodnotenie vzdelávania zamestnancov:

„Inteligencia, predstavivosť a znalosti sú podstatné, základné predpoklady, avšak až efektívna činnosť ich mení na výsledky. Samy o sebe predstavujú iba mantinely (hranice) toho, čo môžeme dosiahnuť.“<sup>8</sup>

Je nutné, stanoviť si postup, akým budeme hodnotenie vykonávať. Ja odporúčam nasledovný:

#### 1) Stanoviť si ciele hodnotenia:

- získať cenné poznatky o systéme riadenia vzdelávania a rozvoja zamestnancov,
- vytvoriť si stratégiu a plán implementácie vzdelávania,
- zistenie efektívnosti vzdelávania,
- zistiť, či ciele vzdelávania sú v súlade s cieľmi podniku.

#### 2) Určiť kritéria:

- Vnútorne – súvisia s obsahom vzdelávacieho programu. Patrí sem napr. reakcia účastníkov, t.j. ich vlastné hodnotenie priebehu školenia, ktoré býva zväčša zamerané na nasledovné oblasti:
  - Organizáciou školenia/kurzu
  - Odbornosťou školiteľa
  - Prednesom školiteľa
  - Obsah školenia/kurzu
  - Celkový dojem
  - Komentár (návrhy na nové témy školení...)

<sup>7</sup> <http://www.karierasro.cz/cislo4y2K.htm#poradna>, 30. 10. 2007

<sup>8</sup> Drucker, P. F.: *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 807261066-X

- Vonkajšie – vzťahujú sa k hlavnému cieľu celého vzdelávacieho procesu. Patrí sem napr. hodnota výkonu zmena v objeme predaja, zmena v nákladoch. Merajú teda niektoré aspekty výkonu.

Pre zvýšenie objektívnosti a presnosti hodnotiaceho procesu je vhodné vybrať vyšší počet kritérií. Aké konkrétne parametre, kritéria by sa mali použiť je už doménu konkrétneho podniku.

Zaujímavé je pozerat' sa na kritéria prostredníctvom pridanej hodnoty (value added), ktorá vyjadruje rozdiel medzi hodnotou výstupov (čo nám realizácia vzdelávanie priniesla) a hodnotou vstupov (úroveň, stav pred realizáciou vzdelávania).

Ďalším ukazovateľom, ktorý nám umožňuje zistiť úroveň investovaných prostriedkov do vzdelávania je napríklad ROI (Return on Investment). Tento ukazovateľ použil vo svojom výskume aj J. Berk, ktorý na základe neho zistil, že správne realizované vzdelávacie aktivity môžu zvýšiť výkon podniku aj o 20 %.<sup>9</sup>

### 3) Vybrať si metódu hodnotenia:

V odbornej literatúre je popísaných niekoľko modelov vyhodnocovania. Väčšine modelov však chýba detailnejší pohľad na efektívnosť vzdelávania a posúdenie jeho doplnkových účinkov. Tieto nedostatky sú odstránené v 6-úrovňovom modeli vyhodnocovania, ktorý som sa rozhodla bližšie priblížiť vo svojom príspevku, nakoľko väčšina mnou oslovených podnikov ho v dotazníku uviedla ako najpoužívanejší (56%).

Pri vyhodnocovaní sa postupuje od prvej úrovne smerom k najvyššej šiestej:

- Prvá úroveň zisťuje reakciu účastníkov na jednotlivé vzdelávacie aktivity, a to jednak okamžite po realizácii týchto aktivít, jednak s určitým časovým odstupom. Odhaľuje prínosy, ktoré vzdelávanie dalo jednotlivým účastníkom i doplnkové informácie vedeniu podniku o úrovni vedenia vzdelávacej akcie zo strany lektorov alebo o prístupe účastníkov k vzdelávaniu.
- Na druhej úrovni sa odhaduje zmena v náraste vedomostí a zručností účastníkov. Pre uskutočnenie tejto činnosti je nutné poznať východiskovú úroveň vedomostí a zručností. Toto je možné zistiť prostredníctvom procesu identifikácie a analýzy vzdelávacích a ostatných potrieb firmy. Neodhadne sa však, či naučené bude alebo nebude relevantné pre prácu jednotlivca.
- Na tretej úrovni sa zisťuje, či zmena v zručnostiach a vedomostiach prispela aj k nárastu individuálnej pracovnej výkonnosti, teda či naučené účastníci aj aplikovali vo svojej praxi.
- Na štvrtej úrovni sa hodnotí zmena vo výkonnosti celého podniku. Zakladá sa na takých faktoroch, ako je rentabilita, prínos z investovaného kapitálu, produktivita, kvalita, podiel na trhu, porovnanie sa s konkurenciou, likvidita, dôveryhodnosť, imidž, stabilita, medzil'udské vzťahy, podniková kultúra, vzťah k životnému prostrediu a celej spoločnosti.
- Piata úroveň sa týka hodnotenia efektívnosti investície do vzdelávacieho programu. Aj keď je realizácia takéhoto hodnotenia veľmi obtiažna, často býva určujúca pri rozhodovaní, či sa podnikové vzdelávanie bude alebo nebude realizovať. Pre hodnotenie efektívnosti investícií do vzdelávania je potrebné vykonať podrobnú analýzu nákladov a prínosov.

Len podotýkam, že určenie nákladov pri investíciách do vzdelávania je jednoduchšie ako zistenie očakávaných prínosov. Vyčíslit' prínosy, ktoré plynú podniku v dôsledku realizovaných vzdelávacích programov je obtiažne.

<sup>9</sup> Berk J.: *Identifying Tangible Business Results*. In: CLO Magazine, March 2005. ISSN 1541-2806

Niektoré úžitky možno len odhadovať, niektoré je možné kvantifikovať sprostredkované, nepriamo, prostredníctvom iných sledovaných kategórií. Napríklad spokojnosť zákazníkov sa dá posúdiť podľa počtu nových zákazníkov a poklesu sťažností.

- Na šiestej úrovni sa zisťujú ďalšie, sprievodné prínosy vzdelávacieho programu pre podnik. Aj keď toto zisťovanie nie je nevyhnutné, môže ho považovať za doplnkové, stále nám môže pri rozhodovaní o vzdelávaní nakloniť jazýček váh v prospech jeho realizácie.

Hoci, ako som už spomínala, jednotlivé modely hodnotenia vzdelávania sú v literatúre popísané, konkrétne metódy, ktorými sa realizujú, však nie sú dostatočne rozpracované a ani prístupné.

4) Určiť systém vyhodnocovania jednotlivých kritérií:

- dôležité je určiť, aké váhy priradíme jednotlivých kritériám stanoveným vyššie.

5) Overiť si zvolený spôsob hodnotenia na vybranej vzorke zamestnancov, napr.:

- vzdelávanie robotníkov,
- vzdelávanie THP pracovníkov,
- vzdelávanie riadiacich pracovníkov.

6) Oboznámiť zamestnancov so spôsobom hodnotenia a s jeho kritériami.

7) Realizovať hodnotenie.

8) Sledovať jeho účinnosť a vývoj ako z hľadiska zámeru, tak i z hľadiska ekonomickej náročnosti.

Pomáha nám rozhodnúť o prioritách, teda o tom, ktoré vzdelávacie aktivity prispievajú k zlepšeniu výkonu a umožňuje lepšie identifikovať, kedy je vzdelávací program odpoveďou na problémy v podniku. Hodnotenie nám pomáha zabezpečiť, aby sa vzdelávacie aktivity týkali tých pravých ľudí a aby mohla byť dosiahnutá lepšia návratnosť investícií do vzdelávania, ak by sa vzdelávanie robilo iným spôsobom a metódami (napríklad radšej otvorené tréningy ako vzdelávanie vo firme a pod.).

Rovnako aj hodnotenie objemu investovaných prostriedkov do vzdelávania zamestnancov je dôležité. Napríklad aj keď sa totiž objem prostriedkov vynaložených na vzdelávanie zamestnancov v podniku zvýši, nemusí to ešte znamenať, že podnik poskytol svojim zamestnancom viacej príležitostí na vzdelávanie. Takéto zvýšenie objemu vynaložených prostriedkov môže byť zapríčinené (a pravdepodobne aj je) infláciou a teda nárastom cien školení a vzdelávacích aktivít, ako aj cien školení a vzdelávacích aktivít, ako aj cien všetkých ostatných prostriedkov potrebných ku vzdelávaniu.

Navyše, existuje aj povinnosť zabezpečiť niektoré školenia, za ktoré zamestnávateľ platí, ktorá vyplýva priamo zo zákona. Môže sa jednať napríklad o školenie o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci.<sup>10</sup>

Treba si uvedomiť, že nie všetky prostriedky investované do školenia alebo kurzu predstavujú aj investíciu do rozvoja a vzdelania zamestnancov. Podnik by mal preto vždy pozorne sledovať nielen výšku investícií do vzdelávania ale aj to, ako sa táto investícia prejaví

---

<sup>10</sup>Šafránová, Z. – Čepelová, A.: *Investovanie do vzdelávania zamestnancov v podmienkach SR*. In: Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie – Vzdelávanie a rozvoj ľudských zdrojov – determinanty konkurencienosti. Bratislava 21. 11. 2006

v konečnom dôsledku v podobe konkrétneho prínosu. To však, ako sa zdá z výsledkov nasledovnej tabuľky, väčšina firiem už nesleduje.

Segment / Ukazovateľ	Sledovanie výšky investovaných nákladov do vzdelávania	Sledovanie vplyvu nákladov na vzdelávanie na činnosť podniku
Malé a stredné podniky	48 %	17 %
Veľké podniky	95 %	61 %

Tabuľka č. 1: Vzťah medzi sledovaním výšky investovaných prostriedkov do vzdelávania a ich vplyvom na činnosť podniku

### Záver

Potreba hodnotenia v súvislosti s podnikovým vzdelávaním nie je nová. Už v roku 1986 fínski výskumníci polemizovali nad prínosom z hodnotenia podnikového vzdelávania a zhodli sa, že nie je venovaná dostatočná pozornosť jeho cieľom, účinkom (efektívite) alebo vôbec vzdelávaniu vo všeobecnosti. Navyše, pokiaľ máme na mysli stovky miliónov, ktoré majú byť vynaložené na podnikové vzdelávanie a rozvoj, vlastníci (manažéri) sú oprávnený vedieť, či takého aktivity naozaj produkujú lepších, výkonnejších zamestnancov.

Pokiaľ ale vyššie uvedené otázky nebudú zodpovedané, nie je možné hovoriť relevantnom hodnotení podnikového vzdelávania.

### Literatúra:

- 1) Berk J.: *Identifying Tangible Business Results*. In: CLO Magazine, March 2005. ISSN 1541-2806
- 2) Drucker, P. F.: *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 807261066-X
- 3) Hamblin, A. C.: *Evaluation and Control of Training*. Maidenhead: McGraw-Hill Book Company, 1974. ISBN 0070844429
- 4) Laukkanen, R.: *Evaluaatiokulttuuri*. In: Arviointi koulutus- ja tiedepolitiikassa, ed. by Reijo Laukkanen – Kirsi Stenvall. University of Tampere, Administrative Science 1996. Tampere, Finland.
- 5) Náhlovský, P.: *Jak měřit efektivitu firemního vzdělávání?* In: Moderní řízení, 7/2007, ISSN 0026-8720
- 6) Šafránová, Z. – Čepelová, A.: *Investovanie do vzdelávania zamestnancov v podmienkach SR*. In: Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie – Vzdelávanie a rozvoj ľudských zdrojov – determinanty konkurencienosti. Bratislava 21. 11. 2006
- 7) [http://devel.novaeconomika.cz/index.php?p=k00000\\_detail&article%5Bid%5D=21008215&article%5Bwhat%5D=](http://devel.novaeconomika.cz/index.php?p=k00000_detail&article%5Bid%5D=21008215&article%5Bwhat%5D=), 2. 11. 2007
- 8) <http://www.karierasro.cz/cislo4y2K.htm#poradna>, 30. 10. 2007
- 9) Vlastný výskum na tému hodnotenia podnikového vzdelávania, realizovaný dotazníkovou metódou (oslovených 54 podnikov v SR)

# ZÁKLADNÉ FAKTORY TVORBY CIEN V MIMORIADNYCH SITUÁCIÁCH

Stanislav MORONG<sup>1</sup>

**KLÚČOVÉ SLOVÁ:** making prices, decision process, crisis management, prices factors, military and nonmilitary threats

**ABSTRACT:** Papers deals about position of selected group business subjects in qualitative new military and nonmilitary threats of state.

Identifies key factors in creation product prices. It shows at differences between creation these factors in standard and specifical conditions.

## ÚVOD

Problematika tvorby cien a cenového rozhodovania podnikateľských subjektov je v súčasnosti v centre záujmu nielen samotných podnikateľov, ale aj popredných domácich a svetových ekonómov, spoločne prehodnocujúcich miesto ceny, ako prvku v rámci marketingového mixu, ale tiež skúmania procesu jej konštituovania, štruktúry a intenzity faktorov, ktoré sa na jej tvorbe podieľajú.

Rozhodne nie je možné konštatovať, že v oblasti cenotvorby a cenového rozhodovania subjektov pôsobiacich v podmienkach voľného trhu boli už analyzované všetky aspekty a faktory vstupujúce do tohto procesu, napriek tomu je možné dospieť k záveru, že základné princípy tvorby cien sú všeobecne známe a teoreticky rozpracované. Podstatne zložitejšou je situácia v chápaní úlohy určitej skupiny podnikateľských subjektov a tvorby cien v krízových a mimoriadnych situáciách.

Teória a prax krízového manažmentu je, z aspektu zabezpečenia zdrojov, stále zameraná na tzv. „určené subjekty“ hospodárskej mobilizácie, v duchu zásad vychádzajúcich z historicky prekonaných teórií všeobecného, „totálneho“ chápania možných konfliktov a ohrození. Táto koncepcia v minulosti oprávnené nevytvárala priestor pre realizáciu podnikateľských aktivít pre subjekty, ktorých charakter výroby, resp. ponúkaného tovaru nepatril medzi komodity uspokojujúce základné životné potreby obyvateľstva.

Vojenské a nevojenské ohrozenia sú v súčasnosti typické svojim lokálnym charakterom, čo významne mení miesto a charakter podnikateľských subjektov v špecifickom prostredí ohrozenia. Pozornosť je prioritne nutné zamerať na možnosti a limity podnikania v takomto prostredí a pôsobenie faktorov vplývajúcich na tvorbu cien u subjektov, ktoré si aj v takýchto podmienkach zachovávajú autonómiu nielen v rozhodovaní o štruktúre a objeme výroby, ale rovnako ako v bežných podmienkach fungovania trhu, aj v oblasti konštituovania cien.

## HRANICE PODNIKATELSKEJ AKTIVITY

Aktuálne a budúce možné vojenské konflikty možno charakterizovať ako vojny lokálne, ktoré vyžadujú aj prehodnotenie doterajšieho prístupu k fungovaniu hospodárstva krajiny a jej ekonomického prostredia. Tento prístup si vyžaduje aj charakter nevojenských ohrození, v podobe stále častejších a ničivejších živelných pohrôm a priemyselných havárií.

---

<sup>1</sup> Ing. Stanislav MORONG, morong@aoslm.sk

Lokálne limitované vojenské a nevojenské ohrozenia už nepôsobia, z hľadiska ich rozsahu a rizík, na hospodárstvo dotknutých krajín intenzitou ako vojny svetové, resp. kontinentálneho typu (Rektořík 2006) . Pre hospodárstvo krajiny participujúcej na účasti v konflikte, mnohokrát v geograficky vzdialených krajinách, nie je nutnosťou plošne uplatniť zásady vojnovej ekonomiky a regulačné opatrenia zo strany centrálnych orgánov a vzhľadom k limitovanému rozsahu postihnutého územia, v prípade vystavenia vlastnej krajiny pôsobeniu uvedených faktorov, nemusia mať plošný charakter plošných regulačných opatrení v oblasti cien, sortimentu a objemu tovaru na takomto špecifickom trhu.

V čase vojny, vojnového stavu, výnimočného a núdzového stavu sa hospodárstvo krajiny riadi zvláštnymi pravidlami, nariadeniami a zákonmi. V hospodárstve štátu sa začínajú uplatňovať legislatívne normy špecifické pre krízové situácie (zákon č.387/2002 Z.z. ), pomocou ktorých a ďalších legislatívnych opatrení (zákon 414/2002 Z.z.), dochádza nielen k regulácii cien vybraných tovarov a komodít.

V prípade vojenského konfliktu alebo rozsiahlej živeľnej pohromy, ktoré priamo ohrozujú celé, alebo časť územia dotknutého štátu, sú aj zásahy centrálnych orgánov do kvality podnikateľského prostredia nevyhnutnosťou a zameriavajú sa na:

- reguláciu cien životne dôležitých tovarov a služieb,
- reguláciu objemu výroby a spotreby vybraných tovarov,
- obmedzenia práv a slobôd občanov.

Všetky uvedené zásahy štátu do ekonomicko-spoločenských vzťahov zásadne ovplyvňujú rozhodovanie podnikateľských subjektov vo vzťahu k:

- ukončeniu resp. pokračovaniu podnikania,
- miestu podnikania,
- charakteru podnikania,
- portfóliu vyrábaných produktov a poskytovaných služieb,

Táto možnosť rozhodovania je daná pochopiteľne len podnikom, ktoré nie sú určenými subjektmi hospodárskej mobilizácie, alebo z iných dôvodov nepodliehajú štátnej regulácii a slobodne môžu analyzovať interné a externé prostredie podniku z aspektu ohrozenia a príležitostí, ktoré sú spojené s krízovým, či mimoriadnym stavom.

Legislatíva zameraná na tvorbu a vývoj cien má po stránke kvantitatívneho rozsahu dve dimenzie:

- selektívna regulácia cien
- plošná cenová regulácia

**Selektívna cenová regulácia** sa v súlade so zákonom (zákon č.18/1996 Z.z.) sa uplatňuje aj v bežných mierových podmienkach, ako nástroj ekonomickej a sociálnej politiky vlády. Táto forma cenovej regulácie sa zameriava len na niektoré strategické položky, napr. ceny energií, ktoré v záujme ochrany spotrebiteľa a podpory konkurencieschopnosti domácich výrobcov, reguluje štát prostredníctvom úradu pre reguláciu sieťových odvetví .

V krízových a mimoriadnych situáciách selektívna cenová regulácia flexibilne reaguje napr. na druh ohrozenia a v závislosti na tom je príslušnými orgánmi vymedzený okruh regulovaných tovarov a služieb.

Tento spôsob regulácie cien vstupuje do rozhodovania podnikateľa z viacerých aspektov, od posúdenia vývoja situácie z hľadiska, či napr. v budúcnosti nemôže cenovej regulácii podliehať aj produkcia daného podniku alebo v podobe, ako sa prejaví odraz cenovej regulácie v možnej zmene nákladov na jednotku produkcie podniku a pod. Selektívna cenová regulácia v krízových a mimoriadnych situáciách nie je faktorom, ktorý by jednoznačne a paušálne obmedzoval podnikanie vo všeobecnosti, niektoré odvetvia môžu dokonca na jeho zavedení profitovať.

**Plošná cenová regulácia** je opatrením výnimočného charakteru, ktoré znamená cenové moratórium na všetky, alebo prevažnú časť tovarov a služieb v oblasti postihnutej

prírodným živlom, teroristickým útokom, alebo úderom protivníka napr. z dôvodov takej deštrukcie dopravnej infraštruktúry, ktorá neumožňuje dostatočné zásobovanie postihnutého územia z nepostihnutých oblastí krajiny.

Aj keď sa cenové moratórium vyhlasuje na vymedzený časový interval (maximálne 6 mesiacov) je to faktor, ktorý v podnikateľskom rozhodovaní indikuje významné prekážky v podnikaní. Okrem demotivujúceho prvku určenia maximálnych cien externým zásahom do prostredia trhu, komplikáciám v materiálových a tovarových tokoch vplyvom deštruktívneho účinku prírodných živlov resp. teroristického alebo vojenského útoku, na rozhodovanie podnikateľa vplýva aj faktom, že je to stav, ktorý sa po ukončení časovo vymedzeného obdobia transformuje do ďalšej, kvalitatívne miernejšej formy cenovej regulácie.

Podnikateľské prostredie v takomto prípade je charakteristické rastom variabilných aj fixných nákladov, čo nie je možné na strane podniku adekvátne zohľadniť v cene jednotky produkcie a v konečnom dôsledku to, spolu so špecifickými rizikami podnikania, vedie k bariére, ktorá významne vplýva na kvalitu a kvantitu podnikateľských aktivít v takýchto špecifických podmienkach legislatívnych obmedzení a pôsobenia atypických vplyvov externého prostredia na podnik.

## ZÁKLADNÉ FAKTORY CENOTVORBY V MIMORIADNYCH SITUÁCIÁCH

Rovnako ako v klasických podmienkach fungovania trhu, aj na legislatívne a ostatnými špecifickými činiteľmi limitovanom trhu v krízových a mimoriadnych situáciách, nie je možné aby sa podnikateľský prístup k tvorbe ceny obmedzil len na jednokriteriálne stanovenie ceny, s výhradným zohľadnením rozhodujúceho faktora. Tvorba ceny je vždy podmienená významnosťou parametra, ktorý je určujúci, ale rozhodne by nemal byť jediný.

Kreovanie ceny je proces do ktorého vstupujú rôzne faktory, ktorých početnosť, obsah a intenzita (váha) vplyvu na cenu sa mení v závislosti na čase, výrobnom odvetví, charaktere podnikateľského subjektu, druhu tovaru a mieste pôsobenia faktorov.

Zloženie a intenzita pôsobenia týchto faktorov sa mení aj v závislosti na podmienkach prostredia, v ktorom pôsobia na cenové rozhodovanie podnikateľa. Intenzita pôsobenia jednotlivých faktorov je rozdielna v prípade tvorby ceny v klasických podmienkach fungovania trhu a v podmienkach trhu, ktorý je vystavený tlakom externého prostredia podniku v podobe vojenských a nevojenských ohrození. V podmienkach krízových a mimoriadnych situácií sa výrazne mení najmä váha faktorov vonkajšieho prostredia, ktoré do tvorby ceny vstupujú napr. zmenou štruktúry nákladov, legislatívnymi zásahmi centra, ako aj novým prvkom rozhodovania – faktorom rizika.

Všeobecne možno hovoriť o vplyve **externých a interných faktorov**, ktoré pôsobia často protichodne, v inom kvantitatívnom zložení a s rozdielnou intenzitou ich pôsobenia. Napriek určitým diferenciam v počte faktorov ovplyvňujúcich rozhodovanie kompetentných manažérov o cene v najvšeobecnejšom členení možno vymedziť skupinu externých a interných faktorov, ktoré sa uplatňujú univerzálne bez ohľadu na charakter odvetvia, druh výrobku resp. služby, veľkosť podniku a pod. (Kajanová 2005).

V tomto kontexte môžeme v skupine interných faktorov identifikovať:

- ciele podniku,
- náklady,
- marketingovú stratégiu,
- kompetencie cenotvorby

Do skupiny externých faktorov patria:

- charakter trhu,
- vývoj dopytu,
- kvalita a kvantita konkurencie,



- ostatné vplyvy:
  - ekonomické,
  - sociálne,
  - politické,
  - legislatívne,
  - demografické,
  - kultúrne,
  - prírodné a pod.

Podrobnejšie rozdelenie oboch skupín faktorov determinujúcich tvorbu ceny v podmienkach výrobného podniku, kde je spektrum týchto faktorov najrozmanitejšie, tak ako je prezentované v ekonomickej teórii, hovorí o desiatke základných faktorov: základné ciele podniku, úroveň dopytu, náklady, konkurencia, flexibilita cien, obchodno - distribučné riešenie, geografické a špecifické podmienky umiestnenia výrobku, cenové zľavy a rabaty, cenová legislatíva (Rajňák 2002). Spektrum týchto základných faktorov v špecifických prípadoch môže zaznamenať kvantitatívne zmeny. Niektoré faktory v procese rozhodovania o cene nemusia byť, vzhľadom k ich vplyvu na cenu zohľadnené vôbec, ďalšie sú nevyhnutné, ako dodatočné faktory vstupujúce do procesu, lebo ich kvalita zásadne mení úroveň formovanej ceny.

Na základe uvedenej špecifikácie štruktúry faktorov vstupujúcich do rozhodovania o cene v klasických podmienkach fungovania trhu, sa pokúsím o identifikáciu a stručnú charakteristiku faktorov, ktoré vstupujú do cenového rozhodovania v krízových a mimoriadnych situáciách.

Je evidentné a opätovne je nutné zdôrazniť, že uvedené faktory môžu vo svojom rozhodovaní uplatniť len tie podnikateľské subjekty, ktoré charakterom svojej výroby nepodliehajú systému tovarovej výmeny na základe odberných poukazov, resp. cenovej regulácii na celé portfólium výrobkov resp. tovarov a podnikateľom poskytovaných služieb.

Jednotlivé faktory sú znázornené na obr.č.1. Pri posudzovaní ich obsahu a intenzity pôsobenia, je nutné zamerať sa na zmeny v uvedených parametroch u faktorov, ktoré na cenu pôsobia v oboch kvalitatívne rozdielnych situáciách na trhu, a v prípade faktorov, ktoré vznikajú ako dôsledok krízových a mimoriadnych situácií, na ich charakteristiku a intenzitu pôsobenia na konštituovanie ceny.

**Ciele podniku** – s logickým zameraním sa na základné ciele podniku, vychádzajú z možnosti a podmienok presadzovania sa na trhu. Tieto ciele úzko súvisia s cenovou politikou podniku, ktorá má svojimi marketingovými nástrojmi zabezpečiť spokojnosť výrobcu aj spotrebiteľa. Faktor má v špecifických situáciách zvláštne dimenzie v tom, že manažment zodpovedný za tvorbu cien musí posúdiť zmeny vplyvu ostatných faktorov, ku ktorým došlo vojenským útokom resp. pôsobením prírodných živlov. Tieto zmeny môžu nielen významne ovplyvniť rozhodovanie o cene, ale v mnohých prípadoch upozorniť na príležitosti, či ohrozenia, ktorých výsledkom môže byť v konečnom dôsledku aj rozhodnutie o zmene portfólia výrobkov.

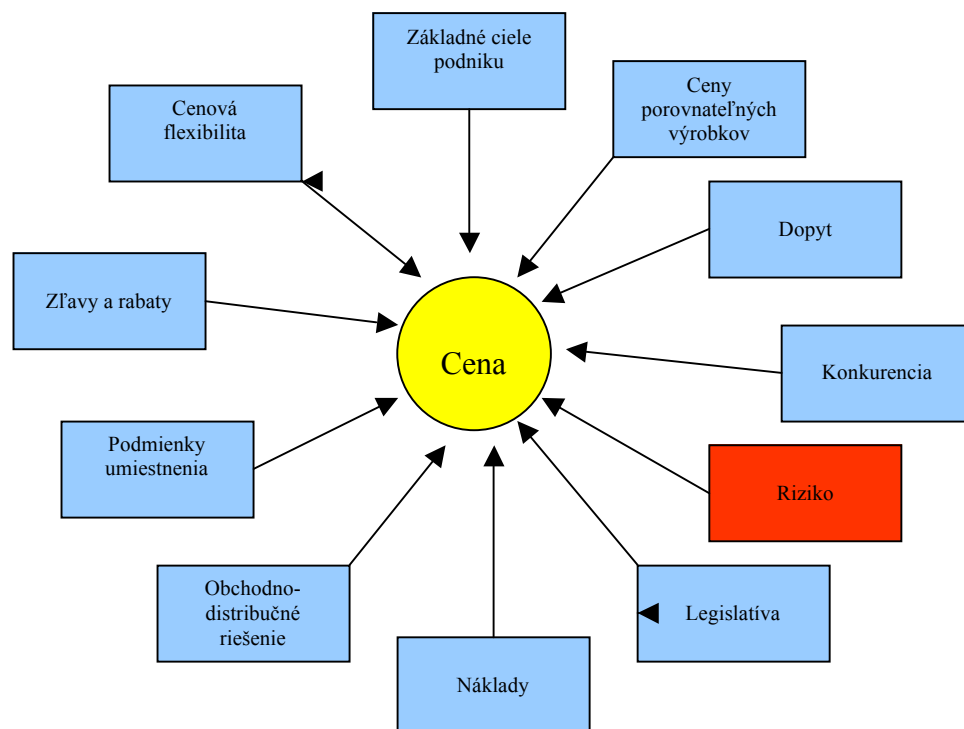
**Úroveň dopytu** – závislosť tohto faktora od ceny výrobku je známa odbornej aj laickej verejnosti so základných ekonomických vzťahov a definícií. Podnikateľ pri svojom rozhodovaní o cene zameriava pozornosť najmä na to, či objem ponúkaných výrobkov je adekvátny kúpyschopnosti obyvateľstva a sortiment, ktorý je predmetom ponuky zodpovedá preferenciám potenciálnych kupujúcich (Fendeková 2006).

Tento vzťah v špecifickom trhovom prostredí vykazuje, okrem iných zmien, najmarkantnejšie problém relatívneho nadbytku finančných zdrojov na strane dopytu v komparácii s obmedzeným sortimentom výrobkov na strane ponuky. Druhým aspektom tohto javu, je tiež nezájem o množstvo iných ponúkaných výrobkov s dôsledku zmenených priorit a redukcie rozsahu doteraz nakupovaného tovaru zo strany zákazníka. Pre podnikateľa

sa pri voľbe správneho sortimentu otvára priestor na uplatnenie celého objemu produkcie niektorých výrobkov na takto dimenzovanom trhu, no na strane druhej, časť ponúkanej produkcie je v týchto podmienkach nezaujímavá, a dopyt zaostáva za možnosťami ponuky.

**Ceny porovnateľných výrobkov** – faktor vychádza z dôležitosti výrobkov pre kupujúcich a je v úzkom vzťahu s faktorom konkurencie, ktorá je v špecifických podmienkach trhu, až na výnimky prevažne menej početná, čo môže viesť k monopolnému, či oligopolnému postaveniu podniku. To sa primerane odráža aj do tvorby cien charakteristických pre tieto štruktúry. V niektorých prípadoch je cenová komparácia, vo vzťahu ku kvantite predávajúcich jednoduchšia ako v štandardnom prostredí no s nutnosťou zohľadniť napr. ceny porovnateľných výrobkov, ktoré sú ponúkané ( a častokrát aj regulované) štátom ( napr. pohonné hmoty, niektoré poľnohospodárske produkty a pod.).

**Náklady** – v bežných podmienkach fungovania trhu faktor, ktorého význam je preceňovaný a časťou podnikateľov je vnímaný ako dominantný pri tvorbe ceny. Faktom je, že reprezentuje úroveň, pod ktorú by cena nemala klesnúť, resp. len s presne vymedzeným zámerom, vedúcim v konečnom dôsledku k pozitívnemu obratu v hospodárení podniku. Vo všeobecnosti sa v prípade krízových a mimoriadnych situácií predpokladá rastúci trend nákladov v súvislosti s narušenou infraštruktúrou a tým znemožnenými, resp. spomalenými informačnými a materiálovými tokmi, obmedzeným prístupom k surovinovým, materiálovým a ľudským zdrojom, nedostatku a regulácii objemu energetických zdrojov pre výrobu, nutnosti výmeny poškodeného technologického zariadenia a opráv výrobných a administratívnych priestorov atď. V týchto podmienkach je intenzita pôsobenia tohto faktora na tvorbu ceny jednoznačne vyššia, ako v podmienkach bez pôsobenia vplyvu vojenských a nevojenských ohrození.



Obr. 1: Základné faktory tvorby ceny v neštandardných situáciách

**Konkurencia** – vo výnimočných prípadoch môžu nové extrémne podmienky na trhu prilákať do odvetvia ďalších výrobcov, pretože dopyt po niektorých špecifických produktoch (napr. zariadení na odčerpávanie vody, absorbciu vlhkosti a pod; v prípade povodní) rastie. Tento trend je skôr výnimočný, pretože vplyvom vojenských operácií, teroristických útokov,

či živelných pohrôm, na trhu zostáva len obmedzený počet miestnych podnikov, ktorých aktivita nebola minimalizovaná resp. úplne paralyzovaná už uvedenými vplyvmi. Možnému vstupu ďalších konkurentov z geograficky vzdialenejších území reálne bráni deštrukcia dopravnej infraštruktúry, disponibilných prevádzkyschopných priestorov na podnikanie v postihnutých lokalitách, ako aj narušená distribučná sieť a legislatívne obmedzenia práv a slobôd občanov, ako aj legislatívne limity podnikania na miestnej úrovni a pod.

Tieto skutočnosti v kombinácii s ďalšími faktormi vytvárajú priestor na výraznejší rast cien, ako v podmienkach nelimitovaného konkurenčného prostredia.

**Riziko** – tento faktor je v odbornej literatúre zameranej na tvorbu ceny a cenové rozhodovanie interpretovaný z hľadiska možných komplikácií prameniach z úspešnosti posúdenia predpokladaného vývoja trhu.

V kontexte vplyvu rizika na tvorbu ceny v podmienkach krízových a mimoriadnych situácií je dôležité tento faktor vnímať ako riziko vzniku možných extrémnych škôd na majetku podniku a riziko ohrozenia života a zdravia zamestnancov vplyvom ľudskej činnosti resp. pôsobením prírodných síl v mieste podnikania. Štruktúra základných faktorov vplyvajúcich na konštituovanie ceny v špecifických podmienkach fungovania trhu je o tento faktor doplnená, pretože v uvedených podmienkach je intenzita jeho pôsobenia na cenu rozhodujúca. Argumentom pre toto tvrdenie je skutočnosť, že podiel na výške ceny je pravdepodobne najvýznamnejší, a tiež faktom maximálnej demotivácie, keď ani akceptácia niekoľkonásobne vyššej ceny trhom a tým aj adekvátneho rastu zisku nie je dostatočná na to, aby podnik odolal tlakom rizika a zotrval na trhu.

Faktor je preto hodnotený ako zlomový parameter, ktorý pre podnikateľa dáva jednoznačný signál ku kompenzácii uvedeného rizika enormným tlakom na cenu zohľadňujúcu jeho eventuálne dopady na subjekt podnikania.

**Legislatíva** – faktor, ktorý do procesu tvorby ceny vstupuje gradujúcou intenzitou. Pokiaľ cenový vývoj v štandardných podmienkach je možný v intenciách zákona o cenách a tým pomerne liberálny, v špecifických podmienkach vojenských a nevojenských ohrození do tohto procesu vstupujú ďalšie zákonné normy a predpisy na centrálnej aj miestnej úrovni. Tieto nielen upravujú proces určovania ceny priamo, ale jej výšku podmieňujú sprostredkovane, cez opatrenia na organizáciu materiálových a informačných tokov, zásad bezpečnosti a ochrany obyvateľstva, či obmedzenie počtu niektorých výrobných subjektov na trhu, alebo zákazom niektorých povolání a živností. Zákaz výroby liehovín môže napr. stimulovať rast cien disponibilných zásob alkoholických nápojov v obchodnej sieti a pod.

Vplyv **ostatných základných faktorov** podieľajúcich sa na tvorbe ceny v podmienkach krízových a mimoriadnych situácií nemožno hodnotiť ako bezvýznamný.

Na tomto procese participujú rôznou intenzitou, no ich vplyv v porovnaní s podmienkami na liberálnom trhu bez extrémnych, už uvedených tlakov externého prostredia, je podstatne nižší a niektoré sa nemusia uplatniť vôbec (napr. rabaty a zľavy).

## ZÁVER

Podniky „druhej kategórie“, ktoré svojím charakterom nezabezpečujú prioritné tovary a služby existenčného charakteru, no významne prispievajú k spokojnosti obyvateľstva uspokojovaním ich špecifických potrieb v podmienkach vojenských a nevojenských ohrození, zohľadnením zmien v charaktere konfliktov a dôsledkov účinku prírodných síl, už oprávnene nemôžu zostať na periférii záujmu teórie krízového manažmentu a všeobecnej ekonomickej teórie.

V podmienkach lokálneho pôsobenia vojenských operácií a prírodných živlov je nutné vymedziť ich úlohu, ohrozenia a príležitosti, ktoré takéto situácie vytvárajú a analyzovať faktory, ktoré vstupujú do cenového rozhodovania, ktoré môže cenami dramaticky ovplyvniť

sociálnopolitickú stabilitu v spoločnosti v takýchto všestranne vyhrotených situáciách (Hofreiter 2006) . Príspevok je krokom upozorňujúcim na význam tejto problematiky a podnetom na diskusiu, detailnejšie teoretické rozpracovanie a jeho implementáciu do procesov pripravených na riešenie aktuálnych kríz a špecifických situácií ohrozenia.

### **Zoznam bibliografických odkazov**

1. BRIŠKA, R.: Vojnové hospodárstvo. Bratislava: Nakladateľstvo slovenského pôdohospodárskeho družstva 1942, 384.s
2. FENDEKOVÁ, E.: Oligopoly a regulované monopoly. Bratislava: Vydavateľstvo Iura Edition 2006, 205 s. ISBN 80-8078-080-3
3. HANNA, N; DODGE, H.R.: Pricing. Praha: Management Press 1997, 203 s. ISBN 80-85943-34-4
4. HOFREITER, L.: Securitológia. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl gen. M.R. Štefánika 2006. 138 s. ISBN 80-8040-310-4, ISBN 978-80-8040-310-2
5. HORÁK, R. a kol.: Průvodce krizovým řízením pro veřejnou správu. Praha: Právnické a ekonomické nakladatelství a knihkupectví 2004. 407 s. ISBN 80-7201-471-4
6. KAJANOVÁ, J.: Náklady a ceny . Bratislava: Vydavateľstvo Iris 2006, 150 s. ISBN 80-89018-92-0
7. MIKOLAJ, J. a kol.: Krízový manažment ako spoločensko – vedný problém. Žilina: Vydavateľstvo Fakulty špeciálneho inžinierstva Žilinskej univerzity 2000, 141 s. ISBN 80-888 29-54-2
8. RAJŇÁK, M. a kol.: Cenové rozhodovanie. Bratislava: Vydavateľstvo Sprint 2002. 256 s. ISBN 80- 89085-07-5
9. REKTOŘÍK, J. a kol.: Krizové řízení ve veřejné správě a bezpečnost obyvatel. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta 2006. s. 38 – 50, ISBN 80-210-3934-5
10. ŠIMÁK, L.: Krízový manažment vo verejnej správe, Žilina: Žilinská univerzita, Fakulta špeciálneho inžinierstva 2001. s.9. ISBN 80-88829-13-5
11. Zákon 414/2002 Z.z. o hospodárskej mobilizácii
12. Zákon č. 387/2002 Z.z. o riadení štátu v krízových situáciách mimo času vojny a vojnového stavu,
13. Zákon o cenách č.18/1996 Z.z

# UMOROVANIE TRANSAKČNÝCH NÁKLADOV EMITOVANÝCH DLHOPISOV PODĽA IFRS/IAS

## AMORTIZATION OF TRANSACTION COST OF FLOATED DEBENTURES ACCORDING TO IFRS/IAS

Ladislav Nagy<sup>1</sup>

**KEY WORDS:** bonds, financial debt, transaction cost, amortization of transaction cost, unrealized interest cost, tax, IFRS/IAS

### ABSTRACT

To Slovak legal amendment of accounting was adopted amortized cost method, according to valuation of floated debentures from the date of their sale until the date of their maturity is gradually increased by unrealized interest cost. Valuation of discounted bonds floated below nominal value is a more complex operation in accounting. In the case of these debentures, it is necessary to calculate the rate of interest cost until maturity. In every accounting period during the life of floated discounted bonds, their valuation is increased by an aliquot interest cost, while compound interest is used. On the day of maturity, the valuation of floated discounted debentures in financial accountancy has to equal their nominal value.

### ÚVOD

Obligácie predstavujú z pohľadu emitenta finančný záväzok voči investorom. Emitent sa v emisných podmienkach zaväzuje vyplácať úroky v stanovených intervaloch a splatiť menovitú hodnotu obligácií. V ďalšom texte sa budeme zaoberať oceňovaním emisie dvoch druhov obligácií, a to obligácií s pevným výnosom z kupónu a obligácií s kombinovaným výnosom podľa Medzinárodných štandardov pre finančné vykazovanie (IFRS/IAS). Obligácie s kombinovaným výnosom vznikajú kombináciou obligácií s pevným výnosom z kupónu a diskontovaných obligácií. Emitujú sa pod menovitou hodnotou, fixné výnosy z kupónu<sup>2</sup> sa vyplácajú v presne stanovených časových intervaloch počas životnosti obligácií. V deň splatnosti investori získajú menovitú hodnotu, pričom rozdiel medzi vyššou menovitou hodnotou a nižším emisným kurzom predstavuje ďalší výnos majiteľov dlhopisov, a to diskontný výnos.

### ZÁKLADNÉ VÝCHODISKÁ OCEŇOVANIA A ÚČTOVANIA EMITOVANÝCH OBLIGÁCIÍ A UMOROVANIA TRANSAKČNÝCH NÁKLADOV

Finančné záväzky pri ich emisii sa podľa IFRS/IAS oceňujú objektívnou (reálnou) hodnotou<sup>3</sup>, ktorá sa rovná objektívnej (reálnej) hodnote protihodnoty, ktorú podnik získal a ktorá vznik záväzku vyvolala. V tomto prípade objektívnou hodnotou je historická cena, t. j.

---

<sup>1</sup> Ing. Ladislav Nagy, denný doktorand, Katedra podnikových financií, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava 5, tel.: 672 95 659, e-mail: nagylad@dec.euba.sk

<sup>2</sup> Základom pre ich výpočet môže byť buď emisná cena, t. j. cena za ktorú ich emitent predal na kapitálovom trhu, alebo menovitá hodnota.

<sup>3</sup> Objektívna (reálna) hodnota je suma, za ktorú môže byť majetok vymenený alebo záväzok vyrovnaný v nezávislej transakcii medzi informovanými súhlasiacimi stranami.

*emisná cena*, za ktorú investori nakúpili obligácie. Emisná cena však má byť upravená o *transakčné náklady* priamo súvisiace so vznikom finančných záväzkov, sú to najmä poplatky burze, sprostredkovateľské provízie, náklady súvisiace s vypracovaním a zverejnením prospektu emitenta a pod. Transakčné náklady sú prírastkové náklady, ktoré sú priamo priraditeľné vzniku finančného záväzku. Prírastkové náklady sú náklady, ktoré by nevznikli v prípade, ak by emitent nevydal konkrétne dlhopisy.

Medzinárodné štandardy pre finančné vykazovanie opúšťajú princíp historických cien pri oceňovaní finančných záväzkov, ktoré vznikajú emisiou dlhodobých dlhopisov. Pre potreby verného a pravdivého obrazu o finančnej situácii a výnosnosti sa dostáva do popredia dynamický pohľad – **model zostatkovej (amortizovanej) hodnoty**, podľa ktorého sa ocenenie cenných papierov emitovaných účtovnou jednotkou odo dňa vyrovnania emisie do dňa splatnosti postupne zvyšuje o nerealizované úrokové náklady, príp. o alikvotný podiel diskontných nákladov pri diskontovaných dlhových cenných papieroch [4]. V zásade platí, že finančné záväzky sa vykazujú v ich *súčasnej hodnote*.

Účtovné ocenenie emitovaných obligácií s pevným výnosom z kupónu, pri ktorých sa úroky vyplácajú v každom roku životnosti, sa nezvyšuje o úrokové náklady, pretože sa považujú za *realizované*, ktoré vyvolali aj vznik výdavkov. Ocenenie finančných záväzkov sa zvyšuje len v prípade nerealizovaných finančných nákladov, ktoré v bežnom účtovnom období neboli uhradené, t. j. nevyvolali zníženie peňažných prostriedkov. V prípade, ak podľa národnej daňovej úpravy sa úrokové náklady diskontovaných obligácií prejavia ako daňové výdavky v roku ich splatnosti, vznikajú dočasné rozdiely medzi účtovnou hodnotou záväzku a jeho daňovou základňou, a tým pádom aj povinnosť účtovať *odloženú daň z príjmov*.

Oceňovanie emitovaných diskontovaných dlhopisov je v účtovníctve zložitejšia operácia. V prípade týchto dlhopisov je potrebné totiž vypočítať mieru úrokových nákladov do splatnosti. V každom účtovnom období počas životnosti diskontovaných dlhopisov zvýšime ich ocenenie o alikvotný diskontný náklad, pričom používame **zložené úrokovanie s efektívnou úrokovou mierou**. V deň splatnosti sa ocenenie finančných záväzkov v účtovníctve bude rovnať ich menovitej hodnote, ktorú vypláca emitent investorom [3].

Nerealizované úrokové náklady sa účtujú na ťarchu účtu *Úrokové náklady (562 – Úroky)* a v prospech účtu *Vydané dlhodobé dlhopisy (473 – Vydané dlhopisy)*. Fixné úrokové náklady z kupónu, ktoré emitent vypláca investorom v pravidelných intervaloch počas doby životnosti obligácií, sa účtujú na ťarchu účtu *Úrokové náklady (562 – Úroky)* a súvzťažným účtom, v prípade úhrady z bankového účtu, je účet *221 – Bankové účty*.

V priebehu životnosti emitovaných obligácií sa umorujú aj transakčné náklady súvisiace s emisiou. Transakčné náklady vznikajúce pri vydaní obligácií s pevným výnosom z kupónu odporúčam umorovať *lineárnou metódou* (ich alikvotný podiel je v každom mesiaci rovnaký). Pri diskontovaných obligáciách a obligáciách s kombinovaným výnosom je lineárna metóda menej akceptovateľná, pretože sa alikvotný podiel diskontných nákladov počíta pomocou zloženého úrokovania s efektívnou úrokovou mierou. Na základe tejto skutočnosti odporúčam (v duchu IFRS/IAS) pri umorovaní transakčných nákladov vznikajúcich pri emisii týchto druhov obligácií použiť *metódu efektívnej úrokovej miery*.<sup>4</sup>

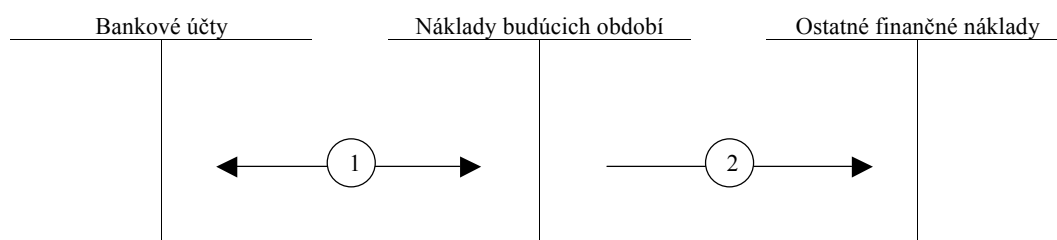
## OCEŇOVANIE EMITOVANÝCH OBLIGACIÍ S PEVNÝM VÝNOSOM Z KUPÓNU

Európsky inovatívny podnik, ktorý zostavuje svoju účtovnú závierku podľa Medzinárodných štandardov pre finančné vykazovanie, emitoval dňa 1. 10.  $x_1$ , pričom premenná  $x_1$  je 1. rok životnosti, 100 ks obligácií s fixným výnosom so splatnosťou 24 mesiacov (deň splatnosti je 1. 10.  $x_3$ , kde  $x_3$  predstavuje posledný rok životnosti).

<sup>4</sup> Umorovanie transakčných nákladov slovenské postupy účtovania *nepovoľujú*, účtujú sa ako ostatné finančné náklady bežného účtovného obdobia, v ktorom boli aj uhradené.

Menovitá hodnota, ktorá sa rovná emisnej cene, predstavila 10 000 €; ročný úrokový náklad obligácie predstavuje 6,5 % menovitej hodnoty (650 €). Počíta sa jednoduchým úrokovaním. Pri emisii transakčné náklady činili 2 400 €, ktoré boli aj uhradené z bankového účtu.

IFRS/IAS odporúčajú upraviť objektívnu hodnotu emitovaných obligácií o transakčné náklady, ktoré priamo súvisia s ich vydaním. Priame zvýšenie ocenenia finančných záväzkov o uhradené transakčné náklady by však viedlo k porušeniu podvojnosti v účtovníctve (zníženie peňažných prostriedkov pri úhrade transakčných nákladov na strane Dal a súčasne zvýšenie ocenenia finančných záväzkov, t. j. emitovaných obligácií na strane Dal), preto emisná cena by mala byť upravená o transakčné náklady nepriamo. Transakčné náklady sa „aktivujú“ (časovo rozlišujú) a účtujú sa ako náklady budúcich období, resp. transakčné náklady budúcich období.



Legenda:

- 1 – Vznik transakčných nákladov priamo súvisiacich s emisiou obligácií a ich úhrada z bankového účtu
- 2 – Účtovanie umorených transakčných nákladov pripadajúcich na jednotlivé roky životnosti obligácií

Obrázok č. 1: Účtovanie umorovania transakčných nákladov

Podľa daňovej legislatívy viacerých krajín vrátane Slovenska, sa transakčné náklady v celej výške považujú za daňové výdavky toho zdaňovacieho obdobia, v ktorom vznikali a boli aj uhradené. Vychádzajúc z týchto myšlienok, v účtovníctve vznikajú dočasné rozdiely medzi účtovnou hodnotou a daňovou základňou transakčných nákladov, a tým pádom má emitent povinnosť účtovať o odloženej dani z príjmov z bežnej činnosti.

Transakčné náklady ( $TN$ ) priamo súvisiace s emisiou obligácií s fixným výnosom sa umorujú lineárnou metódou, pričom ich **aliquotný podiel** ( $aTN$ ) sa počíta takto:

$$aTN = \frac{TN \cdot m}{n \cdot 12}, \quad (1)$$

kde  $n$  je počet rokov splatnosti emitovaných dlhových cenných papierov a  $m$  je počet mesiacov v bežnom účtovnom období, pre ktoré sa umorené transakčné náklady počítajú.

Účtovanie a oceňovanie emisie obligácií s pevným výnosom z kupónu v 1. roku

Tabuľka č. 1

P. č.	Text	Suma v €	Má dať	Dal
1.	Emisia 100 ks obligácií s pevným výnosom z kupónu na kapitálovom trhu v emisnej cene 10 000 €/ks; (10 000 € · 100 ks)	1 000 000	Pohľadávky z vydaných dlhopisov	Vydané dlhodobé dlhopisy
2.	Investori nakúpili celý objem emisie a emisnú cenu obligácií uhradili na bankový účet	1 000 000	Bankové účty	Pohľadávky z vydaných dlhopisov
3.	Vznik „aktivácia“ a úhrada transakčných nákladov z bankového účtu	2 400	Náklady budúcich období	Bankové účty

4.	Úhrada ročných úrokových nákladov investorom; (1 000 000 € . 0,065 : 12 . 3 mesiace)	16 250	Úrokové náklady	Bankové účty
5.	Umorovanie transakčných nákladov pripadajúcich na 1. rok životnosti; (2 400 € : 24 . 3 mesiace)	300	Ostatné finančné náklady	Náklady budúcich období
6.	Účtovanie odloženého daňového záväzku; [(2 400 € – 300 €) . 0,19] Účtovná hodnota transakčných nákladov: 2 100 € Daňová základňa: 0 € Zdaniteľný dočasný rozdiel: 2 100 € Predpokladáme, že sadzba dane z príjmov je 19 %.	399	Odložená daň z príjmov z bežnej činnosti	Odložený daňový záväzok

Prameň: Vlastné výpočty.

Základ dane emitenta v bežnom zdaňovacom období sa znižuje o sumu celkových transakčných nákladov v hodnote 2 400 €. Daňový štít predstavuje 456 €, ktorý z účtovného hľadiska by predstavil len súčin umorených transakčných nákladov v prvom roku (300 €) a sadzby dane z príjmov, t. j. 57 €. <sup>5</sup> Ďalej ho budem nazvať „účtovným“ daňovým štítom.

Do výsledku hospodárenia bežného účtovného obdobia sa zahŕňa len alikvotný podiel transakčných nákladov ( $aTN_1$ ) pripadajúci na prvý rok životnosti emitovaných obligácií. Rozdiel medzi daňovým štítom (456 €) a „účtovným“ daňovým štítom (57 €) je odložený daňový záväzok bežného účtovného obdobia v sume 399 €.

Účtovanie a oceňovanie emisie obligácií s pevným výnosom z kupónu v 2. roku

Tabuľka č. 2

P. č.	Text	Suma v €	Má dať	Dal
1.	Úhrada ročných úrokových nákladov investorom; (1 000 000 € . 0,065)	65 000	Úrokové náklady	Bankové účty
2.	Umorovanie transakčných nákladov pripadajúcich na 2. rok životnosti; (2 400 € : 24 . 12 mesiacov)	1 200	Ostatné finančné náklady	Náklady budúcich období
3.	Zníženie odloženého daň. záväzku; (1 200 € . 0,19) Účtovná hodnota transakčných nákladov: 900 € Daňová základňa: 0 € Zdaniteľný dočasný rozdiel: 900 € Sadzba dane z príjmov predstavuje 19 %.	228	Odložený daňový záväzok	Odložená daň z príjmov z bežnej činnosti

Prameň: Vlastné výpočty.

V druhom roku životnosti emitovaných obligácií sa odložený daňový záväzok znižuje z titulu umorovania transakčných nákladov, ktoré pripadajú na daný rok životnosti. Odložený daňový záväzok sa znižuje o súčin umorených transakčných nákladov druhého roka a sadzby dane z príjmov, platnej v prvom roku životnosti. Výsledok predstavuje „účtovný“ daňový štít v druhom roku životnosti emitovaných dlhopisov.

Účtovanie a oceňovanie emisie obligácií s pevným výnosom z kupónu v 3. roku

Tabuľka č. 3

P. č.	Text	Suma v €	Má dať	Dal
1.	Úhrada ročných úrokových nákladov investorom; (1 000 000 € . 0,065 : 12 . 9 mesiacov)	48 750	Úrokové náklady	Bankové účty
2.	Umorovanie transakčných nákladov pripadajúcich na 3. rok životnosti; (2 400 € : 24 . 9 mesiacov)	900	Ostatné finančné náklady	Náklady budúcich období

<sup>5</sup> Daňový štít = 2 400 € (suma transakčných nákladov) . 0,19 = 456 €, „Účtovný“ daňový štít = 300 € (umorené transakčné náklady v prvom roku) . 0,19 = 57 €.



3.	Zníženie odloženého daňového záväzku; (900 € · 0,19) Účtovná hodnota transakčných nákladov: 0 € Daňová základňa: 0 € Zdaniteľný dočasný rozdiel: 0 € Sadzba dane z príjmov predstavuje 19 %.	171	Odložený daňový záväzok	Odložená daň z príjmov z bežnej činnosti
4.	Úhrada splatných 100 ks dlhopisov v menovitej hodnote 10 000 € za kus z bankového účtu	1 000 000	Vydané dlhodobé dlhopisy	Bankové účty

Prameň: Vlastné výpočty.

Odložený daňový záväzok v poslednom roku životnosti sa znižuje o súčin umorených transakčných nákladov tretieho roka a sadzby dane z príjmov, platnej v prvom roku životnosti. Výsledok predstavuje „účtovný“ daňový štít v treťom roku životnosti emitovaných dlhodobých dlhopisov. Konečný zostatok účtov *Odložený daňový záväzok* a *Náklady budúcich období* na konci tretieho roka sa rovná nule.<sup>6</sup>

## OCEŇOVANIE EMITOVANÝCH OBLIGÁCIÍ S KOMBINOVANÝM VÝNOSOM

Európsky inovatívny podnik, ktorý zostavuje svoju účtovnú závierku v súlade s Medzinárodnými štandardmi pre finančné vykazovanie, emitoval dňa 2. 6.  $x_1$ , pričom premenná  $x_1$  je 1. rok životnosti, 100 ks obligácií s kombinovaným výnosom so splatnosťou 24 mesiacov (deň splatnosti je 2. 6.  $x_3$ , kde  $x_3$  predstavuje posledný rok životnosti). Menovitá hodnota (*MH*) jedného dlhopisu predstavila 10 000 €, emisná cena (*EC*) činila 9 100 €. V každom roku v priebehu životnosti sa investorom vyplácajú pevné výnosy z kupónu v hodnote 2,4 % menovitej hodnoty, počítajú sa jednoduchým úrokovaním. Pri emisii transakčné náklady (*TN*) činili 2 500 €, ktoré boli aj uhradené z bankového účtu.

**Ročnú mieru diskontných (úrokových) nákladov** ( $r_e$ ) obligácie vypočítame pomocou odúročiteľa, pričom *EC* je súčasnou hodnotou a *MH* je budúcou hodnotou záväzku<sup>7</sup>:

$$EC = \frac{MH}{(1+r_e)^n} \rightarrow r_e = \sqrt[n]{\frac{MH}{EC}} - 1 \rightarrow \left(\frac{10\,000}{9\,100}\right)^{\frac{1}{2}} - 1 = 4,828483672\% \quad (2)$$

**Nerealizované úrokové náklady** (*NRN*), resp. alikvotné diskontné náklady vypočítame pomocou vzorcov (3) a (4), s aplikáciou metódy efektívnej úrokovej miery [3, s. 300]:

$$NRN_1 = EC \cdot \left[ (1+r_e)^{\frac{m}{12}} - 1 \right], \quad (3)$$

$$NRN_{2,3,\dots,n} = EC \cdot (1+r_e)^{\frac{k}{12}} \cdot \left[ (1+r_e)^{\frac{m}{12}} - 1 \right], \quad (4)$$

kde  $n$  je počet rokov splatnosti obligácie,  $NRN_1$  sú nerealizované úrokové náklady pripadajúce na prvý rok životnosti a  $NRN_{2,3,\dots,n}$  sú nerealizované úrokové náklady pripadajúce na ďalšie roky životnosti emitovaných obligácií,  $m$  je počet mesiacov v bežnom roku, pre ktoré sa alikvotný podiel diskontu počíta a  $k$  predstavuje počet mesiacov v predchádzajúcich rokoch, pre ktoré sa nerealizované úrokové náklady počítali.

<sup>6</sup> 399 € (konečný zostatok účtu *Odložený daňový záväzok* v prvom roku životnosti) – 228 € (zníženie účtu *Odložený daňový záväzok* v druhom roku životnosti) – 171 € (zníženie účtu *Odložený daňový záväzok* v treťom roku životnosti) = 0 €.

<sup>7</sup> Ročná miera diskontných úrokových nákladov vstupuje do výpočtov ako desatinné číslo.

V každom roku sa zvyšuje ocenenie emitovaných obligácií o alikvotný diskontný náklad pri použití zloženého úrokovania s efektívnou úrokovou mierou. V deň splatnosti sa ocenenie emitovaných dlhopisov v účtovníctve má rovnať ich menovitej hodnote, ktorú vypláca emitent investorovi, potom platí vzťah<sup>8</sup>:

$$MH_j = EC_j + \text{diskontný náklad}_j = EC_j + \sum_{t=1}^n NRN_{j_t}. \quad (5)$$

Dosadením zadaných parametrov príkladu do vzťahov (3) a (4) dostaneme výšku ročných nerealizovaných diskontných nákladov emitenta.

Výpočet alikvotných diskontných nákladov metódou efektívnej úrokovej miery

Tabuľka č. 4

Roky životnosti a počet mesiacov	Výpočet ročných nerealizovaných diskontných nákladov	Ročné NRN
1. rok: 7 mesiacov	$NRN_1 = 9\,100 \cdot (1,04828483672^{7/12} - 1) \cdot 100 \text{ ks}$	25 379,08 €
2. rok: 12 mesiacov	$NRN_2 = 9\,100 \cdot 1,04828483672^{7/12} \cdot (1,04828483672^{12/12} - 1) \cdot 100 \text{ ks}$	45 164,63 €
3. rok: 5 mesiacov	$NRN_3 = 9\,100 \cdot 1,04828483672^{19/12} \cdot (1,04828483672^{5/12} - 1) \cdot 100 \text{ ks}$	19 456,29 €
Deň splatnosti: 2. 6. x <sub>3</sub>	$\sum MH = \sum EC + NRN_1 + NRN_2 + NRN_3$	1 000 000,00 €

Prameň: Vlastné výpočty.

Fixné náklady z kupónu sa uhrádzajú v každom roku, preto sa ocenenie emitovaných dlhodobých dlhopisov o tieto finančné náklady nezvyšuje.

Ak podľa národnej daňovej úpravy sa diskontné náklady obligácie prejavujú ako daňové výdavky v roku ich splatnosti<sup>9</sup> (súčasne dochádza k zníženiu peňažných prostriedkov), vznikajú dočasné rozdiely medzi účtovnou hodnotou finančného záväzku a jeho daňovou základňou. Pretože účtovná hodnota finančných záväzkov je vyššia ako ich daňová základňa, ich rozdielom sú odpočítateľné dočasné rozdiely a účtuje sa o odloženej daňovej pohľadávke.

Vznik transakčných nákladov som zohľadnil aj v uvedenom príklade. Pri výpočte alikvotných transakčných nákladov ( $aTN$ ) súvisiacich s emisiou diskontovaných obligácií alebo obligácií s kombinovaným úrokovým výnosom by bolo vhodnejšie použiť metódu efektívnej úrokovej miery. Najprv je potrebné určiť výšku **ročnej efektívnej miery umorovania transakčných nákladov** ( $r_{TN}^a$ ), ktorá sa počíta podľa nasledujúceho vzťahu:

$$r_{TN}^a = \sqrt[n]{\frac{EC + TN_j}{EC}} - 1 \rightarrow \left( \frac{9\,100 + 25}{9\,100} \right)^{\frac{1}{2}} - 1 = 0,137268423 \%. \quad (6)$$

V čitateli vzorca (6) sa emisná cena ( $EC$ ) zvyšuje o sumu jednotkových transakčných nákladov ( $TN_j$ ) a v menovateli je emisná cena. Z uvedeného vyplýva, že výšku alikvotných transakčných nákladov pripadajúcich na jednotlivé roky životnosti dlhopisov determinuje emisná cena, transakčné náklady pripadajúce na jednu emitovanú obligáciu a doba životnosti. Základnou požiadavkou je, aby sa v deň splatnosti súčet alikvotných transakčných nákladov (umorených transakčných nákladov) rovnala celkovým transakčným nákladom. Spomenutú požiadavku splňame len vtedy, ak vzorce na výpočet nerealizovaných úrokových nákladov

<sup>8</sup> Index  $j$  znamená, že ide o menovitú hodnotu, emisnú cenu a nerealizované úrokové náklady jednej obligácie.

<sup>9</sup> Napríklad § 7 ods. 3 zákona NR SR č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov.

podľa (3) a (4) modifikujeme pre potreby výpočtu alikvotných transakčných nákladov, ktoré sa počítajú takisto pomocou zloženého úrokovania s efektívnou úrokovou mierou:

$$aTN_1 = EC \cdot \left(1 + r_{TN}^a\right)^{\frac{m}{12}} - EC = EC \cdot \left[\left(1 + r_{TN}^a\right)^{\frac{m}{12}} - 1\right], \quad (7)$$

$$\begin{aligned} aTN_{2,3,\dots,n} &= EC \cdot \left(1 + r_{TN}^a\right)^{\frac{k}{12}} \cdot \left(1 + r_{TN}^a\right)^{\frac{m}{12}} - EC \cdot \left(1 + r_{TN}^a\right)^{\frac{k}{12}} = \\ &= EC \cdot \left(1 + r_{TN}^a\right)^{\frac{k}{12}} \cdot \left[\left(1 + r_{TN}^a\right)^{\frac{m}{12}} - 1\right], \end{aligned} \quad (8)$$

kde  $aTN_1$  sú umorené transakčné náklady v prvom roku životnosti a  $aTN_{2,3,\dots,n}$  sú umorené transakčné náklady v ďalších rokoch životnosti diskontovaných obligácií,  $m$  je počet mesiacov v bežnom účtovnom období, pre ktoré sa umorené transakčné náklady počítajú a  $k$  predstavuje počet mesiacov v predchádzajúcich účtovných obdobiach, pre ktoré sa alikvotné transakčné náklady emitovaných obligácií počítali. Dosadením zadaných parametrov do vzťahov (7) a (8), dostaneme výšku umorených transakčných nákladov.

Výpočet alikvotných transakčných nákladov metódou efektívnej úrokovej miery

Tabuľka č. 5

Roky životnosti a počet mesiacov	Výpočet ročných umorených transakčných nákladov	Výška $aTN$
1. rok: 7 mesiacov	$aTN_1 = 9\,100 \cdot (1,00137268423^{7/12} - 1) \cdot 100 \text{ ks}$	728,46 €
2. rok: 12 mesiacov	$aTN_2 = 9\,100 \cdot 1,00137268423^{7/12} \cdot (1,00137268423^{12/12} - 1) \cdot 100 \text{ ks}$	1 250,14 €
3. rok: 5 mesiacov	$aTN_3 = 9\,100 \cdot 1,00137268423^{19/12} \cdot (1,00137268423^{5/12} - 1) \cdot 100 \text{ ks}$	521,40 €
Deň splatnosti: 2. 6. x <sub>3</sub>	$TN = aTN_1 + aTN_2 + aTN_3$	2 500,00 €

Prameň: Vlastné výpočty.

Vo finančnom účtovníctve je potrebné zohľadniť aj daňové a účtovné aspekty umorovania transakčných nákladov, čo sa odzrkadľuje v účtovaní odloženej dane z príjmov. V každom roku počas životnosti emitovaných diskontovaných obligácií, príp. obligácií s kombinovaným výnosom sa účtuje a vykazuje v súvahe:

- **odložená daňová pohľadávka** (odpočítateľné dočasné rozdiely sú vyvolané s tým, že diskontné náklady sa zdaňujú v roku splatnosti obligácií, kedy sa prejavujú ako výdavky),
- **odložený daňový záväzok** (vzniká z titulu umorovania transakčných nákladov).

Účtovanie a oceňovanie emisie obligácií s kombinovaným výnosom v 1. roku

Tabuľka č. 6

P. č.	Text	Suma v €	Má dať	Dal
1.	Emisia 100 ks obligácií s kombinovaným výnosom na kapitálovom trhu EÚ v emisnej cene 9 100 €/ks; (9 100 € · 100 ks)	910 000,00	Pohľadávky z vydaných dlhopisov	Vydané dlhodobé dlhopisy
2.	Investori nakúpili celý objem emisie a emisnú cenu obligácií uhradili na bankový účet	910 000,00	Bankové účty	Pohľadávky z vydaných dlhopisov
3.	Úhrada transakčných nákladov z bankového účtu	2 500,00	Náklady budúcich období	Bankové účty

4.	Úhrada ročných úrokových nákladov investorom; (10 000 € . 0,024 : 12 . 7 mesiacov . 100 ks)	14 000,00	Úrokové náklady	Bankové účty
5.	Nerealizované úrokové náklady pripadajúce na 1. rok životnosti obligácií	25 379,08	Úrokové náklady	Vydané dlhodobé dlhopisy
6.	Účtovanie odloženej daňovej pohľadávky; (25 379,08 € . 0,19) Účtovná hodnota obligácií: 935 379,08 € Daňová základňa: 910 000,00 € Odpočítateľný dočasný rozdiel: 25 379,08 € Predpokladáme, že sadzba dane z príjmov platná v roku splatnosti obligácií je 19 %.	4 822,03	Odložená daňová pohľadávka	Odložená daň z príjmov z bežnej činnosti
7.	Umorovanie transakčných nákladov pripadajúcich na 1. rok životnosti	728,46	Ostatné finančné náklady	Náklady budúcich období
8.	Účtovanie odloženého daňového záväzku; [(2 500 € – 728,46 €) . 0,19] Účtovná hodnota transakčných nákladov: 1 771,54 € Daňová základňa: 0 € Zdaniteľný dočasný rozdiel: 1 771,54 € Predpokladáme, že sadzba dane z príjmov je 19 %.	336,60	Odložená daň z príjmov z bežnej činnosti	Odložený daňový záväzok

Prameň: Vlastné výpočty.

V druhom roku životnosti sa účtuje o zvýšení ocenenia finančných záväzkov o alikvotné diskontné náklady, čo zároveň vyvolá aj zvýšenie odloženej daňovej pohľadávky. Následkom umorovania transakčných nákladov je zníženie ich „aktivovanej“ hodnoty (pokles nákladov budúcich období) a zároveň aj zníženie odloženého daňového záväzku. V oboch prípadoch sa účtuje o zápornej odloženej dani (účtovné prípady č. 3 a 5 v tabuľke č. 7).

Účtovanie a oceňovanie emisie obligácií s kombinovaným výnosom v 2. roku

Tabuľka č. 7

P. č.	Text	Suma v €	Má dať	Dal
1.	Úhrada ročných úrokových nákladov investorom; (10 000 € . 0,024 . 100 ks)	24 000,00	Úrokové náklady	Bankové účty
2.	Nerealizované úrokové náklady pripadajúce na 2. rok životnosti obligácií	45 164,63	Úrokové náklady	Vydané dlhodobé dlhopisy
3.	Zvýšenie odloženej daňovej pohľadávky; (45 164,63 € . 0,19) Účtovná hodnota obligácií: 980 543,71 € Daňová základňa: 910 000,00 € Odpočítateľný dočasný rozdiel: 70 543,71 €	8 581,28	Odložená daňová pohľadávka	Odložená daň z príjmov z bežnej činnosti
4.	Umorovanie transakčných nákladov pripadajúcich na 2. rok životnosti	1 250,14	Ostatné finančné náklady	Náklady budúcich období
5.	Zníženie odloženého daňového záväzku; (1 250,14 € . 0,19) Účtovná hodnota transakčných nákladov: 521,40 € Daňová základňa: 0 € Zdaniteľný dočasný rozdiel: 521,40 € Sadzba dane z príjmov je 19 %.	237,53	Odložený daňový záväzok	Odložená daň z príjmov z bežnej činnosti

Prameň: Vlastné výpočty.

Podnik zahrnuje do svojich daňových výdavkov diskontné náklady emitovaných obligácií v celkovej hodnote 90 000 €<sup>10</sup> v treťom roku. Ročné úrokové náklady z kupónu sú

<sup>10</sup> Diskontné náklady = [10 000 € (MH) – 9 100 € (EC)] . 100 ks = 90 000 €, resp.

Diskontné náklady = 25 379,08 € (NRN<sub>1</sub>) + 45 164,63 € (NRN<sub>2</sub>) + 19 456,29 € (NRN<sub>3</sub>) = 90 000 €.

daňovými výdavkami bežného zdaňovacieho obdobia, a preto sa v tomto prípade o odloženej dani z príjmov neučtuje.

Účtovanie a oceňovanie emisie obligácií s kombinovaným výnosom v 3. roku

Tabuľka č. 8

P. č.	Text	Suma v €	Má dať	Dal
1.	Úhrada ročných úrokových nákladov investorom; (10 000 € · 0,024 : 12 · 5 mesiacov · 100 ks)	10 000,00	Úrokové náklady	Bankové účty
2.	Nerealizované úrokové náklady pripadajúce na 3. rok životnosti obligácií	19 456,29	Úrokové náklady	Vydané dlhodobé dlhopisy
3.	Zníženie odloženej daňovej pohľadávky; (4 822,03 € + 8 581,28 €)	13 403,31	Odložená daň z príjmov z bežnej činnosti	Odložená daňová pohľadávka
4.	Umorovanie transakčných nákladov pripadajúcich na 3. rok životnosti	521,40	Ostatné finančné náklady	Náklady budúcich období
5.	Zníženie odloženého daňového záväzku; (521,40 € · 0,19) Účtovná hodnota transakčných nákladov: 0 € Daňová základňa: 0 € Zdaniteľný dočasný rozdiel: 0 € Sadzba dane z príjmov predstavuje 19 %.	99,07	Odložený daňový záväzok	Odložená daň z príjmov z bežnej činnosti
6.	Úhrada splatných 100 ks dlhopisov v menovitej hodnote 10 000 € za kus z bankového účtu	1 000 000,00	Vydané dlhodobé dlhopisy	Bankové účty

Prameň: Vlastné výpočty.

## ANALÝZA SPRÁVNOSTI FINANČNO–MATEMATICKÝCH MODELOV

Ďalej preskúmam správnosť vlastných finančno–matematických modelov určených pre účtovné oceňovanie emitovaných diskontovaných obligácií, resp. obligácií s kombinovaným výnosom z kupónu, vrátane finančných modelov určených pre umorovanie transakčných nákladov priamo súvisiacich s emisiou týchto finančných záväzkov. Základnou požiadavkou je, aby sa v deň splatnosti ocenenie obligácií v účtovníctve rovnalo ich menovitej hodnote. Model umorovania transakčných nákladov má takisto zabezpečiť, aby sa súčet alikvotných transakčných nákladov rovnala transakčným nákladom, ktoré boli uhradené napríklad finančnému sprostredkovateľovi pri emisii obligácií (zdroj údajov: tabuľky č. 6 až 8).

Analytický účet k syntetickému účtu Náklady budúcich období Transakčné náklady budúcich období vzťahujúce sa k emitovaným obligáciám				Analytický účet k syntetickému účtu Vydané dlhodobé dlhopisy Emitované obligácie s kombinovaným výnosom z kupónu			
1/3	2 500,00 €	1/7	728,46 €	3/6	1 000 000,00 €	1/1	910 000,00 €
		2/4	1 250,14 €			1/5	25 379,08 €
		3/4	521,40 €			2/2	45 164,63 €
<b>Spolu</b>	<b>2 500,00 €</b>	<b>Spolu</b>	<b>2 500,00 €</b>			3/2	19 456,29 €
<b>KZ</b>	<b>0,00 €</b>			<b>Spolu</b>	<b>1 000 000,00 €</b>	<b>Spolu</b>	<b>1 000 000,00 €</b>
						<b>KZ</b>	<b>0,00 €</b>

Legenda

x/y – rok/číslo účtovného prípadu, napr. 2/4 – účtovanie v druhom roku/štvrtý účtovný prípad

KZ – konečný zostatok analytického účtu

Obrázok č. 2 Kontrola správnosti oceňovania pomocou analytickej evidencie

Z uvedeného vyplýva, že analytický účet vedený k účtu *Vydané dlhodobé dlhopisy* nesmie mať ku dňu úhrady menovitej hodnoty obligácií, ktorý je spravidla aj dňom ich splatnosti, žiadny konečný zostatok. A takisto, konečný zostatok analytického účtu *Transakčné náklady budúcich období* vedeného k účtu *Náklady budúcich období* sa ku dňu splatnosti obligácií má rovnať nule. Ako to vyplýva aj z obrázku č. 2, vlastné finančomatematické modely uvedenú požiadavku splnili.

## ZÁVER

V príspevku bola pozornosť venovaná oceňovaniu emitovaných obligácií a umorovaniu transakčných nákladov v duchu *IAS 39 – Finančné nástroje: vykazovanie a oceňovanie* a ich metódam. Transakčné náklady vznikajúce pri vydaní obligácií s pevným výnosom z kupónu som odporúčal umorovať lineárnou metódou. Pri diskontovaných obligáciách a obligáciách s kombinovaným výnosom je lineárna metóda menej akceptovateľná, pretože sa alikvotný podiel diskontných nákladov počíta pomocou zloženého úrokovania s efektívnou úrokovou mierou. Na základe tejto skutočnosti som odporúčal pri umorovaní transakčných nákladov vznikajúcich pri emisii týchto druhov obligácií použiť metódu efektívnej úrokovej miery.

Umorovanie transakčných nákladov slovenské postupy účtovania nepovoľujú, účtujú sa ako ostatné finančné náklady bežného účtovného obdobia, v ktorom boli aj uhradené.

## POUŽITÁ LITERATÚRA

- [1] KOVANICOVÁ, D.: *Finanční účetnictví. Světový koncept. IFRS/IAS*. 5. aktualizované vydání. Praha : Polygon, 2005. 526 s. ISBN 80-7273-129-7
- [2] *Mezinárodní standardy účetního výkaznictví (IFRS) včetně Mezinárodních účetních standardů (IAS) a Interpretací k 1. lednu 2005*. Praha : Svaz účetních, 2006. 2252 s. ISBN 80-239-5721-X
- [3] NAGY, L.: Účtovanie a oceňovanie dlhodobých diskontovaných dlhopisov držaných do splatnosti. In: *Ekonomické rozhľady*, roč. 35, 2006, č. 3, s. 290–302.
- [4] NAGY, L.: Účtovné oceňovanie diskontovaných obligácií držaných do splatnosti. In: *Sborník příspěvků IX. ročníku mezinárodní vědecké konference MEKON 2007* [CD-ROM]. Ostrava : Ekonomická fakulta VŠB – Technické univerzity, 2007.

# VÝZNAM PREDVÍDANIA V PROCESSE STRATEGICKÉHO PLÁNOVANIA (CONSEQUENCE OF FORECASTING IN THE PROCESS OF STRATEGIC PLANNING)

Veronika Nagyová<sup>1</sup>

**KLÚČOVÉ SLOVÁ:** predvídanie, prognózy, strategické plánovanie, neistota, vypočítateľnosť, horizont predvídateľnosti

**KEY WORDS:** forecasting, forecast, strategic planning, uncertainty, computability, horizon of predictability

## ABSTRACT

„*Planning is everything. Plans are nothing.*“ – Field Marshall Helmuth Graf von Moltke  
Strategic planning is sometimes regarded as unnecessary part of enterprise activities. Even though, nowadays plans may in turbulent and unpredictable environment initiate success of business but also its fall. Uncertainty of this age is a big challenge for the researchers and planners. Forecasting is prediction of future development of conditions and processes. It determines quantitative and qualitative parameters of future events and set the date of their establishment. This future is uncertain because of influence of large numbers of factors that determine it. Some of them are evident in present, some might appear in future. By analyzing the future, the enterprise is trying to reveal not only its opportunities, but also dangers which can either lead it forward or cause its fall.

## ÚVOD

Strategické myslenie a plánovanie patrí v každej organizácii k jej najdôležitejším súčasťam. Následky dobrej stratégie môžu znamenať jej úspech, ale zároveň zlá alebo žiadna stratégia môže spôsobiť až jej zánik. Význam samotného plánovania potvrdzuje aj jeho chápanie viacerými autormi. Kami napríklad hovorí: „Tí, ktorí budúcnosť neplánujú, nemôžu mať žiadnu.“ Drucker zase podčiarkuje skutočnosť, že najlepšie je možné predvídať budúcnosť, ak si ju vytvoríme. Povedal, že: „Najlepší spôsob, ako predvídať budúcnosť, je vytvoriť si ju.“

## Strategické plánovanie v organizácii

Význam v tejto turbulentnej dobe opätovne nadobudlo v každej organizácii strategické plánovanie, pričom pod pojmom strategický plán chápeme uzatvorený dokument, ktorý je pravidelným výstupom zo stratégie. Má presne stanovenú štruktúru, časové ohraničenie a tvorí základ pre plány taktické a krátkodobé. Považuje sa za formálny nástroj realizácie stratégie.

Samotnú dĺžku strategického plánovacieho obdobia podmieňuje:

a) povaha podnikania, daná umiestnením v primárnej, sekundárnej alebo terciárnej sfére, kapitálová náročnosť, životný cyklus odvetvia,

---

<sup>1</sup> Ing. Veronika Nagyová, Katedra manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, e-mail: [veronika.nagyova@centrum.sk](mailto:veronika.nagyova@centrum.sk)

- b) turbulencia nadodvetvového a odvetvového prostredia,
- c) explicitne stanovené lehoty, napr. volebné obdobie, doba splatnosti, ... atď.

Stratégia, z ktorej vychádza strategický plán, sa považuje za otvorený plánovací dokument, ktorý je zdrojom formálnych a neformálnych poznatkov a znalostí o cieľoch a ambíciách majiteľov aj vrcholných manažérov ale i o vývoji externého a interného prostredia podniku, ktoré sú priebežne doplňané, systematicky usporiadané, pravidelne prehliadané, analyzované a vyhodnocované.

Významným determinantom strategického plánovania je pritom predvídateľnosť respektíve nepredvídateľnosť budúcnosti a rôznych zmien v okolí organizácie i v jej vnútri. Vývoj, ktorý bol v minulosti ustálený, kontinuálny bol v mnohých prípadoch nahradený rýchlymi diskontinuitami, medzi ktorými neexistovali zjavné príčinné závislosti a vzťahy medzi príčinami a dôsledkami boli zvyčajne nelineárne. Malé nepravidelnosti sa časom znásobujú v dôsledku nelineárnych vnútorných vzťahov a vyvolávajú neočakávané, veľké zmeny. Akákoľvek stabilita je pritom len prechodná, krátkodobá a predpovedanie budúceho vývoja sťažuje najmä používanie obmedzeného počtu parametrov na neohraničené a premenlivé prostredie.

Neistota tejto doby je veľkou výzvou pre výskumníkov a projektantov. Keď sa spomenú slová ako neistota, nemožnosť a pravdepodobnosť, napadne nás mnoho súvislostí. Literatúra obsahuje konkrétne príklady pesimistických a akceptovaných neistôt, poukazujúc na nemožnosť výsledkov alebo riešení výrobných postupov, ktoré sú neurčité. Ďalšie výskumy sú zamerané na to, čo by sa malo robiť, keď je systém vo svojom vývoji menej neistý. Tieto sú viac optimistické, predpokladajúc, že systém má periódy, ktoré ho ovplyvňujú, striedajúc sa s neistotou a pokúšajúc sa identifikovať a úspešne preskúmať tie periódy, ktoré pôsobia ako užitočné.

## **Význam predvídania v podniku**

Prognóza predstavuje predpoveď o budúcom vývoji javov a procesov. Stanoví tak kvantitatívne ako aj kvalitatívne parametre budúcich udalostí a termín ich vzniku. Niektoré z nich sú zjavné už v súčasnosti a iné sa prejavia až niekedy v budúcnosti. Práve táto budúcnosť je však neistá vplyvom veľkého množstva ovplyvňujúcich faktorov. Jej skúmaním sa podnik snaží odhaliť svoje príležitosti ale i hrozby, ktoré ho v budúcnosti budú posunú vopred alebo spôsobia prípadne aj jeho pád.

Pri budúcom vývoji sa pritom sleduje intenzita daného faktora ako aj pravdepodobnosť jeho výskytu. Na základe tohto sa následne rozhoduje, či je daný vplyv natoľko významný, aby sa mu venovala značná pozornosť, alebo ho stačí sledovať len okrajovo.

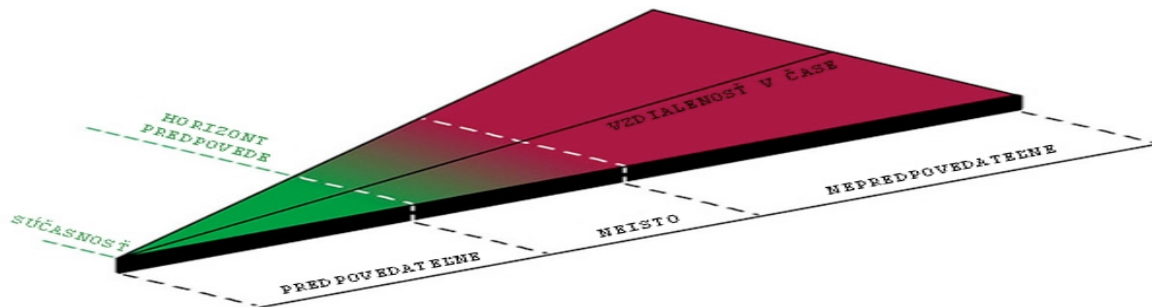
Prognózy sa pritom môžu uskutočňovať postupom zvnútra – von alebo zvonku – dovnútra. Rozdiel v spomínaných prístupoch spočíva v tom, že pri prognóze zvnútra – von sa sledujú aktivity podniku, ktoré sú najcitlivejšie na vonkajšie vplyvy. Pri druhom prístupe práve naopak, sledujú sa široké súvislosti a to aj také, ktoré nesúvisia priamo s podnikaním. Umožní to vnímať nové príležitosti, ktoré doteraz nepovažovali za zaujímavé. Pre samotnú tvorbu prognóz existujú pritom rôzne metódy a organizácia si volí metódu vhodnú pre konkrétnu situáciu.

## **Plánovanie s ohľadom na hranice predvídateľnosti**

Pri plánovaní na dlhšie obdobie môžu v každom podniku nastať aj nepredvídateľné udalosti, ktoré ovplyvnia celkový výsledok činnosti. Keďže zmeny sa uskutočňujú všade, to kde, kedy a ako sa vzniknú, nie je predvídateľné. Tento okamih je práve tým, kde sa



z predvídateľnosti stáva neistota a nazýva sa „horizontom predvídateľnosti“. V rámci neho sú veci jasne rozoznateľné, zároveň sú ale udalosti za touto hranicou úplne alebo sčasti neznáme. Tieto hranice medzi predvídateľnosťou, neistotou a nepredvídateľnosťou znázorňuje aj nasledovný obrázok.



V rámci horizontu je možné plánovať aj detaily a predpovedať niektoré faktory, ktoré sú menej stabilné. Po prekročení hranice sa plánuje za podmienok nižšej predvídateľnosti a klesajúcou mierou presnosti a pravdepodobnosti. Časom sa však každá neistota presúva do zóny predvídateľnosti práve tým, že sú nové informácie pochopené. Keďže sa plány tvoria v premenlivom prostredí, je potrebné sa pozerať za tieto hranice častejšie. Stanoviť čo je známe a čo neznáme a prispôbiť ich tomu.

Posledné výsledky doterajších aktivít pritom zohľadňujú otvorené plány, využívajú každý ich detail. V dôsledku toho by mali byť plány revidované a aktualizované na začiatku každého procesu plánovania, ktoré nadväzuje na predošlý plán. Zabezpečí sa tak, že sa cieľ stane reálnym a dosiahnuteľným.

Takéto plánovanie nehľadá za horizont predvídateľnosti. Zamieriava sa na konkrétne skúsenosti a znalosti a chápe sa ako plánovanie uzatvorené, v rámci ktorého sú veci predvídateľné. Je podrobnejšie ako otvorené a rozkladá vybranú situáciu na úlohy, ktoré na seba nadväzujú. Na začiatku každého ďalšieho kroku sa sleduje jeho vhodnosť z pohľadu znovuhodnotenia plánu, založeného na informáciách odhalených v poslednej fáze. Slúži to na overenie, či boli potreby prispôbené poznatkom. Pri stanovovaní cieľov je teda možné skonštatovať, že sú ambicióznejšie ako plány, ktoré ich robia pružnejšími vo vzťahu k zmenám, udržiavajúc ich nemennými a relevantnými v čase.

## ZÁVER

Strategické plánovanie chápu niektoré podniky v súčasnosti ešte stále ako zbytočnú administratívu a pritom si ani neuvedomujú, že ho aj oni využívajú. Význam plánovania je však podložený aj skutočnosťou, že na našom trhu pôsobí množstvo zahraničných podnikov, ktoré majú dôsledne prepracované svoje plánovacie postupy, ktoré sú potrebné aby mohli mať pripravené postupy pre každú situáciu. Do procesu tvorby strategických plánov pritom v dôsledku premenlivosti a nepredvídateľnosti prostredia a jeho prejavov patrí aj predvídanie rôznych udalostí, skutočností a prejavov.

Ak podnik neuvažuje o svojej budúcnosti a neplánuje, môže prežiť a prosperovať v súčasnom turbulentnom prostredí len obmedzený čas a aj to len s veľkým šťastím.

## POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Slávik, Š.: Strategický manažment. Vydavateľstvo EKONÓM, 1997. ISBN 80-225-0816-0.
2. Tracy, B.: Jak úspěšně řídit firmu. Computer Press, Brno 2004. ISBN 80-251-0175-4.
3. [www.navigators.di.fc.ul.pt/archive/verissimo-wormholes-fudico-book-03.ps.gz](http://www.navigators.di.fc.ul.pt/archive/verissimo-wormholes-fudico-book-03.ps.gz)
4. <http://www.think-box.co.uk/blog/2006/01/planning-with-horizon-of.html>

# ZNALOSTNÝ MANAŽMENT VO FIREMNOM HOLDINGU KNOWLEDGE MANAGEMENT IN HOLDING COMPANIES

**Boris Paulen<sup>1</sup>**

## KLÚČOVÉ SLOVÁ

Knowledge management, disposition and evaluation of knowledge, creating of knowledge, applied exploitation of knowledge, knowledge and information technology, results reached by using of knowledge management, experience of Strojstav Nove Mesto nad Vahom a.s.

## ABSTRAKT

Knowledge management is a title which is bended to all shapes. The creation, the disposition, the evaluation of knowledge and the communication of experience are the backbone of the knowledge management. The work with knowledge needs Information Management System based on a well organized knowledge store. As a link between the knowledge store and end-user of experience is understood the knowledge broker. Several samples of application of the knowledge management in the joint stock company Strojstav Nove Mesto nad Vahom a.s. have confirmed a theory that people together with information can create knowledge which is transformed to an activity and process by using of the knowledge management. Especially the knowledge management applied in holding companies is not only suitable but it is absolutely necessary to reach the synergism.

## ÚVOD

Rozvoj manažmentu a podnikania v 21. storočí zdôrazňuje vo svojom metodologickom inštrumentári „znalostnú“ základňu ako organickú súčasť znalostnej ekonomiky. Zdôrazňujú sa tým vedomosti a poznatky spolu so zručnosťami i spôsobilosťou ich praktického použitia. Nositeľom znalostí sú predovšetkým ľudia, ktorí sú aj nositeľom zručností. Čiže ide o oblasť najcennejšieho kapitálu, ktorým disponuje nielen firma, ale aj spoločnosť, čím vytvárajú bázu znalostnej ekonomiky. Práve znalostná ekonomika má zvlášť významné postavenie vo firmách holdingového typu, pretože je základom vytvorenia a trvalého dosahovania synergického efektu, charakteristického pre skutočné holdingové spoločnosti.

V rámci tohto trendu vývoja sa najčastejšie poukazuje na vzdelávanie ľudí. Určite ide v tom o významnú aktivitu, ktorú však nepovažujem za jedinú, ktorú treba s predmetnou problematikou spomínať, zdôrazňovať a prakticky rozvíjať.

Vzdelávanie a výcvik je jedným z prvkov systému, ktorému dávame názov „znalostný manažment“ resp. „znalostná ekonomika“. Ďalšími prvkami sú : tvorba a vyhľadávanie znalostí, ich hodnotenie a klasifikácia z hľadiska uplatňovania, komunikácia znalostí, rozhodovanie o uplatňovaní a spôsobe jeho realizácie, a ďalšie, z ktorých mimoriadnu dôležitosť pripisujem informáciám, ktoré sprostredkovávajú znalosti a napomáhajú ich používaniu i zdokonaľovaniu. V súvislosti s informáciami vystupuje do popredia „knowledge store“, čiže zásobníkové usporiadanie znalostných fondov s ich tvorbou, prevádzkovaním, ochranou a najmä využívaním.

---

<sup>1</sup> Ing. Boris Paulen, paulen@strojstav.sk

Po stránke premostovania od knowledge store k praktickému používateľovi sa ukazuje ako významný, „knowledge broker“, čiže sprostredkovateľ, ktorý by mal mať súčasne funkciu konzultanta, poradcu (praktické riešenia s touto oblasťou má US STEEL v Košiciach). Z uvedeného vyplýva, že problémových oblastí znalostnej ekonomiky i znalostného manažmentu je veľa. Mnohé sú z nich celkom nové, dosiaľ sa neprejavujúce. Týka sa to predovšetkým znalostného manažmentu v podmienkach firemného holdingu, kde na jednej strane všetky, inak bežné problémy, sú podstatne komplikovanejšie a na strane druhej úspešná aplikácia znalostného manažmentu je priam nevyhnutná pre dosiahnutie efektov očakávaných od holdingového usporiadania. Z toho vyplýva aj opodstatnený nárok štúdia i rozpracúvania problematiky znalostnej ekonomiky i znalostného manažmentu..

V predmetnom príspevku sa sústreďujem na tú časť znalostnej ekonomiky, ktorú možno označiť ako znalostný manažment v podmienkach holdingu. Touto voľbou sa prednostne orientujem na sféru mikroekonomickú, ktorá je mojim skúmaniam i poznatkom najbližšia. Opieram sa o prístupy uplatnené v spoločnosti STROJSTAV Nové Mesto nad Váhom a.s., ktoré prezentujem v stručnom náčrtku. Nadobudnuté skúsenosti sa pokúšam zovšeobecniť.

Za základné, hlavné komponenty determinujúce aktivity znalostného manažmentu v rámci znalostnej ekonomiky považujem:

### **AKTIVITA ĽUDÍ A DYNAMIKA INFORMÁCIÍ (Ľudia + informácie = znalosti)**

*V ČASO-PRIESTORE  
(Ľudia  $\Rightarrow$  znalosti  $\Rightarrow$  aktivity),*

*V ORGANIZÁCIACH SPOLOČNOSTI  
(vyhľadávacie procesy,  
tvoriace procesy,  
voliace procesy,  
pripravovacie procesy,  
uplatňovacie procesy,  
sprostredkovacie procesy,  
hodnotiace procesy,  
zverejňujúce procesy atď.)*

*V RÁMCI ICH FUNGOVANIA S ORIENTÁCIOU NA BUDÚCNOSŤ.*

### **PRÍKLAD ZNALOSTNÉHO MANAŽMENTU V SPOLOČNOSTI STROJSTAV NOVÉ MESTO NAD VÁHOM A.S.**

V prípade tejto spoločnosti na čele procesu so znalostným manažmentom stojí top manažér firmy, ako aj majoritný vlastník a zároveň predseda predstavenstva (p. Kubán). Aktivity generálneho riaditeľa spoločnosti sú z pohľadu znalostného manažmentu orientované na nadväzovanie a rozvíjanie kontaktov s vedecko-výskumnými ustanovizňami (najmä so slovenskými univerzitami) a poradenskými firmami s prednostným zameraním na manažérske disciplíny. Vo firme nedošlo k vytvoreniu nejakého útvaru, ktorý by dostal do svojho vienka problematiku znalostného manažmentu. Stal sa viac-menej opak, a to problematiku znalostného manažmentu s prioritou „zdedili“ dva jestvujúce útvary : vývoj a konštrukcia, ako aj marketing.

Dôraz sa položil na obsahovú orientáciu znalostného manažmentu. Postupne sa začína koncipovať „knowledge store“, čo predstavuje výrazný posun znalostného manažmentu vpred. Popri tom sa vzhľadom na širšiu paletu pracovníkov zapája vzdelávacími aktivitami personálny útvar.

Podnikateľské výsledky firmy sú stabilizované a držia sa v polohe akceptovateľnosti, a to aj so prístupným znalostným manažmentu.

Konkrétne príklady uplatnenia znalostného manažmentu v spoločnosti Strojstav Nové Mesto nad Váhom a.s.:

*Príklad č.1. Zorganizovanie „Manažérskeho fóra“ top manažérov spoločnosti.*

Manažérske fórum bolo organizované v spolupráci so špičkovými univerzitnými pedagógmi v kombinácii s odborníkmi z praxe pre určité oblasti. Organizačným garantom bol generálny riaditeľ a odborný garant bol Prof. Lipták, ktorí spoločne pripravili súbor tém Manažérskeho fóra, týkajúcich sa manažmentu, podnikovej ekonomiky, psychológie riadenia, komunikácie, IT, riadenia kvality a pod. Čo však považujem za potrebné zdôrazniť je fakt, že v tomto prípade nešlo iba o štandardné vzdelávanie, ktorých dnes široké spektrum vzdelávacích agentúr ponúka na tucty. Ťažiskom manažérskeho fóra bolo to, že po oboznámení sa s teóriou bola táto aplikovaná na podmienky spoločnosti STROJSTAV prítomnou skupinou top manažérov avšak pod vedením a usmerňovaním univerzitných pedagógov.

Ekonomický prínos Manažérskeho fóra je obtiažne vyčíslieť, avšak môžem povedať, že jeho meradlom je prosperita firmy.

*Príklad č.2. Tvorba tlačových užívateľských výstupov z informačného systému.*

STROJSTAV v roku 2003 ukončil implementáciu integrovaného informačného systému spoločnosti MAX. Systém bol vybavený množinou štandardných výstupov, či už tlačových alebo obrazových. S detailnejším zvládaním systému sa ukazovala potreba vytvorenia nových zostáv, potrebných pre riadenie na všetkých úrovniach riadenia resp. modifikovanie existujúcich. Bolo možné uplatniť dva prístupy – zabezpečiť si tvorbu zostáv s využitím outsourcingu, čo bola cesta bezstarostná ale finančne nákladná, alebo uplatniť prístupy znalostného manažmentu, nechať si vyškoliť domácich programátorov, čo však bola cesta trnistejšia, ale perspektívnejšia a ekonomicky efektívnejšia. V STROJSTAVE bolo rozhodnuté ísť cestou znalostného manažmentu. Dnes sú dvaja IT manažéri schopní popri inej práci programovať užívateľské zostavy. Vstupná investícia do vzdelania bola zaplatená naprogramovaním štvrtej zostavy a náklady na tvorbu ďalších zostáv klesli na úroveň 30% v porovnaní s outsourcingom.

*Príklad č.3. Rekonštrukcia otryskávacieho boxu.*

V roku 2005 bolo nevyhnutne v STROJSTAVE vykonať rekonštrukciu otryskávacieho boxu. Opäť bolo možné dva prístupy – objednať kompletnú rekonštrukciu u špecializovanej firmy, alebo objednať iba dodávku technológie a šéfmontáž a zvyšok prác vykonať vo vlastnej réžii. V duchu zásad znalostného manažmentu bola vytvorená skupina pracovníkov (manažér, technici, robotníci), ktorá bola plne zodpovedná za realizáciu predmetnej rekonštrukcie. U špecializovanej firmy bola objednaná dodávka technológie, šéfmontáž a výkresová dokumentácia definujúca konkrétne úpravy boxu. Pod dohľadom manažéra skupiny a šéfmontéra dodávateľskej firmy bola zrealizovaná vlastná rekonštrukcia menovanou skupinou pracovníkov. Aplikácia znalostného manažmentu priniesla spoločnosti úsporu finančných prostriedkov vo výške cca. 800000,- Sk a zároveň určená skupina pracovníkov detailne spoznala problematiku stavby otryskávacieho boxu, čo sa dnes prejavuje v tom, že väčšinu servisných zásahov dokážeme zrealizovať vlastnými pracovníkmi.

Uvedené príklady len potvrdzujú a podčiarkujú platnosť sekvencie:

**Ľudia + informácie ⇒ znalosti ⇒ aktivity ⇒ procesy**

## ZHRNUTIE POZNATKOV

Exkurzia do spoločnosti Strojstav Nové Mesto nad Váhom a.s., s rámcovým pohľadom na znalostný manažment, poukázala len na známy „vrchol ľadovca“ predmetnej problematiky. Mnohých otázok som sa nedotkol, napr. spôsob financovania aktivít v rámci manažmentu znalostí, náležitostí „informačného toku“ ako aj mnohých ďalších. Nezmienil som sa ani o tom, ako prijíma osadenstvo firmy zmeny, ktoré sa neustále chrlia na nich, atď. Možno, že o týchto otázkach ani nemožno hovoriť na rozsiahlejšom fóre. V týchto smeroch nechám „dvere informácií“ pozatvorené, ale pristúpim k zhrnutiu poznatkov, na ktoré, podľa môjho názoru treba vziať zreteľ pri úspešnom uplatnení manažmentu znalostí.

(celkové zhrnutie prezentujem schémou na str. 5).

Na čele východiska celého procesu by mala stáť vedúca osobnosť, *konceptor*, ktorý postavením, vedomosťami, poznatkami, zručnosťou a osobným „zápalom“ začne viesť rozvoj znalostného manažmentu.

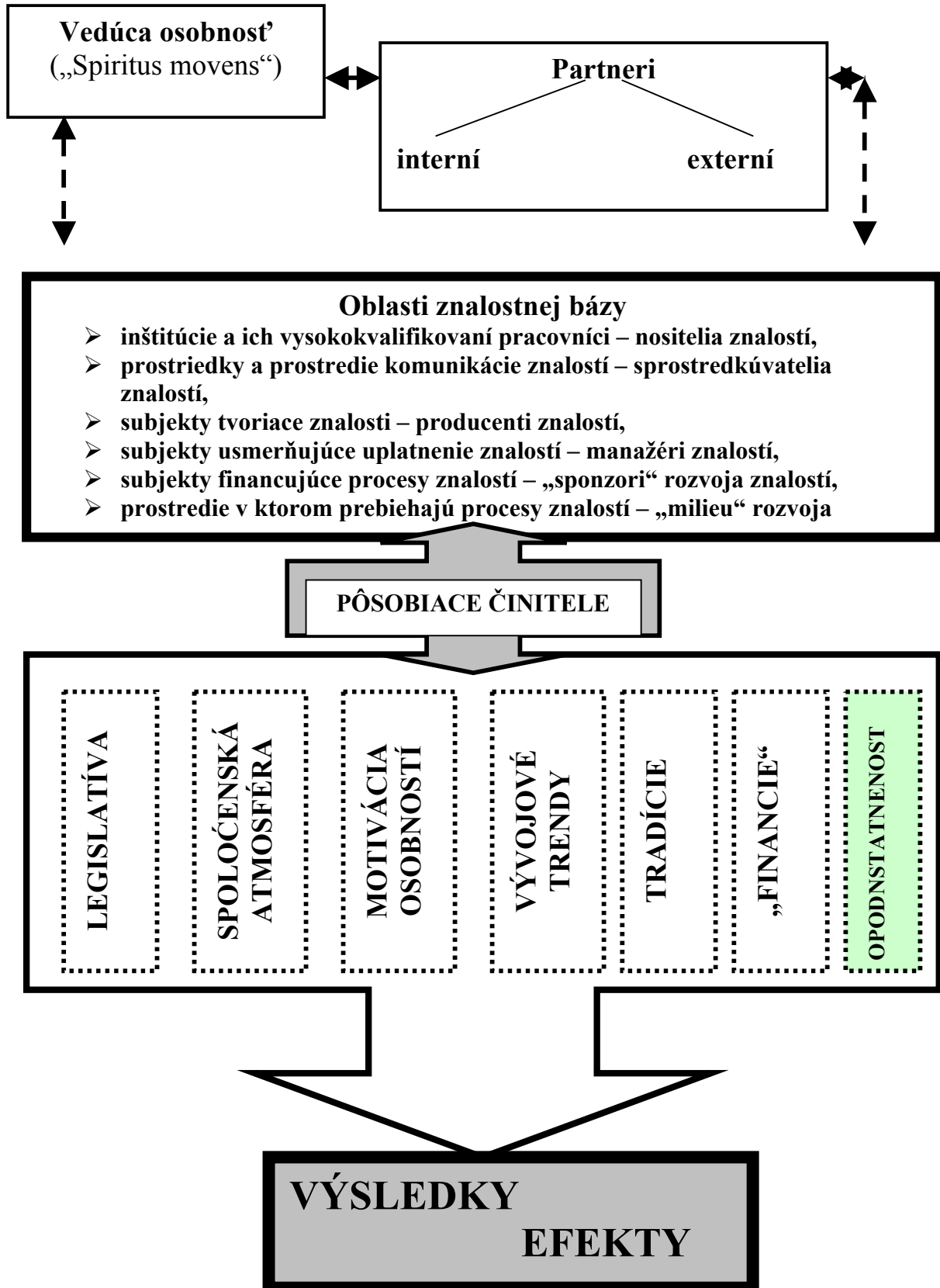
Takýto konceptor by mal mať svojich *spojencov* interných (vo firme) a externých mimo firmy (i spoza hraníc krajín EÚ). Spojenci konceptora by mali prednostne vytvárať akoby „table ronde“ s partnerskými vzťahmi poskytujúcimi vzájomnú výhodnosť. Pravda, treba rozvíjať tieto konexie aj mimo konceptora, a to cestou top manažérov firmy i jej niektorých čelných pracovníkov. (Za príklad môže slúžiť aplikácia pri založení Masarykovej akadémie práce v roku 1924, kedy sa súčasne založila „Spoločnosť priateľov Masarykovi akadémie práce“, ktorej členom mohli byť len vybrané vysokopostavené osobnosti.) Dôležité je, aby toto zoskupenie plnilo svoju informačnú a poradcovskú úlohu. Je totiž nebezpečie jeho sklznutia na bázu len spoločenskú a „golfovú“.

V procese manažmentu znalostí vystupujú do popredia : 1. *tvorcovia znalostí*; 2. *nositelia znalostí*; 3. *sprostredkúvatelia znalostí*; 4. *sponzori rozvoja znalostí*; 5. *manažéri znalostí*, ktorých aktivity prebiehajú v určitom prostredí. (Určite by sa dali identifikovať ďalšie sociálne komponenty tohto systému v ktorom prebieha proces manažmentu znalostí, od čoho upúšťam.) Podľa ich zrejmej orientácie vyplývajúcej z ich názvu, možno zdedukovať povahu ich funkcie v priebehu opisovaného procesu manažmentu znalostí. Určité dedukcie možno odvodiť aj od kombinácií načrtnutých oblastí znalostí a osobnosti resp. partnerov pri uplatnení manažmentu znalostí. (Aj tento krok prenechávam na čitateľa.)

Na priebeh znalostného manažmentu s pozitívnym pôsobením na rozvoj firmy má vplyv séria činiteľov, z ktorých poukazujem predovšetkým na legislatívu, u ktorej upozorňujem najmä na legislatívu vnútrofiremnú, pretože ona zásadne podmieňuje úspešnosť snažení viazaných na uplatňovanie znalostného manažmentu. ďalej upozorňujem na celkovú spoločenskú atmosféru (vnútrofiremnú i celospoločenskú). Pôsobí nielen na priamych aktérov zapojených do uplatňovania znalostného manažmentu, ale predovšetkým na členov ich spoločenského prostredia.

Z konkrétnych príkladov bolo zrejmé, aké pozitívne ekonomické účinky má uplatnenie znalostného manažmentu v praxi a to v samostatnej spoločnosti. Pozrime sa však na tento problém ešte z pohľadu holdingovej spoločnosti. Všetky ekonomické efekty sa rovnako prejavajú aj vo firme, ktorá je súčasťou holdingu, ale tieto nadobudnuté skúsenosti a zvládnuté procesy môžu byť identicky alebo s malými modifikáciami poskytnuté a aplikované v ďalších spoločnostiach, vchádzajúcich do holdingu - a čo je dôležité - bez akýchkoľvek dodatočných investícií potrebných na ich získanie. Navyše „knowledge store“ u holdingových firiem môže byť podstatne širší, pretože zahŕňa skúsenosti všetkých firiem v rámci holdingu a osoby,

pôsobiaci ako „knowledge brokers“ majú možnosť kombinovať široké spektrum skúseností a tak vytvárať nové, ale už z veľkej časti odskúšané procesy. Ak teória hovorí, že holding sa stáva holdingom nie rozmanitosťou svojej štruktúry, ale synergickým efektom, ktorý mu uvedená štruktúra umožňuje dosahovať, tak uplatnenie znalostného manažmentu je jedným zo základných stavebných kameňov pre dosiahnutie synergického efektu v rámci holdingu.



## ZÁVER

Dôležitým prvkom „knowledge management“ je motivácia osobností zapojených do procesu uplatňovania znalostného manažmentu, vývojové trendy a tradície.

Veľa starostí môže spôsobiť stránka financovania aktivít spojených so znalostným manažmentom. Jeho dôsledky sa viažu spravidla so značnými investíciami do zmien technickej a technologickej povahy, ako aj do formovania a preformovania ľudí súborom vzdelávajúcich aktivít.

Záverom ešte poukazujem na pôsobenie „opodstatnenosti“ s ktorou sa spája uplatňovanie znalostného manažmentu. Žiaľ sa vyskytujú prípady, kedy pod názvom znalostného manažmentu sa realizujú len „módne zmeny“, ktoré nemajú nič spoločné so znalostným manažmentom.

Objektívnym výsledkom uplatňovania znalostného manažmentu musia byť také rozvojové zmeny v chode korporácie holdingového typu, ktoré prinášajú zvýšenie jej efektivity.

## POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Interné materiály spoločnosti STROJSTAV Nové Mesto nad Váhom a.s. z rokov 2002 až 2007
2. Jirásek, J.: „Biologie, ekonomie a podnikání“, MODERNÍ ŘÍZENÍ 8/2006, str. 12-14
3. Lipták, F. – Paulen, B. : „Niektoré problémy znalostného manažmentu vo firemnej praxi“, 24. medzinárodné kolokvium vedeckého riadenia : „Znalostný manažment 2007“ SKVR, Zborník CD v spracovaní, Bratislava 2007
4. Němeček, P. a kolektív : „Možné trendy rozvoje podniků“, Akademické nakladatelství CERM, Brno 2004, ISBN 80-7204-362-5
5. Slávik, Š. : „Strategický manažment“, SPRINT vfra, Bratislava 2005, ISBN 80-89085-49-0
6. Pytra, Z. : „Společnost znalostí vyžaduje změnu systému vzdělávání“ MODERNÍ ŘÍZENÍ 9/2006, str.6-10
7. Röttig, P. : „Improving Business Results Through People“, Hewitt Associates, Wien-Rétság 2003
8. Zelený, M.: „Cesty k úspěchu – trvalé hodnoty soustavy BAŘA“, Nakladatelství ČINTÁMANI, Zlín 2005, ISBN 80-239-4969-1

# VZŤAH POČASIA A FINANČNÝCH DERIVÁTOV

## RELATIONSHIP BETWEEN WEATHER AND FINANCIAL DERIVATIVES

**Gabriela Ponecová<sup>1</sup>**

### KEY WORDS

weather, financial derivative, CDD, HDD, fair value, temperature,

### ABSTRACT

Even in our advanced, technology-based society, we still live largely at the mercy of the weather. It influences our daily lives and choices, and has an enormous impact on corporate revenues and earnings. Until recently, there were very few financial tools offering companies' protection against weather-related risks. Weather derivatives are starting to develop in recent years besides common derivatives. Their using is obvious because weather and its changes have great impact on the most of the enterprises in the world. In contrast to weather insurance, weather derivatives are products, which reduce the losses flowing from the negative changes of the weather. In general weather derivatives are contracts covering low – risk, high – probability events.

### ÚVOD

Odhaduje sa, že takmer 20% americkej ekonomiky je priamo ovplyvnených počasím a že ziskovosť a príjmy prakticky každého odvetvia - poľnohospodárstvo, energetika, zábava, strojárstvo, cestovanie a ostatné – závisia vo veľkom rozsahu od vrtochov teploty.

Riziká podnikaní čeliacich počasiu sú určitým spôsobom unikátne. Poveternostné podmienky majú tendenciu viac ovplyvňovať rozsah a použiteľnosť ako priamo ovplyvniť cenu. Neobyčajne teplá zima, napríklad môže spôsobiť prebytok zásob oleja a zemného plynu v energetických spoločnostiach (pretože ľudia potrebujú menej vykurovať svoje domovy). Alebo, neobyčajne studené leto môže spôsobiť, že hotely a sedadlá v lietadle zostanú prázdne. Hoci ceny môžu niečo zmeniť v dôsledku neobyčajne vysokého alebo nízkeho dopytu, cenové prispôsobenie nemusí nevyhnutne kompenzovať stratené príjmy plynúce z teplôt, ktoré nie sú adekvátne ročnému obdobiu.

Riziko plynúce z počasia je unikátne, pretože je prísne viazané na konkrétne miesto, nemôže byť riadené a napriek veľkým pokrokom v meteorologickej vede, počasia stále nemôže byť predpovedané precízne a úplne.

Základné charakteristiky derivátov na počasia sú nasledovné<sup>2</sup> :

---

<sup>1</sup> Ing. Gabriela Ponecová , odborná asistentka, KPF, FPM, Ekonomická univerzita v Bratislave, tel.: +421267295679, e-mail : [humay@euba.sk](mailto:humay@euba.sk), príspevok bol spracovaný v rámci grantovej úlohy VEGA č. 1/2618/05 „Finančné a ekonomické aspekty podnikania slovenských podnikov po vstupe do Európskej únie.“

<sup>2</sup> Markovič, P. a kol. : Manažment finančných rizík podniku. Implementácia derivátových kontraktov. Bratislava : IURA EDITION 2007



1. *Podkladový nástroj* – používajú sa indexy CDD a HDD, okrem toho môže byť podkladovým nástrojom množstvo zrážok, rýchlosť vetra alebo iná poveternostná charakteristika.
2. *Miesto merania* – stanovuje sa oblasť neďaleko najbližšej meteorologickej stanice
3. *Životnosť derivátu* – štandardne je mesačná, ale napr. pri HDD A CDD sa môže dohodnúť dĺžka vykurovacej sezóny, resp. iné sezónne obdobia
4. *Menovitá hodnota* – hodnota meraná v EUR alebo v USD, napr. 10 000 EUR za jednotku nameraného HDD
5. *Horná hranica (cap), dolná hranica (floor)* – ohraničujú výšku platby, ktorú môže získať protistrana a udáva sa štandardne v CDD alebo HDD
6. *Opčná prémia* – kupujúci opcie platí individuálne dohodnutú opčnú prémii. Pri swapoch nedohádza k zálohovým platbám a preddavkom.
7. *Realizačná cena (cena plnenia)* – najčastejšie sa meria v HDD alebo CDD, čo označuje, od ktorej musí partner derivátu platiť vyrovnávaciu platbu.

Doteraz bolo poistenie hlavným nástrojom, ktorý používali spoločnosti na ochranu proti neočakávaným poveternostným podmienkam. Poistenie ale poskytuje len ochranu proti katastrofickým škodám. Poistenie nerobí však nič na ochranu proti zníženému dopytu, ktorý podniky zažívajú ako výsledok počasia, ktoré môže byť teplejšie alebo chladnejšie ako očakávané.

Ku koncu 90 – tych rokov si ľudia uvedomili, že ak kvantifikujú a indexujú počasie ako mesačné teplotné priemery alebo priemery ročných období a pripoja dolárovú hodnotu každej hodnote indexu, môžu obchodovať s počasím. V skutočnosti sa tento spôsob obchodovania dá porovnať s obchodovaním s meniacimi sa hodnotami akciových indexov, mien, úrokových mier a poľnohospodárskych komodít.

V roku 1997 sa realizoval prvý OTC derivát na počasie a zrodilo sa pole manažmentu rizika počasia.

Vo všeobecnosti pokrývajú deriváty na počasie nízko - rizikové, vysoko - pravdepodobné udalosti. Na druhej strane poistenie počasia pokrýva vysoko – rizikové, málo – pravdepodobné udalosti. Napríklad, spoločnosť môže použiť derivát na počasie na zaistenie sa proti zime, o ktorej si tí, čo predpovedajú počasie myslia, že bude o 5 stupňov Fahrenheita teplejšie ako historický priemer (nízko – riziková, vysoko – pravdepodobná udalosť). V tomto prípade spoločnosť vie, že jej príjmy budú ovplyvnené tým druhom počasia. Ale táto istá spoločnosť si oveľa radšej kúpi poistný produkt na ochranu proti škodám spôsobeným povodňou alebo hurikánom (vysoko – rizikové, málo pravdepodobné udalosti). Najvýznamnejším rozdielom poistenia počasia a derivátu na počasie je, že poistenec musí najprv utrpieť nejakú škodu, aby mohol poistenec žiadať o vyplatenie poistnej náhrady. Náhrada je limitovaná vopred dohodnutou sumou a musí predložiť dôkazy o utrpenej škode. Nič také pri derivátoch na počasie neexistuje, ide o čisto finančnú operáciu.

V roku 1999 CME posunula deriváty na počasie o krok vpred, keď predstavila futures na počasie a opciu na futures - prvé produkty svojho druhu. OTC deriváty na počasie predstavujú dohody, ktoré sú individuálne a osobne dohodované medzi dvoma stranami. Ale futures na počasie a opcie na futures, ktoré sa obchodujú na CME sú štandardizované

kontrakty obchodované verejne na otvorených trhoch v elektronickej aukcii – s neustálym vyjednáváním o cenách a úplnou cenovou transparentnosťou.

Derivátové kontrakty v amerických mestách na zimné mesiace sú viazané na hodnotu indexu vykurovacieho stupňodňa (heating degree day). Tieto hodnoty reprezentujú teploty dní, v ktorých sa energia využíva na vykurovanie. Čo je to stupňodeň? Je to hodnota, o ktorú sa priemerná denná teplota odchyľuje od 65 stupňov Fahrenheita. Priemerná denná teplota sa definuje ako priemer teplotného minima a teplotného maxima meraného od polnoci do polnoci. Stupne Fahrenheita sa používajú predovšetkým v Amerike, keďže si tam doteraz nezvykli na štandardnú sústavu mier a váh. V Európe sa pracuje s 18,3 stupňami Celzia, čo je adekvátna hodnota 65 stupňom Fahrenheita. Táto teplota sa používa preto, lebo sa predpokladá, že je vo všeobecnosti príjemná pre každého a že pri nej nie je potrebné ani kúriť ani chládiť klimatizáciou, teda sa nemíňa energia. V prípade, že je teplota pod 18,3 stupňov Celzia, je potrebné vykurovať a v prípade, že je teplota vyššia, je potrebné chládiť a to si vyžaduje spotrebu energie, o ktorú pri derivátoch na počasie ide. Pri stanovení kontraktného HDD/CDD sa vychádza z oficiálne zverejnených štatistík o vývoji teplôt v dňoch.

$$\text{HDD konkrétneho dňa} = \max(0, 18,3 - X)$$

$$\text{CDD konkrétneho dňa} = \max(0, X - 18,3)$$

kde X predstavuje teplotu posudzovaného dňa. Merania sa musia viazať na konkrétnu meteorologickú stanicu, ktorá je oficiálne registrovaná, aby mohlo dôjsť k správne stanoveniu ceny plnenia a ďalších náležitostí derivátového kontraktu.

Mesačná hodnota indexu vykurovacieho a chladiaceho stupňodňa je jednoduchým súčtom všetkým denných hodnôt vykurovacích, resp. chladiacich stupňodní zaznamenaných v danom mesiaci. Napr. ak by bolo zaznamenaných 10 hodnôt vykurovacích stupňodní v novembri 2004 v Chicagu, index vykurovacieho stupňodňa za november 2004 by bol súčtom týchto 10 hodnôt. Ak by boli teda hodnoty vykurovacieho stupňodňa za november 25, 15, 20, 25, 18, 22, 20, 19, 21 a 23, hodnota mesačného vykurovacieho stupňodňa by bola 208.

Deriváty na počasie sú určené predovšetkým pre energetické spoločnosti, ale v poslednom čase sa o ne zaujímajú aj iné spoločnosti, ktorých zisky a príjmy sú ovplyvnené počasím. Sú určené aj pre špekulantov, ale aj pre inštitucionálnych klientov, ktorí chcú len diverzifikovať svoje portfólio a tým znížiť riziko. Objem kontraktov s derivátmi na počasie je v porovnaní s klasickými derivátmi výrazne nižší, ale postupne nadobúda na sile. Keďže jedným z najvýznamnejších zákazníkov bol Enron, po jeho krachu sa objem obchodov s derivátmi na počasie výrazne znížil, ale postupne sa začína s nimi obchodovať aj v Paríži, Londýne a Berlíne. Ich uplatnenie bude v nastávajúcom období významné predovšetkým v oblastiach, v ktorých hrozia rôzne prírodné katastrofy, povodne, tsunami. Využijú sa tiež v oblastiach s extrémnymi výkyvmi teplôt.

Najčastejším podkladovým nástrojom pri derivátoch na počasie sú indexy CDD a HDD<sup>3</sup> (chladiace a vykurovacie stupňodni).

---

<sup>3</sup> HDD predstavuje diferenciu medzi priemernou dennou teplotou a stanoveným benchmarkom, ktorý je bežne 65 fahrenheitov alebo 18,3 °C. V Európe sa 18,3 °C považuje za hornú hranicu, teda HDD je nula. Ak bude teplota nižšia ako horná hranica, adekvátne tomu rastie HFD a derivát sa bude realizovať. Opačný efekt platí pre CDD. Napríklad denná teplota je -10 °C, HDD je 28,3 a CDD je 0 alebo denná teplota je 27 °C, HDD je nula a CDD je 9. Deriváty na CDD majú vyššie uplatnenie len v USA, kvôli nadpriemernej spotrebe elektriny počas letných mesiacov.

**Swap na počasie** – vezmime si ako príklad plynárenskú spoločnosť, ktorej zisky budú okrem iného výrazne závisieť od toho, aká studená či teplá bude zima. Cieľom firmy je stabilizovať zisky (teda neplatiť opčnú prémiiu) a tak sa vedenie rozhodne, že vstúpi do swapového kontraktu s expiračnou dobou od októbra do marca (obdobie 5 mesiacov) a realizačnou cenou (strike) 5650 HDD ( hodnota teplotného priemeru za obdobie 5 mesiacov – od októbra do marca meraná tzv. vykurovacími stupňodňami). Dlhodobý teplotný priemer od októbra do marca predstavuje 5650 HDD. Každá jednotková HDD odchýlka od dlhodobého priemeru znamená zmenu 5000 USD v ziskoch firmy.

Môžu nastať dve situácie :

- v dobe od októbra do marca bude menej ako 5650 HDD, teda bude teplejšie. Zákazníci odoberajú menej plynu, čo vedie k zníženým ziskom plynárenskej spoločnosti. Tieto znížené zisky sú však kompenzované swapovým kontraktom a spoločnosť inkasuje dohodnutú platbu.
- v dobe od októbra do marca bude viac ako 5650 HDD, teda bude chladnejšie, spoločnosť nadobúda vyššie zisky, ale na druhej strane musí hrať záväzky, ktoré jej plynú zo swapového kontraktu

Celkovo teda firma vstupom do swapového kontraktu stabilizuje zisky, ktoré tak prestanú byť závislé od teplotných výkyvov.

## ZÁVER

Spoločnosti môžu používať derivátové produkty na počasie jednak kvôli stabilizácii ziskov, ale aj kvôli špekulácii. Zabezpečovací produkt bol prezentovaný na vyššie uvedenom príklade plynárenskej spoločnosti. Príkladom možnosti dosiahnutia špekulatívnych ziskov sú produkty ponúkané napr. v Japonsku. Jedným z nich je derivát na počasie, ktorý je ponúkaný a veľmi obľúbený bežným obyvateľstvom s názvom „svieži vánok“. Banka tu určila realizačnú cenu opcie, ktorou bola priemerná teplota v predchádzajúcom období, ktorá ak nebude v príslušnom období prekročená, tak banka vyplatí klientovi napr. fixný úrok 0,5%, ktorý je v porovnaní s nulovými úrokmi v Japonsku veľmi zaujímavou zhodnotenou investíciou.

## POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Hnilica, J.: Finanční rizika a počasí – materiál z medzinárodnej konferencie „Řízení a modelování finančních rizik“, VŠB – TU Ostrava, Ekonomická fakulta, Katedra financií, 8.-9.9.2004
2. Baláž, V. : Trhy a vrtochy prírody, časopis Investor, február 2005
3. Carabello, F.: Introduction to weather derivatives, [www.investopedia.com/articles/optioninvestor/05/052505.asp](http://www.investopedia.com/articles/optioninvestor/05/052505.asp)
4. Markovič, P. a kol. : Manažment finančných rizík podniku. Implementácia derivátových kontraktov. Bratislava : IURA EDITION 2007 (v tlači)
5. [www.usatoday.com/weather/resources/askjack/waskdays.htm](http://www.usatoday.com/weather/resources/askjack/waskdays.htm) (navštívená 6.3.2007)

# PLÁNOVANIE ROZVOJA ZAMESTNANCOV A SPÔSOBY ICH VZDELÁVANIA

## EMPLOYEES DEVELOPMENT PLANNING AND THE WAYS OF THEIR EDUCATION

**Petra Pötheová**

**KLÚČOVÉ SLOVÁ:** vzdelávanie, rozvoj, systém vzdelávania, hodnotenie vzdelávania, nové metódy vzdelávania

**KEY WORDS:** education, development, system of education, assessment of education, new methods of education

### ABSTRACT

Human resources represent one of the basic sources of the companies' competitive advantage. Education and its system result from the human activities based on knowledge, know-how and skills. The human resource development is the foundation stone of the increasing competence of the employees in the course of fulfilling their tasks. The assessment of the employees motivates them but is, at the same time, the source of a great number of useful information for the further personal activities. The application of the new approach in employees' education requires a high financial input. The return of this investment is not to be expected immediately, the employees' education, on the other hand, results in the increasing competitiveness of the company on both home and foreign markets.

### ÚVOD

Jedným z najdôležitejších a často nedocenených faktorov úspešnosti podnikov a zároveň základným zdrojom konkurenčnej výhody v súčasnom dynamicky sa vyvíjajúcom podnikateľskom prostredí sú ľudia – zamestnanci, manažéri. Ľudské zdroje – zamestnanci, sú v súčasnosti chápaní ako nositelia ľudského, intelektuálneho a sociálneho kapitálu.

Rozvoj ľudských zdrojov tvorí základ zvyšovania úrovne spôsobilosti zamestnancov, a to plniť pracovné úlohy. Základnou formou zvyšovania úrovne spôsobilosti je zvyšovanie odborného potenciálu a asertívneho správania sa zamestnancov. Predpokladmi rozvoja zamestnancov nie je len ich počiatočná kvalifikácia, čiže kvalifikovanosť na určitý pracovný výkon, ale najmä ich záujem a ochota zvyšovať kvalifikáciu rôznymi formami vzdelávania aj cez podnikový vzdelávací systém.

Vzdelávanie a vzdelávací systém je teda základom rozvoja ľudských zdrojov. Je to výsledok činnosti ľudského potenciálu, opierajúci sa o znalosti, vedomosti a zručnosti rôzneho charakteru.

Cieľom výskumu je charakterizovať teoretické súvislosti vzdelávania a rozvoja zamestnancov na základe poznatkov a informácií získaných z domácej a zahraničnej literatúry, vykonať analýzu súčasného stavu systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo vybranom podniku na základe dostupných interných materiálov a konzultácií s kompetentnými pracovníkmi. Súčasťou analýzy je zostavenie dotazníka na prieskum názorov zamestnancov na rôznych úrovniach riadenia ako reflektujú danú tému. Porovnaním

existujúceho stavu a teoretických poznatkov identifikovať prípadné nedostatky, navrhnúť možnosti zlepšenia problémových oblastí, a tak napomôcť zefektívneniu existujúceho systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov.

## **ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU SYSTÉMU VZDELÁVANIA A ROZVOJA ZAMESTNANCOV V SLOVENSKEJ LEGÁLNEJ METROLÓGII, N. O.**

**Legálna metrológia** je v súlade s OIML Slovníkom legálnej metrológie (VIM – Vocabulaire International des Terms de Métrologie Légal) definovaná ako **časť metrológie týkajúca sa činností, ktoré vyplývajú zo zákonných požiadaviek** a týkajú sa meracích jednotiek, meracích prístrojov a meracích metód, ktoré vykonávajú oprávnené subjekty.<sup>1</sup>

**Poslanie legálnej metrológie** je kontrolovať správnosť meradiel a merania používaných pri platbách, pri ochrane zdravia, bezpečnosti, majetku, životného prostredia, príprave spotrebiteľsky balených výrobkov a v iných oblastiach verejného života, kde môžu vzniknúť konfliktné záujmy, ktorých riešenie je prirodzenou povinnosťou štátu. Jej cieľom je zabezpečiť dôveryhodnosť výsledkov meraní, poskytnúť verejnú záruku jednotnosti a správnosti meraní.

Základným a zároveň prvým krokom procesu vzdelávania je určenie účelu vzdelávania a jeho definícia, pričom musí byť zachovaná systematickosť v priebehu procesu poznávania a analyzovania potrieb.<sup>2</sup>

Samotná politika vzdelávania a odbornej prípravy zamestnancov je v podmienkach Slovenskej legálnej metrológie (SLM) orientovaná na:<sup>3</sup>

- nepretržitý proces zvyšovania kvalifikácie zamestnancov,
- plnenie kvalifikačných požiadaviek definovaných pre jednotlivé funkčné miesta,
- osvojovanie zmien v legislatíve, technických, ekonomických a ostatných predpisoch.

Cieľom organizácie je stanoviť záväzný postup a základné pravidlá pre vzdelávanie, odbornú prípravu a hodnotenie zamestnancov SLM v systéme manažmentu kvality.

### **Dotazníkový prieskum názorov zamestnancov SLM, n.o. na existujúci systém vzdelávania a rozvoja zamestnancov**

Z dôvodu a za účelom dôkladnej analýzy a zhodnotenia existujúceho systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov v organizácii SLM, n. o. bol uskutočnený v organizácii prieskum prostredníctvom dotazníka. Týmto spôsobom sa zisťoval pohľad zamestnancov na systém podnikového vzdelávania v organizácii, nakoľko sú cieľovou skupinou, pre ktorú je tento systém určený. Cieľom samotného prieskumu bolo získať informácie o reálnych potrebách, postojoch, preferenciách, požiadavkách, názoroch a prostriedkoch motivácie zamestnancov v oblasti vzdelávania a následného osobného rozvoja.

Z organizačných dôvodov nebolo možné dotazník aplikovať u všetkých zamestnancov organizácie. Dotazník bol distribuovaný vybraným skupinám zamestnancov na viacerých úrovniach riadenia. Návratnosť dotazníkov bol 85 %. Z vyhodnoteného prieskumu boli vyvedené závery návrhy, ktoré môžu organizácii slúžiť na skvalitnenie systému vzdelávania a rozvoja.

<sup>1</sup> <http://www.slm.sk/index.php?idp=200#kap4>, 10.4.2007

<sup>2</sup> Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. GRADA Publishing a.s., Praha 2002, s. 498 - 499, ISBN: 80-247-0469-2

<sup>3</sup> Grúberová, H.: Smernica kvality – Vzdelávanie, odborná príprava a hodnotenie zamestnancov. SLM n.o., Banská Bystrica 2007, s. 3

Pred uskutočnením dotazníkového prieskumu boli stanovené nasledovné výskumné hypotézy:

**Hypotéza č. 1:** Predpokladá sa, že prostredie výkonu vzdelávacej aktivity nie je pre zamestnancov rozhodujúce.

**Hypotéza č. 2:** Predpokladá sa, že zamestnanci sú so vzdelávacím systémom spokojní.

**Hypotéza č. 3:** Predpokladá sa, že najviac motivujúci faktor k vzdelávaniu je možnosť osobného rastu.

**Hypotéza č. 4:** Predpokladá sa, že zamestnanci vidia perspektívu rozvoja kariéry v organizácii.

Realizovaný dotazníkový prieskum priniesol výsledky, ktoré sa prejavili na hypotézach takto:

**Hypotéza č. 1:** Bola potvrdená, pretože pre zamestnancov nie je relevantné miesto výkonu vzdelávacej aktivity, ale jej obsahová náplň, pozitívne však hodnotia možnosť absolvovania vzdelávacej aktivity počas pracovnej doby na pracovisku.

**Hypotéza č. 2:** Bola potvrdená, keďže u 42 % zamestnancov vyvoláva vzdelávací systém organizácie dôveru a u 52 % zamestnancov čiastočnú dôveru. Pozitívom je, že žiadny zo zamestnancov nevyjadril nedôveru v existujúci vzdelávací systém.

**Hypotéza č. 3:** Bola nepotvrdená, pretože najviac motivujúci faktor zamestnancov na vzdelávanie je spokojnosť zákazníkov, konkurencieschopnosť a zvyšovanie kvalifikácie.

**Hypotéza č. 4:** Bola potvrdená, pozitívne možno hodnotiť skutočnosť, že vyše 60 % zamestnancov má záujem rozvíjať svoju kariéru a pracovať v organizácii naďalej a vidia v organizácii perspektívu rozvoja.

## ZHODNOTENIE SÚČASNÉHO STAVU SYSTÉMU VZDELÁVANIA A NÁVRH OPATRENÍ NA ZVÝŠENIE JEHO EFEKTÍVNOTI

Systém vzdelávania v organizácii je síce kvalitne vypracovaný v systéme manažmentu kvality, no napriek tomu možno badať určité nedostatky.

Vedenie organizácie si uvedomuje nutnosť orientácie na ľudský kapitál, napriek tomu však chýba komplexná personálna stratégia, ktorá by bola súčasťou celkovej stratégie organizácie. Jej zavedenie by umožňovalo organizácii efektívnejšie využívať ľudské zdroje a zároveň priebežne zisťovať potrebu potenciálnych ľudských zdrojov.

Napriek tomu, že z uskutočnenej analýzy vyplýva, že zamestnanci považujú systém vzdelávania za dostatočný a vyvoláva v nich dôveru, zároveň pociťujú rezervy a celkovú úroveň vzdelávania hodnotia ako priemernú.

Jedným z významných nedostatkov vzdelávacieho systému, je slabá informovanosť zamestnancov o možnostiach vzdelávania a kariérneho rozvoja. Väčšina zamestnancov nemá informácie o tom, že sa v organizácii vypracováva plán rozvoja kariéry, ba dokonca sú presvedčení, že plán rozvoja kariéry sa v organizácii nevypracováva.

Zamestnanci veľmi pozitívne hodnotia možnosť absolvovania vzdelávacích aktivít priamo v organizácii, zároveň pociťujú zohľadňovanie ich osobnej iniciatívy (toto platí skôr pre predstaviteľov manažmentu), oceňujú výučbu cudzieho jazyka priamo na pracovisku počas pracovnej doby. Z týchto informácií možno posudzovať, že zamestnanci vnímajú možnosť vzdelávania sa ako určité benefity od organizácie.

Proces identifikácie potrieb vzdelávania v podniku je zabezpečovaný najmä vedúcimi oddelení a riaditeľmi metrologických pracovísk, prípadne riaditeľmi odborov. Identifikácia potrieb vzdelávania je rozpracovaná pre zamestnancov, ktorí sa prijímajú do organizácie podľa smernice kvality o náboře, výbere a prijímaní zamestnancov, pričom v tomto dokumente sú uvedené kvalifikačné požiadavky na dané pracovné miesto.

Vzdelávacie potreby prijatých zamestnancov sú vypracované na základe ponúk školiacich a vzdelávacích organizácií a úloh SLM s následným spracovaním plánu vzdelávania zamestnancov. Nakoľko viaceri zamestnancov sa sťažovalo na nedostatočnú pružnosť reakcie na zmeny okolia, organizácia by sa mala v budúcnosti zaoberať identifikovaním potrieb zamestnancov v reálnom čase.

Realizácia vzdelávacích aktivít sa v organizácii uskutočňuje prevažne formou odborných školení, ktorých obsahom je prevažne kalibrácia meradiel, výpočet neistôt meraní, systémy kvality a iné. Tieto školenia sú zabezpečované vysoko kvalifikovanými odborníkmi vzdelávacích inštitúcií, akými sú Vzdelávacie stredisko SMÚ a Kalibračné združenie SR.

Vyhodnocovanie procesu vzdelávania predstavuje problematickú oblasť v organizácii. Organizácia síce uskutočňuje pravidelné vyhodnocovanie svojich vzdelávacích aktivít, avšak zamestnanci organizácie tejto skutočnosti nie sú si vedomí. Z analýzy možno vyvodit' záver, že vyše 70 % respondentov si myslí, že organizácia nevyhodnocuje vzdelávacie aktivity vôbec. Tento fakt môže vyplývať z toho, že organizácia nemá dostatočne a jasne vypracovanú koncepciu hodnotenia vzdelávacích aktivít svojich zamestnancov, čo je výrazné negatívum, nakoľko nie je možné dostatočne odhadnúť prínosy, ktoré prináša ich vzdelávanie.

V dôsledku krátkodobého zamerania podnikového vzdelávania chýba organizácii zabezpečenie rezerv ľudských zdrojov. Negatívnym zistením analýzy je skutočnosť, že absentuje v organizácii zastupiteľnosť zamestnancov na odborných pozíciách. Tento fakt môže mať za následok v budúcnosti, že v prípade kariérneho rastu zamestnanca na odbornej pozícii, nebude môcť organizácia zabezpečiť jeho náhradu. V tejto súvislosti môže vzniknúť dojem, že organizácia nedbá na prípravu svojich zamestnancov do budúcnosti.

## **Návrh opatrení na zdokonalenie systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov v SLM, n. o.**

### **1. Zdokonalenie systému hodnotenia zamestnancov so zameraním na efektívne využitie jeho výstupov pre oblasť vzdelávania a rozvoja zamestnancov SLM, n. o.**

Hodnotenie zamestnancov je jednou z najdôležitejších činností systému riadenia ľudských zdrojov. Okrem motivácie slúži ako zdroj veľkého množstva užitočných informácií pre ďalšiu personálnu činnosť.

Aj keď v tejto organizácii systém hodnotenia zamestnancov existuje, je evidentné, že sa neuplatňuje efektívne, alebo nie je dostatočne vypracovaný systém hodnotenia. Existuje viaceri dokumentov hodnotiacich vzdelávanie a tiež spôsobilosť zamestnancov, no prevažne predstavujú iba formulár, z ktorého sa zamestnanec nedozvie údaje o svojich silných a slabých stránkach a získava iba určité neucelené informácie bez možnosti vyjadrenia svojho názoru.

Vzhľadom na existujúci systém hodnotenia v organizácii je vhodné navrhnúť skôr hodnotenie zamestnancov formou hodnotiaceho rozhovoru prepojeného s rozhovorom o kariérnom rozvoji. Ako hlavný hodnotiteľ by mal vystupovať priamy nadriadený (vedúci oddelenia, riaditeľ, atď.), pretože priamy nadriadený je v kontakte so zamestnancom a najviac ho pozná. Nadriadený pracovník by mal bezprostredne informovať hodnotených zamestnancov o výsledkoch hodnotenia. Zamestnanec má právo sa k výsledkom vyjadriť a spolu s hodnotiacim hľadať spôsoby napredovania. Na už spomínaný systém hodnotenia by mal v praxi naväzovať systém kariérneho rozvoja.

Prvotným východiskom vypracovávania plánu osobného rozvoja by mal byť proces sebahodnotenia, v rámci ktorého by si potenciálny jedinec uskutočnil SWOT analýzu svojich silných, slabých stránok, príležitostí a hrozieb a stanovil by si základné ciele, ktoré chce dosiahnuť. Nadriadený by potom s ním tieto ciele konzultoval, navrhol mu prípadné zmeny

v stanovených cieľoch a tiež informoval o možnostiach kariérneho postupu. Až po absolvovaní týchto základných krokov by sa potom vypracoval plán osobnej kariéry.

Okrem hodnotiaceho rozhovoru, ktorý sa dá uplatňovať na rôznych stupňoch riadenia organizácie, do úvahy ešte prichádza metóda assessment centier pre hodnotenie predstaviteľov manažmentu. Ide o hodnotenie na základe rôznych kritérií od individuálneho hodnotenia, cez skupinové plnenie úloh, avšak ide o relatívne novú, finančne a tiež časovo náročnú metódu, ktorá by sa mala aplikovať iba na vybrané skupiny vedúcich zamestnancov.

## 2. Aplikácia nových prístupov v podnikovom vzdelávaní

**Assessment centrá** - výsledky dotazníkového prieskumu jednoznačne ukazujú na fakt, že zamestnanci majú záujem o využívanie nových trendov vzdelávania. Metóda assessment centier by sa dala uplatniť pri hodnotení pracovníkov na vyšších pracovných pozíciách. Táto metóda by bola vhodná pri povýšení zamestnancov z interných zdrojov na vedúce špecializované pozície. Nevýhodou tejto metódy je jej časová a finančná náročnosť.

**Brainstorming** – možno odporúčať pri riešení technických problémov na nižších úrovniach riadenia. Bežne sa stáva v organizácii, že zamestnanci nemajú možnosť konzultácie s odborníkmi v danej oblasti, nemajú možnosť prezentácie svojich návrhov odborníkom a tým dochádza k neefektívnej pracovnej činnosti pre nedostatočné zabezpečenie vzdelávania v rámci nových technológií. Tieto nedostatky by sa dali odstrániť vytváraním tvorivých nápadov aj zo strany expertov aj zo strany zamestnancov organizácie.

**Simulácia** - simuláciu ako metódu vzdelávania v organizácii možno odporúčať pre manažerov, vedúcich oddelení. Táto metóda by umožnila naučiť sa zvládať stresové situácie, ku ktorým dochádza v každodennej práci. Naučiť sa zvládať a reagovať na nepredvídateľné situácie patrí medzi základné zručnosti každého manažéra.

**Koučing** - táto metóda sa odporúča uskutočniť pri prijímaní nových zamestnancov a ich postupnom zaškolení. Je to metóda, ktorá vyžaduje skúseného kouča, a preto by mala v organizácii, kde väčšina výkonných zamestnancov pracuje dlhé roky a nazbierala dostatok profesionálnych vedomostí a skúseností, významné uplatnenie pri zaškolení nových pracovníkov. Táto metóda by sa dala tiež využiť pri postúpení pracovníka na vyššiu pracovnú pozíciu. Predstavuje jednu z najmenej nákladných metód, nakoľko organizácia pri nej nevykladá finančné prostriedky pri jej zavádzaní, náklady tvorí iba čas kouča obetovaný na koučovaného.

**Mentoring** - sa odporúča aplikovať pri dlhodobom plánovaní kariérneho rastu zamestnancov. Skúsený zamestnanec by podobne ako pri koučingu pomáhal a poskytoval rady menej skúsenému zamestnancovi.

**E-learning** – ešte sa neuskutočnili pokusy o zavedenie e-learningu. Táto metóda vzdelávania sa uskutočňuje iba v prípade individuálneho záujmu zamestnancov vzdelávať sa. Ako samotná metóda vzdelávania by sa v organizácii asi nedala využiť dostatočne, ale ako doplnková metóda vzdelávania je akceptovateľná, najmä predstaviteľom manažmentu. Pre výkonných zamestnancoch zrejme nie je vhodná, lebo z dotazníkového prieskumu vyplynula požiadavka zamestnancov byť v osobnom kontakte s lektorom.

**Samovzdelávanie** – metóda, ktorá je v organizácii jednou z najobľúbenejších. Využíva ju väčšina zamestnancov na rôznych úrovniach riadenia. Jej uplatnenie je veľmi rozsiahle. Pre vedenie organizácie táto metóda predstavuje nástroj motivácie zamestnancov k rozvoju kariéry. Organizácia by sa mala zamerať na neustálu motiváciu vzdelávania zamestnancov, aj keď zamestnanci by mali sami pociťovať nevyhnutnosť prehlbovania svojej kvalifikácie.

Uplatňovanie nových prístupov v podnikovom vzdelávaní si vyžaduje finančné investície. Návratnosť týchto investícií sa neprejaví okamžite, avšak vzdelávanie



zamestnancov z dlhodobého hľadiska prispieva k zvyšovaniu konkurencieschopnosti organizácie na domácich aj zahraničných trhoch.

## ZÁVER

Poslaním výskumu bolo charakterizovať systém vzdelávania a plánovanie rozvoja zamestnancov SLM, n.o. a na základe analýzy existujúceho systému podnikového vzdelávania načrtnúť jeho rozvoj vo forme návrhu opatrení na jeho zlepšenie a zefektívnenie.

Analýza bola uskutočnená na základe dotazníkového prieskumu zameraného na problematiku zhodnotenia spôsobov vzdelávania a rozvoja zamestnancov a tiež osobným rozhovorom s viacerými zamestnancami organizácie na rôznych úrovniach riadenia. Po spracovaní získaných údajov sa dospelo k záverom, že pre organizáciu by bolo efektívne využívať nové metódy v podnikovom vzdelávaní a tiež zaviesť hodnotiaci rozhovor prepojený s rozhovorom o kariérom rozvoji pri hodnotení zamestnancov. Organizácia by si mala zároveň položiť otázku: Aké metódy vzdelávania by mali byť preferované?

V mozaike úspešnej kariéry jednotlivca patria vzdelávacie a rozvojové aktivity k jedným z jej nenahraditeľných základných kamienkov. Práve z tohoto dôvodu manuálne a systematické vzdelávanie a rozvoj má nezastupiteľnú úlohu v budovaní kariéry jednotlivcov a tiež pri dosahovaní firemných potrieb v motivácii, výkonnosti, či udržania zamestnancov. Zamestnanci vedia, v ktorých oblastiach je potrebné na sebe pracovať, vo väčšine prípadov však majú problém identifikovať najlepší spôsob rozvoja.<sup>4</sup>

Pri vzdelávaní a rozvoji pracovníkov si však treba uvedomiť, že objektom záujmu budú výsledky vzdelávania a nie vzdelávacie aktivity.<sup>5</sup>

Na základe analýzy všetkých údajov sa dospelo k poznaniu, že budovanie vzdelávacieho systému organizácia vníma ako systematický a pravidelne sa uskutočňujúci proces. Organizácia by si však v budúcnosti mala položiť otázky: Závisí efektívnosť vzdelávacích metód na ich prispôbení individuálnym zvláštnostiam ľudí? Na aké oblasti by sa mal zamerať osobný rozvoj? Tieto otázky sú však závislé najmä od realizovanej personálnej politiky organizácie. Každoročne však podnik investuje do vzdelávania zamestnancov nemalé finančné prostriedky, dôsledkom čoho disponuje vysoko profesionálnymi pracovníkmi na všetkých stupňoch riadenia.

## POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. GRADA Publishing a.s., Praha 2002
2. Grúberová, H.: Smernica kvality – Vzdelávanie, odborná príprava a hodnotenie zamestnancov. SLM n.o., Banská Bystrica 2007
3. Matějíčková, J.: Rozvojové aktivity napomúžou úspešné kariére. In: Marketing Magazine č. 6, 2006
4. Pötheová, P.: Diplomová práca: Plánovanie rozvoja zamestnancov a spôsoby ich vzdelávania, Bratislava 2007
5. Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. GRADA Publishing a.s., Praha 2004
6. Walker, J. A a kol.: Moderní personální management Nejnovější trendy a technologie. GRADA Publishing a.s., Praha 2003
7. <http://www.slm.sk/index.php?idp=200#kap4>, 10.4.2007

<sup>4</sup> Matějíčková, J.: Rozvojové aktivity napomúžou úspešné kariére. In: Marketing Magazine č. 6, 2006, s. 14 - 15

<sup>5</sup> Walker, J. A a kol.: Moderní personální management Nejnovější trendy a technologie. GRADA Publishing a.s., Praha 2003, s. 92-93, ISBN: 80-247-0449-8

# Teória obmedzení : výskyt a zlepšovanie – Theory of Constraints : occurrence and improvement

**Marián Pozor**

---

Ing. Marián Pozor, e-mail: [mpozor@gmail.com](mailto:mpozor@gmail.com)

## Kľúčové slová

Theory of Constraints, Constraints, Production Plant, Improvement, Process Changes, The Goal

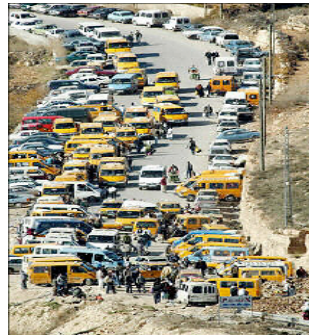
## Abstrakt

The Theory of Constraints is a complex system of principles, tools and methods on how to improve systems or solve key problems. Every organization can find at least one key constraint which restricts the system's performance to reach its target. These constraints have to be identified, analyzed and in order to find the final a solution or to manage them correctly. The theory is not necessarily about bringing continuous improvement but it can help us to define the weak point and to refine and arise existing processes. TOC also helps prevent rising critical situations. A lot of companies around the world are applying this method (with other combinations) to better achieve more of the goal's of the whole system.

## Úvod

Teória obmedzení (Theory of Constraints – TOC) je kombináciou filozofie a nástrojov, ktoré umožňujú komplexný prístup k identifikácii, plánovaniu, riadeniu a následnému odstráneniu úzkeho hrdla, ktoré bráni dosiahnutiu spoločného, maximalizačného cieľa podniku. Úzke miesto určuje priechodnosť celého systému, čiže je to čokoľvek, čo bráni v dosahovaní cieľa.

Teóriu obmedzení vytvoril a rozvinul Dr. Eliyahu M. Goldratt, jedna z najvýznamnejších osobností svetového manažmentu minulého storočia. TOC sa zameriava na optimalizáciu výkonnosti systému, a procesov, ktoré navzájom tvoria postupnosť činností medzi sebou súvisia. Tento systém je možné vysvetliť kde jednoduchou analógiou, Každý jej článok má svoju funkciu a spoločne plnia svoj daný účel. Obmedzením reťaze je jej najslabší článok, pretože



reťaze závisí práve od pevnosti najslabšieho článku. Jediným spôsobom ako zlepšiť celý systém je nájsť a posilniť najslabší článok.

Obr.1 – Úzke miesto

od pevnosti najslabšieho článku. Jediným spôsobom ako zlepšiť celý systém je nájsť a posilniť najslabší článok.

## Výskyt obmedzení

Každý systém existuje za určitým účelom a cieľom. Cieľom podniku je dosahovať zisk. Všetky rozhodnutia a činnosti by mali podporovať dosiahnutie tohto cieľa. Ak podnik chce dosiahnuť svoj cieľ, je potrebné riadiť obmedzenie. V opačnom prípade bude obmedzenie riadiť podnik.

Všeobecne existujú dva základné typy obmedzení:

- **hmotné obmedzenia** – spojené s napr. fyzickou kapacitou strojov,
- **nehmotné obmedzenia** – dané napr. dopytom po výrobkoch, podnikovými pravidlami, znalosťami.

Obmedzenie sa môže vyskytovať:

- **vo vnútri podniku** – kde obmedzením je napr. podniková štruktúra, finančné prostriedky, výroba (stroj, zle nastavená veľkosť výrobnéj dávky), nedostatok kapacity,
- **v okolí podniku**- obmedzením nie je zariadenie alebo proces v podniku, ale napr. dodávateľský reťazec a kooperácia podnikov.

Pre odstránenie nehmotných obmedzení, ktoré vyplývajú z vlastných činností podniku, TOC ponúka nástroje označované ako Thinking Process (TP). Pomocou nich je možné riešiť tzv. „soft“ úlohy vo vnútri podniku. Medzi základné nástroje Thinking Process patrí:

- vizualizácia a zlepšovanie procesov v podniku,
- získavanie podnikových znalostí, často nedokumentovateľných, napriek tomu potrebných pre vykonávanie činností v rámci podnikových procesov,
- riešenie problémov komunikácie v podniku,
- pomoc pri hľadaní nových prístupov s ich následnou realizáciou.

### Základné ukazovatele TOC

Pri TOC členíme ukazovatele do dvoch základných skupín:

- **finančné ukazovatele,**
- **prevádzkové ukazovatele.**

Na podnikovej úrovni sledujeme len tri finančné ukazovatele:

- **čistý zisk,**
- **ROI – návratnosť investícií,**
- **cash flow.**

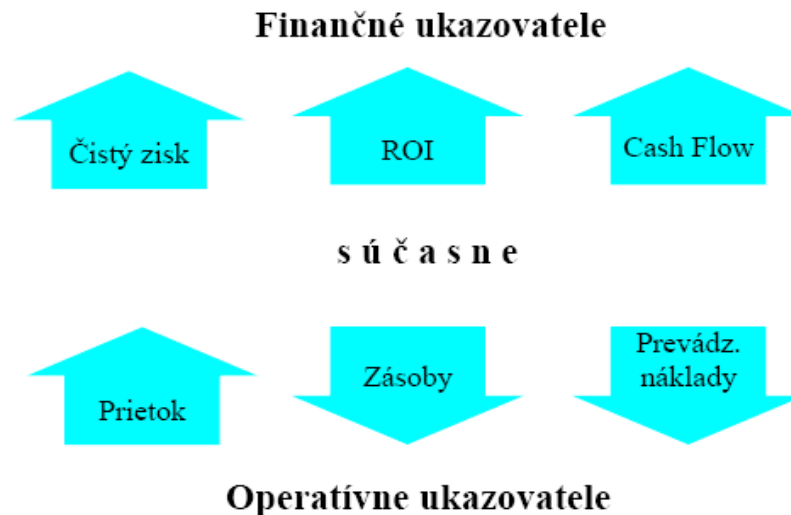
Výkonnosť a efektívnosť podniku sa hodnotí finančnými ukazovateľmi. Tieto ukazovatele sú dôležitou súčasťou kontroly a spätnej väzby. Pre hodnotenie podniku nestačí pracovať len s jednou veličinou, ale vždy sa jedná o niekoľko základných ukazovateľov. Príkladom je čistý zisk a pomerový ukazovateľ ROI predstavujúci rentabilitu investícií. Tretí dôležitý ukazovateľ je cash flow, ktorý priamo nemeria finančnú výkonnosť, ale vypovedá o platobnej schopnosti podniku. Dôležitým atribútom metódy TOC je definovanie globálnych ukazovateľov merania výkonnosti podniku, ktoré by mohli byť navyše lokálne aplikované pre podporu prijímania rôznych rozhodnutí. Napriek nespornému významu tradičných ukazovateľov, akými sú čistý zisk, ROI a cash flow, tieto ukazovatele nie sú postačujúce pre TOC. Pre podporu lokálnych rozhodnutí je vhodnejší prístup zameraný na optimalizáciu rýchlosti s akou podnik generuje príjem peňazí na základe predaja výrobkov a služieb.

V súlade s finančnými ukazovateľmi musia byť dosiahnuté aj prevádzkové ukazovatele. Práve tieto ukazovatele by sa mala sústrediť hlavná pozornosť pri zlepšovaní. Prevádzkové ukazovatele TOC sú:

- **prietok (throughput),**
- **zásoby,**
- **prevádzkové náklady.**

Prietokom sa rozumie tempo, akým podnik vytvára finančné prostriedky prostredníctvom tržieb z predaja výrobkov a služieb. Ide o množstvo predaných nie vyrobených výrobkov.

Výroba na sklad nemá za následok zvyšovanie prietoku. Zásoby sú peniaze, ktoré sú „ukryté vo výrobnom systéme, aby mohol podnik produkovať“. Okrem zásob materiálu a rozpracovanej výroby sa do tejto položky započítavajú aj zvyškové hodnoty výrobných a pomocných prostriedkov vo výrobe. Prevádzkové náklady sú všetky finančné prostriedky, ktoré podnik vynaložil, aby svoje zásoby premenil na prietok. Podnik dosahuje svoj cieľ lepšie, ak zvyšuje prietok a znižuje zásoby a prevádzkové náklady, čo názorne vysvetľuje obr.2.



obr.2 – Základné ukazovatele TOC

### Cyklus zlepšovania

Teória obmedzení vznikla v prostredí výrobného systému, ale je použiteľná všeobecne. Pre jej využitie pri zlepšovaní podniku je potrebné neustále odpovedať na tri základné otázky:

- **ČO ZMENIŤ?** Ak chceme správne odpovedať na túto otázku, tak musíme vykonať rozbor všetkých nežiaducich javov v systéme a nájsť zdroje ich príčin. Potom hľadáme kľúčový problém (obmedzenie), ktorý spôsobuje väčšinu nežiaducich javov v systéme. Pritom musíme prekonať lokálny pohľad a preskúmať vzťahy medzi jednotlivými problémami. Dôležité je nezostať na povrchu problémov, ale zistiť ich skutočné príčiny.
- **ČO NA TOM ZMENIŤ?** Pri definovaní kľúčového problému hľadáme súbor možných riešení, ktorými odstránime nežiaduce javy zo systému. Pritom je potrebné si overiť, či navrhované riešenie eliminuje nežiaduce javy, prípadne nespôsobí vznik nových nežiaducich javov. Ak je riešenie nedostatočné, modifikujeme ho. Takto postupne zjemňujeme navrhované riešenie.
- **AKO TO UROBIŤ?** Až po zodpovedaní predchádzajúcich dvoch otázok pristupujeme k vlastnému naplánovaniu zmeny a k detailnému definovaniu jeho jednotlivých krokov.

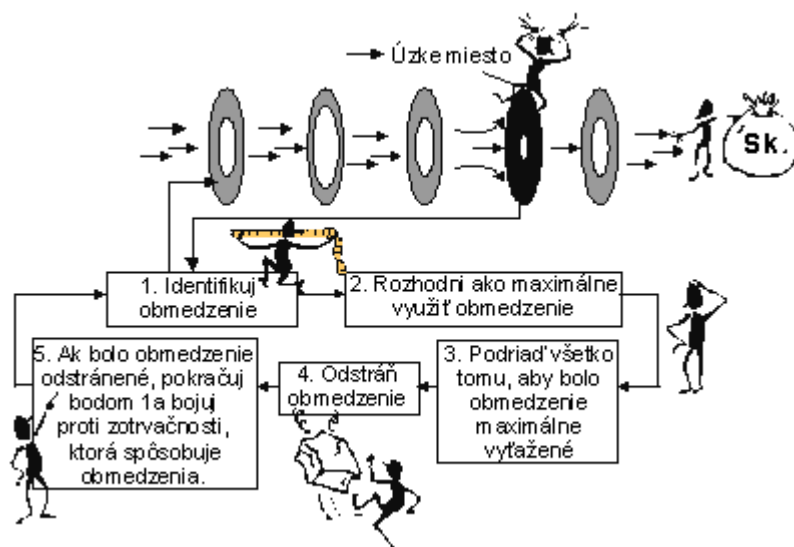
Je potrebné si uvedomiť, že tieto otázky sa týkajú celého systému, nie len jednotlivých procesov. Procesy sú síce dôležité, ale o konečnom úspechu alebo neúspechu podniku sa rozhoduje ako o celku. Tu platí myšlienka: „Aký význam má vyhrať jednu bitku a pritom prehrať vojnu.“

Základnými stavebnými prvkami metódy TOC sú:

- použitie Sokratovskej metódy dokazovania,
- princíp tzv. piatich krokov TOC
- technika diagramu konfliktu, zobrazujúca korene problémov.

TOC pri neustálom procese zlepšovania používa systematický postup pozostávajúci z piatich krokov. Tento proces je založený na zlepšovaní výkonnosti najslabšieho článku podniku (obmedzenia).

1. **Identifikácia obmedzení systému** – analyzujeme systém s cieľom nájsť obmedzenie, ktoré bráni dosahovaniu maximálneho zisku. Treba zistiť druh obmedzenia (hmotné alebo nehmotné). Hmotné obmedzenie môžeme určiť napr. pomocou vysokých zásob, dlhých operačných časov atď. Nehmotné obmedzenia (pravidlá, podniková kultúra, stratégie) sa určujú ťažšie ako hmotné obmedzenia, ale ich odstránenie prináša väčšie prínosy.
2. **Maximálne využitie daného obmedzenia** – v tomto kroku sa snažíme čo najefektívnejšie využiť obmedzenie (úzke miesto v systéme) a snažíme sa odstrániť všetky straty na tomto obmedzení.
3. **Podriadenie všetkého v systéme (podniku) tomuto obmedzeniu** – všetko úsilie sústredíme na zlepšenie výkonnosti obmedzenia podriadením ostatných prvkov tomuto obmedzeniu.
4. **Odstránenie obmedzenia** – hľadáme riešenie ako odstrániť obmedzenie. Väčšinou sa dá odstrániť novou investíciou, modifikáciou systému atď. Tento krok si vyžaduje značnú investíciu času, peňazí a ostatných zdrojov.
5. **Pokiaľ bolo obmedzenie odstránené, cyklus sa zopakuje späť do kroku 1** – tento krok je základom procesu neustáleho zlepšovania. Výsledkom procesu zlepšovania je vznik nového obmedzenia na inom mieste v systéme.



obr.3 – 5 krokov TOC

## Záver

TOC ako jedna z metód zvyšovania výkonnosti je veľkým prínosom pre podnik. Jej úspech však závisí od schopností vedenia, presadiť nové prístupy a spôsoby práce. Ani táto metóda nezaručuje okamžité prínosy a o triedu vyššie výsledky. Môže byť úspešná len v rukách lídrov, ktorí majú dlhodobú víziu a sú pripravení robiť zmeny, definovať nové pravidlá zabehaných ale často prežitých systémov. Existuje množstvo podnikov na celom svete, ktoré sa rozhodli túto metódu s kombináciou metód ako je Six Sigma alebo Lean použiť a dosiahli očakávané výsledky. Cieľom TOC je zlepšiť výsledky a posilniť konkurenčnú schopnosť.

## Zoznam použitej literatúry

- [1] Basl, J., Majer, P., Šmíra, M.: Teorie omezení v podnikové praxi. Grada Publishing, Praha, 2003,
- [2] Dettmer H.: Goldratt's Theory of Constraints: A Systems Approach to Continuous Improvement. ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, 1997,
- [3] Vidová, J.: Efektívnosť z pohľadu teórie obmedzenia. Transfer inovácií, č.6, 2003,

<http://manazment.wordpress.com/2006/10/08/teoria-uzkych-hrdiel-toc-teoria/>

<http://www.msys.sk/>

<http://www.nysscpa.org/cpajournal/1999/0499/Departments/D530499.HTM>

<http://www.focusedperformance.com/articles/tocsigma.html>

# **Dôležité charakterové vlastnosti a podstatné zručnosti osobnosti efektívneho lídra 21.storočia.**

Katarína Priečková<sup>1</sup>

## **KLÚČOVÉ SLOVÁ**

effective leader, make a vision, to motivate, to communicate, charisma, personal humility, professional skills

## **ABSTRAKT**

Nowadays is very frequently a question: Who is a effective leader? What kind of abilities and skills leaders have to hold on?

Effective leaders are able to communicate a vision for the organization, to motivate the people. A good leaders inspire people, demonstrate success, show the way and advances the career of those who work for him. They have a vision. They share a dream and direction that other people want to share and follow. These leaders are charismatic person and they a team players. Leader of 21. century is “Level 5 leader” who builds enduring greatness through a paradoxical combination of personal humility plus professional skills.

## **ÚVOD**

Vedenie ľudí a vodcovstvo je neustále v kurze, ale zdá sa, že je ho trvale nedostatok. Čo vlastne znamená byť dobrým vodcom, je to isté, ako v nedávnej minulosti? A ako sa bude meniť povaha dobrého vodcu v najbližšej budúcnosti?

Center of Creative Leadership uskutočnilo štúdiu, kde sa snažili nájsť odpoveď práve na hore uvedené otázky. Prieskumu sa zúčastnilo 308 manažérov a top manažérov z USA. Výskumy ukázali že 80% manažérov je presvedčených, že definícia vodcovstva sa v priebehu uplynulých piatich rokov zmenila a väčšina si myslí, že povaha vodcovstva sa ešte viac zmení v najbližších piatich rokoch. Nový profil vodcovských schopností kladie dôraz na participatívne riadenie, budovanie a udržiavanie vzťahov a riadenie zmien. je teda nanajvýš pravdepodobné, že povaha vodcovstva sa bude v blízkej budúcnosti opäť meniť. Prioritou v profile vodcu sa stane sústredenie na flexibilitu, spoluprácu a prekračovanie hraníc

O požadovaných vlastnostiach, schopnostiach a zručnostiach vodcu sa dnes v manažmente veľa píše. Je samozrejmé, že každý vodca nevyhnutne potrebuje víziu, stratégiu, energiu a autoritu. Kto takéto kvality má, je vzorom hodným nasledovania, zdrojom inšpirácie a predmetom výskumu.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Ing. Katarína Priečková, k.prieckova@centrum.sk

<sup>2</sup> Tyll T.: Vodcovstvo v akcii a rola manažéra – vodcu IN Moderní řízení č. 3/2001, str. 76

## LÍDESKÉ KOMPETENCIE MINULÉHO DESAŤROČIA

Otázkou kvalít vedúceho pracovníka sa zaoberal do hĺbky aj P. Drucker, ktorý za správneho vedúceho považoval sebadisciplinovaného človeka, ktorý pozná tak dobre sám seba, ako aj svojich podriadených. Dokáže ich správne motivovať, viesť, priradovať im úlohy a delegovať právomoci. Zároveň je to človek, ktorý dokáže byť zodpovedný za svoje rozhodnutia a je výkonným riadiacim pracovníkom. Samozrejme, dokonalosť ako taká, neexistuje, a preto by mal každý vedúci na sebe pracovať a byť vo svojej funkcii čo najlepší.

Výskumy Focus Group, ktoré sa realizovali v 90. tých rokoch pre istú naftársku spoločnosť sa zaoberali problematikou výberu a rozvoja lídrov. Tieto výskumy boli zamerané na to, aby definovali také líderské kompetencie, ktoré by boli merateľné, pozorovateľné vo forme prejavov v správaní a modifikovateľné.

Focus Group nakoniec zadefinovala 8 oblastí univerzálnych líderských kompetencií:<sup>3</sup>

1. **komunikačnú kompetenciu** (predovšetkým schopnosť počúvať, spracovávať zachytené informácie a dosahovať vyjadreniami žiadaný účinok)
2. **vodcovstvo** (schopnosť povzbudzovať dôveru, dokázať iným ľuďom vytýčiť smer a mantinely, schopnosť delegovať zodpovednosť na nižšie úrovne)
3. **prispôsobivosť** (schopnosť pružne sa prispôsobovať meniacim sa podmienkam a nachádzať netradičné riešenia)
4. **budovanie vzťahov** (odhad ľudí, schopnosť osloviť ich na poli ich záujmu, schopnosť udržiavať a utužovať vzťahy, zapájať ľudí do projektov, zladzovať ľudí do fungujúceho tímu)
5. **orientáciu na výsledky** (plánovanie a riadenie pridelených úloh, schopnosť organizovať sa tak, aby práca prebiehala maximálne efektívne)
6. **produktivitu** (schopnosť podnietiť a spustiť aktivity, ktoré povedú k potrebnému výsledku)
7. **rozvoj iných ľudí** (schopnosť rozpoznávať talenty a vedieť ich rozvíjať tak, aby sa čo najlepšie hodili na daný trh práce)
8. **osobný rast** (vnútorné pohnútky k zdokonaľovaniu, schopnosť rozvíjať sa a učiť sa z vlastnej práce)

Z výskumov je zrejmé, že okrem zručností a vlastností, ktoré podnecujú kvantitu sa do popredia dostávajú aj kvalitatívne ako komunikácia, tvorba vzťahov či osobný rast. Je dôležité si uvedomiť, že vodcovstvo je veľmi jemným a do istej miery ťažko zachytiteľným aspektom riadenia a vedenia ľudí. A častokrát sa môže stať, že aj napriek viacerým dôležitým zručnostiam človeku chýba práve akási iskra, charisma alebo schopnosť naplno využiť všetky vlastnosti, ktorými disponuje a nedokáže vodcovskú stránku svojej osobnosti rozvíť naplno.

## SÚČASNÍ LÍDRI 21. STOROČIA

V 90. rokoch, keď sa značne začal rozširovať pojem „leadership“ vznikol aj klamlivý mýtus tzv. „manažérskej celebrity“. Väčšina podnikov cítila potrebu mať vo vedení vlastnú charizmatickú postavu vodcu, akéhosi „manažérskeho Supermana“. Tento mýtus ale pomaly upadá, na príčine sú nedostatky takýchto „celebrít“ ako Al Dunlap „Orezávač“. V súčasnosti sa pozornosť zameriava nie na manažérov s predimenzovaným egom ale na skutočných lídrov. Tí, ako tvrdí Jim Collins vo svojej knihe Good to Great, sú

---

<sup>3</sup> [http://www.ibispartner.sk/index.php?option=com\\_content&task=view&id=366&Itemid=7](http://www.ibispartner.sk/index.php?option=com_content&task=view&id=366&Itemid=7), 15.02.2007



zmesou profesionálnej vôle a osobnej pokory. Spoznať skutočného lídra je založené na „drobnostiach“, ktoré však v globále predstavujú skutočný rozdiel:<sup>4</sup>

- **sú mysl'ou vždy prítomní** (lídri dávajú pozor na to, čo práve robia alebo s kým práve hovoria. Nie sú ako niektorí ľudia, ktorí sú duchom úplne niekde inde. Pri ozajstných lídroch sa necítite byť nevidení, nepoznaní alebo nepočutí.)
- **počúvajú** (pretože sú prítomní a dávajú pozor, lídri si nielen pamätajú, že sa s Vami rozprávali, ale aj to, čo ste povedali.)
- **rozprávajú rozumne** (lídri sú si vedomí, že to, čo hovoria, má efekt na ostatných, takže hovoria s plným vedomím. Vypočujú a akceptujú nápady a názory druhých, správajú sa asertívne)
- **cieľavedome povzbudzujú** (lídri stoja s nohami na zemi a vedomí si svojej osobnosti vedia povzbudiť ostatných. Povzbudzujú ľudí, aby sa nebáli robiť chyby, rozvíjali svoje schopnosti, podstupovali riziká, sledovali svoje sny. Pomáhajú ľuďom nájsť odvahu a srdce)
- **sú úprimní** (naozajstní lídri sa snažia spoznať samých seba, aby aktivovali vnútorné zdroje potrebné pre úprimné hovorenie, vystupovanie a vedenie ostatných. Konajú podľa toho, čo hovoria, takže sa nestáva, že presviedčajú ľudí o niečom, čo sami robia inak. Za akýchkoľvek okolností sa správajú eticky a morálne)
- **sú skromní** (naozajstní lídri vedia, že arogancia je nezdvorilá a nebezpečná. Vedia tiež, že hoci sa krátkodobý úžitok môže zdať senzačný, dlhodobé následky arogancie sú však ničujúce. Dobrí lídri vždy preukazovali veľkú skromnosť, čo podporovalo ich vodcovské rysy, ktoré slúžili aj iným)
- **sú vytrvalí** (vedia, že keď sa venujú rizikovým činnostiam, môžu zlyhať. Ale je to ich každodenná práca. Vedia, že zlyhania alebo problémy nie sú slepé uličky, ale brány, ktoré vedú k poznaniu a skúsenosti vyššieho rádu. Aj keď niekedy môžu byť dočasne sklúčení, vždy vytrvávajú.)
- **sú odvážni** (vedia, že každý občas cíti strach, ale nikdy nenechajú strach, aby im zabránil sledovať ich sny, budovať zručnosti a byť úprimní)
- **sú hlbaví** (lídri sú nastavení na to, aby ostatným ľuďom prejavili uznanie, či už im hovoria dobré ráno alebo ich chvália za dobre odvedené prácu. Tým, že myslia na dopad svojho správania na iných, sú lídri na včas na porade, správne využívajú čas, sú organizovaní a dodržiavajú sľuby. Aj napriek svojim ohľadom voči druhým však nespúšťajú zo zreteľa svoju vlastnú cestu, svoje myšlienky a činnosti.)
- **sú zdvorilí** (správajú sa zdvorilo ku každému, zároveň také isté správanie očakávajú od druhých. Nezdvorilosť a neúctivosť netolerujú.)

Na základe predchádzajúcich Collinsových tvrdení možno skonštatovať, že líder 5. úrovne je lídrom skorej budúcnosti a dokáže nasledovné:

- dosahuje vynikajúce výsledky ale zároveň sa vyhýba verejnému „zbožňovaniu“ a chváleníu,
- dáva najavo neochvejné odhodlanie urobiť čokoľvek, čo je potrebné na dosiahnutie stanovených cieľov ale zároveň koná s tichou, pokojnou rozhodnosťou
- za cieľ si vytýči vybudovanie trvalo skvelej spoločnosti a zároveň svoje ambície zameriava na spoločnosť a svoj tím ľudí, nie na seba, tým pripraví pôdu pre ešte väčší úspech nasledujúcej generácie

---

<sup>4</sup> [http://ibispartner.sk/index.php?option=com\\_content&taks=view&id=386&Itemid=7](http://ibispartner.sk/index.php?option=com_content&taks=view&id=386&Itemid=7), 15.02.2007

- pri delení zodpovednosti za zlé výsledky nikdy neobviňuje ostatných ľudí, vonkajšie faktory alebo osud a pri delení zásluh na úspechu spoločností nezabúda na ostatných, vonkajšie faktory a šťastie

Tieto typy lídrov sú skôr „ťažné ako výstavné kone“, vyznačujú sa teda nesmiernou pracovitosťou, sú až fanaticky poháňaní vpred, nakazení nevyliciteľnou potrebou dosahovať trvalo udržateľné výsledky

Nie všetky vlastnosti a zručnosti nadobudne líder dedením, nevlastní ich od narodenia. Môže ich nadobudnúť a naučiť sa ich ovládať počas svojho života. Je k tomu však potrebná vôľa učiť sa a schopnosť aktívne počúvať. Mnohí konzultanti a manažéri sa častokrát na adresu efektívneho lídra vyjadrujú, že ide predovšetkým o človeka s charizmou. Pričom v tomto ponímaní môžeme chápať ako osobné kúzlo človeka, ktoré mu zaistí všeobecnú vernosť a nadšenie.

Goffee R. a Jones G. vo svojej štúdií „Why Should Anyone Be Led by You?“ nevytvorili žiadne kategórie ani typy vodcov, uvádzajú len nasledovné vlastnosti skutočných vodcov:<sup>5</sup>

- selektívne odhaľujú svoje slabiny. Tým, že prejavia určitú zraniteľnosť, dávajú najavo svoju prístupnosť a ľudskosť
- spoliehajú sa na svoju intuíciu. Schopnosť zhromaždiť a interpretovať tzv. mäkké dáta, im pomáha vedieť, kedy a ako jednať
- svojich zamestnancov vedú prostredníctvom využitia empatie, inšpiratívny vodca sa dokáže vcítiť do pocitov ľudí a intenzívne sa zaujímať o to, čo robia
- neskrývajú svoje špecifické vlastnosti, dokážu zúročiť to, čo je na nich tak jedinečné

Taktiež vyzdvihujú obdobne ako J. Collins schopnosť presvedčiť svojich nasledovníkov o správnosti veci ktorú robia a pripraviť tak pôdu pre ostatné generácie, pretože „ako vodca nedokáže včas presvedčiť svojich nasledovníkov, že ide o pozitívny krok, hodnota a goodwill firmy rýchlo erodujú“.<sup>6</sup> Taktiež vyzdvihujú tzv. prísnu empatiu (tough empathy), ktorá zjednodušene znamená, že líder je schopný dať svojim podriadeným nie to čo chcú, ale to, čo v skutočnosti potrebujú. Prestavuje rovnováhu medzi rešpektovaním jednotlivca a úlohou, ktorú treba splniť. Ich štúdia poukázala tiež na to, že ľudia majú tendenciu nasledovať nie toho, kto iba plní úlohy, ale predovšetkým toho, kto sa zaujíma o ich potreby a o ľudí samotných.

Podľa názoru Rudy Giulianiho, bývalého starostu New Yorku, ktorý v súčasnosti pôsobí ako konzultant so špecializáciou na leadership, je lídrom človek, ktorý dodržiava nasledovných 6 zásadných princípov úspešného vedenia ľudí:<sup>7</sup>

- **Vytvára silné presvedčenia** – leader si musí nadefinovať silné vnútorné presvedčenia a potom sa nimi riadiť, to preto, aby mohol dosiahnuť dlhodobých cieľov a víziu.
- **Je optimistom** – Keď si dokážete vizualizovať úspech, pomôže vám to nájsť cestu, ako sa k nemu dostať. – hovorí Giuliani. „Optimizmus sa môže stať magnetom, ktorý motivuje ľudí k nasledovaniu.“
- **Má odvahu** – veľa ľudí hovorí, že nie sú odvážni, pretože majú strach. Ale „..... aby ste mohli mať odvahu, musíte mať strach“ hovorí Giuliani. „Odvaha nie je absencia strachu. Je to jeho manažment.“

<sup>5</sup> Goffee R, Jones G.: Why Shoul Anyone Be Led by You? In Harvard Business Review, 9-10/2000, str. 64

<sup>6</sup> Goffee R, Jones G.: Why Shoul Anyone Be Led by You? In Harvard Business Review, 9-10/2000, str. 67

<sup>7</sup> spracované podľa: [http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=44&Itemid=181](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=44&Itemid=181), 30.10.2007

- **Je neustále pripravený** – vodcovia musia neustále predvídať prekážky a príležitosti a pripravovať sa na ne. „Vždy sa stane niečo neočakávané. Ale ak sa vôbec na nič nepripravíte, nebudete vedieť, ak sa s neočakávanými vecami vysporiadať.“ tvrdí.
- **Tímovo pracuje** – dôležité je pracovať s dôveryhodným tímom. Giuliani hovorí: „Zamerajte sa na odhalenie ich slabín a na to, ako ich uvediete do rovnováhy so silnými stránkami ľudí, ktorí vás obklopujú.“
- **Komunikuje a motivuje**– podľa Giulianiho byť lídrom má veľa do činenia so schopnosťou byť učiteľom a vedieť ľudí motivovať. Líder je schopný dostať svoje vízie a hodnoty zo svojej mysle a srdca do mysli a srdca ostatných.

Tom Pettibone, partner v spoločnosti Transition Partners, Company sa na adresu efektívneho lídra vyjadril nasledovne: “Kvality efektívneho lídra určite zahŕňajú schopnosť viesť, komunikovať víziu spoločnosti všetkým cez stredný manažment až po rádových zamestnancov a tiež vo vzťahu k externému prostrediu a schopnosť transformačne motivovať.”<sup>8</sup>

Warren Bennis, univerzitný profesor a vedúci Inštitútu Leadershipu na Univerzite v Južnej Karolíne, sa o lídroch vyjadril ako o jednotlivcoch, ktorí vytvárajú zdieľané hodnoty, majú jasný názor, vedia sa prispôbiť a majú osobnú integritu.

## ZÁVER

Problematika vodcovstva a nárokov na osobnosť lídra je v súčasnosti do veľkej miery komunikovaná, analyzovaná a praxou overovaná. Náčrtnuté myšlienky, analýzy, výsledky prieskumov a osobné názory len poukazujú na to, že lídri 21. storočia sú vodcovské osobnosti, ktoré dokážu vytvoriť rovnováhu medzi osobným talentom, odborným vzdelaním a nadobudnutými profesionálnymi zručnosťami.

Vodca musí byť dôveryhodný, iniciatívny, odvážny, skromný a vytrvalý, tímový hráč, schopný prevziať zodpovednosť za svoje rozhodnutia ako aj byť zodpovedný za ľudí, ktorých vedie. Musí byť zásadový, rozhodný a mať víziu, ktorú dokáže podať ostatným, t.j. dokáže ostatných nadchnúť, motivovať a presvedčiť ich, prečo na niečom záleží. Častokrát sa spolieha na svoju intuíciu, využíva charizmu osobnosti, talent a praxou nadobudnuté zručnosti na to, aby “robit správne veci”. Musí to byť človek zásadový, flexibilný a odvážny. Tak ako to tvrdil Thomas Jefferson: “Čo sa týka štýlu, plávaj s prúdom. Pokiaľ ide princípy stoj ako skala.”

## POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Adair J.: Leadership – učte se od veľkých vůdci. Computer Press, Brno 2006
2. Collins J.: Good to great – z dobrého skvelé. Eastone Books, Banská Bystrica 2006
3. Collins J.: Level 5 Leadership. Harvard Business Review, Janaury 2001
4. Goffee R, Jones G.: Why Should Anyone Be Led by You? In Harvard Business Review, 9-10/2000

---

<sup>8</sup> spracované podľa: Hoffman Thomas: Quiet Techies Can Be Groomed to Be Leaders. In Computerworld; 3/5/2007, ročník 41, číslo 10, strana 10-12

5. Hoffnam Thomas: Quiet Techies Can Be Groomed to Be Leaders. In Computerworld; ročník 41, číslo 10, rok 2007
6. [http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=44&Itemid=181](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=44&Itemid=181), 30.10.2007
7. [http://www.ibispartner.sk/index.php?option=com\\_content&task=view&id=366&Itemid=7](http://www.ibispartner.sk/index.php?option=com_content&task=view&id=366&Itemid=7), 15.02.2007
8. [http://ibispartner.sk/index.php?option=com\\_content&taks=view&id=386&Itemid=7](http://ibispartner.sk/index.php?option=com_content&taks=view&id=386&Itemid=7), 15.02.2007

# MOTIVÁCIA A STIMULÁCIA VO VNÚTROPODNIKOVOM MANAŽMENTE VÝROBY

## MOTIVATION AND STIMULATION IN THE INTERNAL PRODUCTION MANAGEMENT

**Júlia Rakovská<sup>1</sup>**

### KEY WORDS

motivation, stimulation, internal production management

### ABSTRACT

Entrepreneurial economics requires a fundamental change in the internal production management. An active entrepreneurial system should consist of:

- internal economic mechanism,
- particular institutional framework,
- coordination and control.

The internal entrepreneurial system should involve the following fundamental elements:

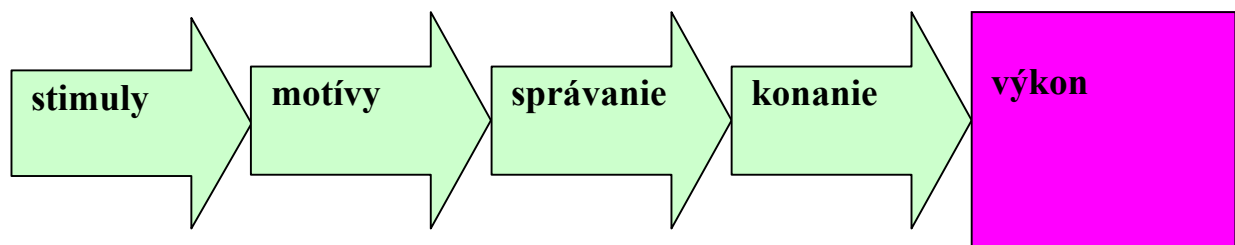
- creating collectives on the basis of economically independent units (self-employment),
- system of the managerial staff valuation,
- decentralized financial and economic system.

A purposive attitude to the development of the intradepartmental management requires as follows:

- to secure consistently the compliance between production and personal interests of employees,
- to determine very clearly and simply the valuation criteria of the work of all professions as well as the conditions of the achieved results stimulation,
- to analyze and evaluate the work results of all working collectives as well as their individual members.

### MOTÍVY A STIMULY

Základný rozdiel medzi motívom a stimulom spočíva v tom, že stimul je vonkajší podnet a motív je vnútorný podnet. Obe tieto zložky vstupujú do procesu motivácie. Konanie je až v poslednej fáze tohto procesu. Ako prvé sú stimuly, ktoré sú vonkajšími vplyvmi na človeka a nútia ho vykonať určitú činnosť. Tieto stimuly však nie sú samé osebe dostatočné na to, aby donútili človeka konať. Je potrebné, aby stimuly mali motívy, ktoré vyvolajú určité správanie. Potom nasleduje konanie a ako posledný je výkon.



Obrázok 1: Proces motivácie – transformácia stimulov na motívy.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Mgr. Ing. Júlia Rakovská, PhD. julia.rakovska@euba.sk.

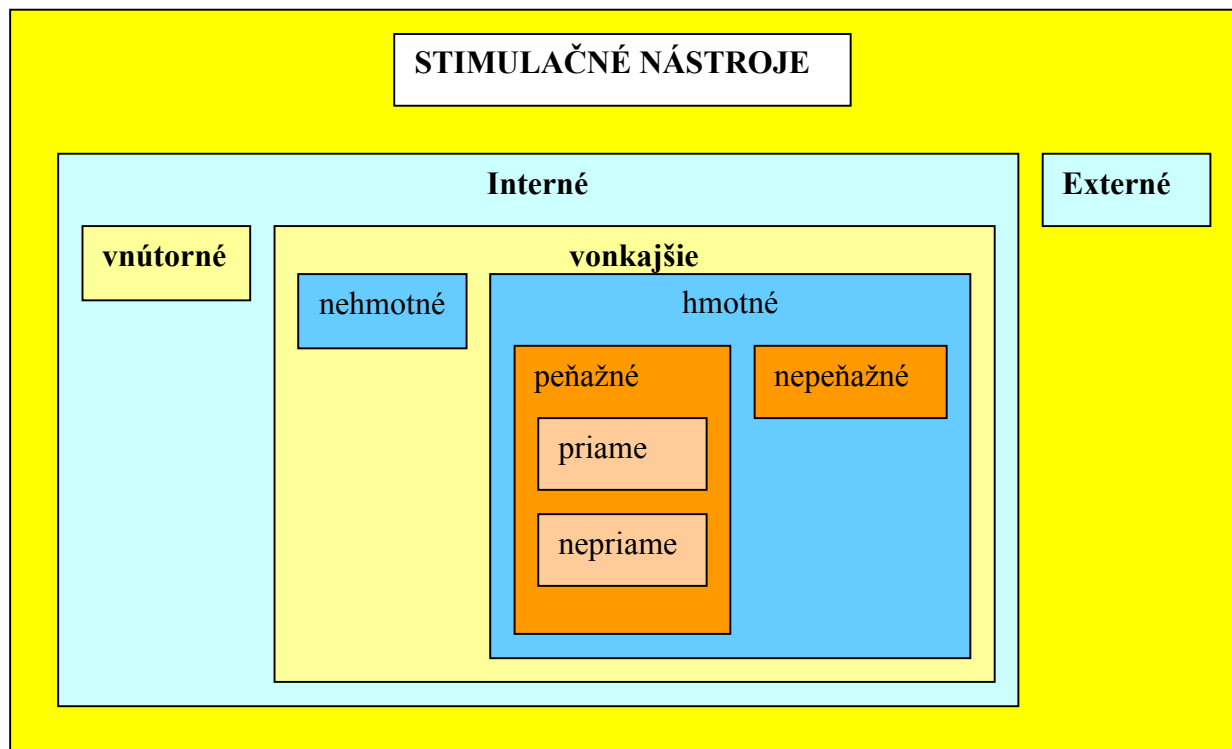
<sup>2</sup> Szarková, M.: Psychológia pre manažérov a podnikateľov. Sprint vfra, Bratislava 2004, s. 180.

Pre manažéra je veľmi dôležité, aby ovládal pracovnú motiváciu svojich zamestnancov. Človek nemá len jediný motív k tomu, aby vykonával nejakú prácu. Týchto motívov je viac. Ale kým si ich človek nevytvorí, bude prácu vnímať ako niečo, čo musí urobiť, aby si zarobil peniaze na prežitie. Pokiaľ ho k práci nedokáže nič dostatočne motivovať, jeho výkony budú slabé a postupne získa odpor k určitej práci a nebude z nej pociťovať žiadne uspokojenie. Takýto pracovník sa nakoniec rozhodne odísť z daného podniku do iného, ktorý ho dokáže lepšie motivovať. Preto by motivácia mala byť v každom podniku neustále prebiehajúcim a nikdy nekončiacim procesom.

Motivácia a stimulácia vo vnútropodnikovom manažmente výroby je dôležitá, nakoľko každý vnútropodnikový organizačný útvar je zodpovedný za svoju prácu, za svoje úspechy a neúspechy, čo môže mať rôzny dopad. Úlohou motivácie je donútiť zamestnancov, aby pracovali v prospech podniku. Vnútropodnikové organizačné jednotky neumožňujú anonymitu, a preto slabšie výkony každého zamestnanca sú veľmi rýchlo rozpoznateľné a jasne identifikovateľné.

### STIMULAČNÉ NÁSTROJE

Odmeňovanie je jedným z najdôležitejších spôsobov, ako ovplyvňovať motiváciu zamestnancov. Zvyčajne sa tento pojem spája len s platom samotným, jeho pojem je však oveľa rozsiahlejší a obsahuje niekoľko stimulačných nástrojov, ktoré sú znázornené na tejto schéme.



Obrázok 2: Schéma stimulačných nástrojov.<sup>3</sup>

Nehmotné stimulačné nástroje sú často zanedbávané, aj keď majú veľký vplyv na motiváciu a pracovný výkon. Dokonca tento vplyv môže byť vyšší ako vplyv hmotných stimulačných nástrojov. Ide o neformálne pochvaly, uznanie, vyhlásenie výsledkov súťaže

<sup>3</sup> Joniaková, Z. – Blštáková, J.: Odmeňovanie a stimulovanie. Ekonóm, Bratislava 2005, s. 7.

vo firemných časopisoch a podobne. Využitie týchto nástrojov si však vyžaduje značné manažérske zručnosti riadiacich pracovníkov. Je potrebné, aby sa kvalitné výkony zamestnancov vnútropodnikových organizačných jednotiek sledovali a zaznamenávali. Vedúci každej takejto jednotky by tak mohol lepšie sledovať výkonnosť a schopnosti svojich zamestnancov a vedel ich náležite ohodnotiť.

Hmotné stimulačné nástroje sa delia na peňažné a nepeňažné. Medzi peňažné stimuly patria všetky peňažné platby zamestnancom. Rozdeľujú sa na priame (tarifná mzda, prémie, bonusy) a nepriame (finančné výpomoci, príplatky na stravu). Nepeňažné stimuly možno rozdeliť na stimuly závislé od výkonu pracovníka, stimuly poskytované na základe lojality zamestnanca a stimuly poskytované všetkým zamestnancom.

## **VÝVOJ ZÁUJMU, KTORÝ JE PREBUDENÝ MOTIVAČNOU METÓDOU**

Ani tie najlepšie metódy sa nedajú uplatňovať donekonečna. Ich príťažlivosť postupne klesá, po určitom čase nepredstavujú nič nové a už ani nemotivujú tak dobre ako na začiatku. Preto je potrebná akási kombinácia rôznych postupov. Základným rysom tohto celku musí byť zmena. V oblasti krátkodobých metód sa núka zvláštna možnosť zabezpečovať zmeny čo najčastejšie tak, aby sa udržal záujem a aby boli uspokojení všetci členovia tímu.

Nová metóda najprv vzbudzuje rastúci záujem, ktorý sa po určitý čas udržuje a potom pravidelne klesá. Preto je veľmi účinná séria jednotlivých akcií, ktoré sa navzájom prekrývajú.

Séria metód skutočne udržuje záujem na vysokej úrovni dlhší čas. Štyri krivky môžu predstavovať metódy uplatnené po dobu jedného štvrtého roka. Každá z nich sa môže zameriavať na niečo iné. Napríklad v oblasti služieb zákazníkom môže byť jedna spojená s dosiahnutím čo najlepšieho ohlasu, druhá s dosiahnutím čo najnižšieho počtu sťažností a podobne. Môže sa tým zabrániť tomu, aby neustále vyhrávala tá istá osoba alebo malá skupina ľudí. Cieľom takýchto metód je dosahovanie výborných výkonov u všetkých zamestnancov.

Ďalšou výhodou série prekrývajúcich sa akcií je skutočnosť, že celý cyklus uvádzania a vysvetľovania nového nápadu a skúšanie, ako bude fungovať a ako bude pre ľudí príťažlivý, sa neustále opakuje. Určitá časť sily týchto metód spočíva hlavne v perspektíve finančného alebo akéhokoľvek iného zisku. Ľudia o veci hovoria, porovnávajú si výsledky, súťažia medzi sebou, a to všetko prispieva k zaujímavosti práce.

## **POUŽITÁ LITERATÚRA**

1. Dupal', A.: Súčasný vývojové trendy v manažmente výroby a možnosti ich uplatnenia v hospodárskej sfére. In: Ekonomické rozhl'ady, roč. 29, č. 4, s. 401-412
2. Dupal', A.: Vnútropodnikový manažment výroby. Ekonóm, Bratislava 1998
3. Forsyth, P.: Jak motivovat lidi. Press, Brno 2003, s. 75
4. Joniaková, Z. – Blšťáková, J.: Odmeňovanie a stimulovanie. Ekonóm, Bratislava 2005
5. Szarková, M.: Psychológia pre manažérov a podnikateľov. Sprint v'fra, Bratislava 2004

# Sociálna zrelosť kompetentného rozhodovateľa.

**Katarína Remeňová**

**Kľúčové slová:** rozhodovanie, rozhodovací proces, kompetentnosť v rozhodovaní, racionálne a emocionálne rozhodovanie, sociálna zrelosť, emocionálna inteligencia.

**Key words:** decision making, decision making process, competence in decision making, rational and emotional decision making, social maturity, emotional intelligence (EQ).

## **Abstract:**

Emotional intelligence plays an important role in many areas of our lives. Emotional intelligence enhances management skills. It is a set of abilities which can assist managers - decision makers in several, critical ways. Decision makers who are emotionally intelligent use their emotions to adapt their decision. They do not ignore uncomfortable facts. They are called upon to make decisions based upon strong emotions. When the emotions are not dealt with in a constructive way it can lead to bad decisions. Emotionally intelligent manager- decision maker makes better decisions by using emotions to improve thinking. He can see things clearly even when feelings are overpowering, makes good, solid decisions even when angry, does not react out of anger.

*Článok bol spracovaný v rámci projektu VEGA: Rozvoj podnikového manažmentu a rozhodovacích procesov v podmienkach integrácie. Vedúci projektu je doc. Ing. Ľuboslav Szabo, CSc*

## **Úvod**

### *Racionálne alebo emocionálne rozhodovanie?*

Racionálne rozhodovanie sa chápe ako rozhodnutie maximalizujúce dosiahnutie konkrétnych cieľov organizácie, skupín, či jednotlivcov.<sup>1</sup> U rozhodovateľa sa racionalita v rozhodovaní prejaví ako systematicky vyhľadávané najlepšie možné riešenie problému, čím maximalizuje svoj ekonomický cieľ (napr. maximalizácia zisku).

Prístup racionálneho rozhodovateľa k riešeniu rozhodovacích problémov je v súlade s analytickým modelom rozhodovania, ktorého základom je analytické myslenie. Princíp, ktorý z neho vychádza spočíva v komplexnom poznaní všetkých variantov rozhodovania a voľbe optimálneho variantu, pričom sa jedná o princíp optimalizácie.

Racionálne konanie predpokladá teda systematické a objektívne určenie rozhodnutia.<sup>2</sup>

Model racionálneho rozhodovateľa je možné aplikovať len v ideálnych podmienkach, t.z. v podmienkach úplnej istoty. Tento model nezohľadňuje mnohé podmienky a faktory, pri ktorých prebieha skutočné rozhodovanie v organizáciách, kedy sú reálne schopnosti, vedomosti ako aj informačná vybavenosť rozhodovateľa v rozhodovacom procese do určitej miery obmedzené.

„Účinné rozhodnutie je zmesou logiky plynúcej zo systémového myslenia a silnej intuície,“ tvrdí autor Harung Harald, autor publikácie Management nového tisíciletí.<sup>3</sup> Potreba zlepšenia rozhodnutí u všetkých manažérov - rozhodovateľov si pýta rozvíjať systémové myslenie a využívať vlastný zdroj intuície, emócií, pretože tieto aspekty vyplňajú prázdne miesta v analytických postupoch rozhodovania.

<sup>1</sup> Fotr, J.-Dědina, J.-Hruzová, H.: Manažerské rozhodování. Ekopress, Praha, 2003

<sup>2</sup> Wohlfarth, S.: Entscheidungsprozess für rationale Architekturentscheidungen. Ilmenau/Deutschland. Technische Universität Ilmenau.

<sup>3</sup> Harung, H.S., jr.: Management nového tisíciletí. Nepremožitelné vedení. Ikar, 2004. ISBN 80-249-0313-X. Str. 76



Z toho vyplýva, že emócie nie sú protikladom rozumu. Sú komplementom nedostatkov myslenia. Za ich najdôležitejšiu funkciu možno považovať to, že vytvárajú infraštruktúru sociálneho života. Emócie pripravujú vhodný typ reakcie, pričom predstavujú štruktúry, ktoré regulujú náš život, obzvlášť naše vzťahy s inými.

Logika a analýza môžu človeka viesť k užitočným rozhodnutiam len časť cesty. Posledný krok k úspechu často vyžaduje odvážny intuitívny skok.<sup>4</sup>

## Emocionálna inteligencia

V súčasnosti efektívne rozhodovanie v rámci organizácie si vyžaduje, nie len kvalifikovaného, no predovšetkým kompetentného rozhodovateľa. Ten by mal v rámci svojej kompetentnosti preukázať, že je sociálne zrelý (emocionálne inteligentný), prakticky zručný a odborne zdatný.<sup>5</sup> Tieto tri dimenzie tvoria model celostnej manažérskej kompetentnosti pre riadenie a rozhodovanie v organizáciách.

Pre reálne pochopenie priebehu a výsledku rozhodovacieho procesu je potrebné uvedomiť si, že každý rozhodovateľ je jedinečná osobnosť s odlišnými vlastnosťami, ktoré môžu ovplyvniť celý proces alebo len jeho určité prvky. K týmto vlastnostiam môžeme zaradiť emocionálnu inteligenciu, ktorá predstavuje jeden z nosných pilierov kompetentnosti<sup>6</sup>.

„Emocionálna inteligencia je súhrn schopností, kompetencií a zručností, ktoré neslúžia k poznaniu, ale ovplyvňujú spôsobilosť byť úspešný voči nátlakom“<sup>7</sup>.

Emocionálna inteligencia (EQ) pozostáva zo štyroch prvkov zaradených do dvoch skupín – osobné a sociálne schopnosti.<sup>8</sup>

**Osobné schopnosti** sú výsledkom sociálneho uvedomenia a schopností v riadení vzťahov, pričom sa týkajú našej úspešnosti v dvoch dôležitých oblastiach:

- *Sebauvedomenie* – je to schopnosť presne vnímať svoje momentálne emócie a motívy v danej situácii. Zahŕňa tiež nadhľad nad typickými reakciami. Jednoznačne pochopiť vlastných motívov je dôležité nie len z hľadiska rýchleho pochopenia svojich emócií. Vysoký stupeň sebauvedomenia vyžaduje ochotu veľakrát znášať aj negatívne emócie. Podstatou je však vnímať a porozumieť pozitívnym, ako aj negatívnym emóciám.
- *Sebaovládanie* – predstavuje schopnosť svoje spoznané emócie využiť k pozitívnemu riadeniu správania. To znamená riadiť svoje emocionálne reakcie podľa ľudí a situácií.

**Sociálne schopnosti** sú zamerané na pochopenie iných ľudí a zvládať medziľudské vzťahy. Pozostávajú z:

- *Sociálne uvedomenie* – je schopnosťou presne rozpoznať emócie iných ľudí a pochopiť ich motívy a emocionálny stav, v akom sa nachádzajú.
- *Riadenie vzťahov* - je produktom predchádzajúcich troch schopností: sebauvedomenia, sebaovládania a sociálneho uvedomenia. Predstavuje schopnosť uvedomiť si nie len vlastné emócie, ale aj emócie ostatných ľudí a tak úspešne riadiť interakcie. To zaručí jasnú komunikáciu a efektívne zvládanie konfliktov.

---

4 Rowan, R.: The intuitive manager. Berkley. New York, 1986

5 Porvazník, J.: Celostný manažment. Poradca podnikateľa, Bratislava, 2007

<sup>6</sup> Kompetentnosť je preukázateľná schopnosť (spôsobilosť) aplikovať vzdelanie a zručnosti v danej činnosti a na dané pracovné miesto. Teda určuje vhodnosť určitého pracovníka na danú pozíciu z hľadiska jeho vzdelania, kvalifikácie a zručností.

7 Bar – On, R.: Emotional quotient inventory a measure of emotional intelligence.

Technical manual. Multi-Health Systems Inc., Toronto, 2000. ISBN 015802558

<sup>8</sup> Bradberry, T. – Greaves, J.: Emoční inteligencia v praxi. Praha: Columbus, 2006. ISBN 978-80.7249-220-6

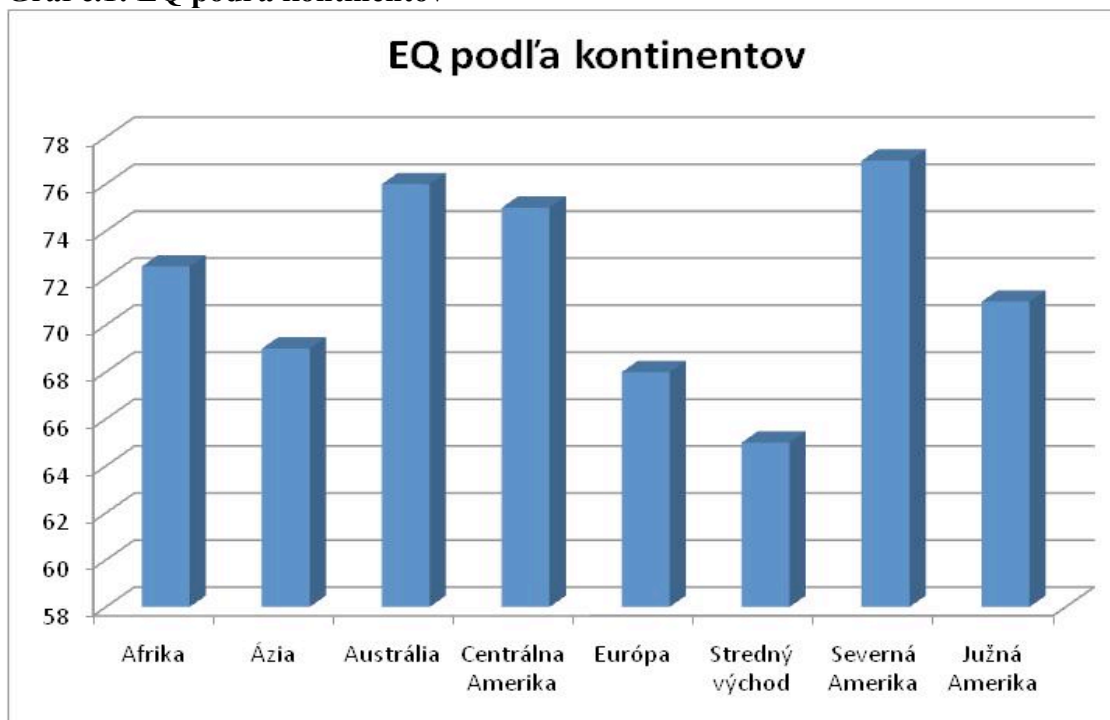
Na základe výskumu realizovaného spoločnosťou TalentSmart počas viac ako desiatich rokov, bola preskúmaná rola emócií v každodennom živote ľudí a zistili, čo pri zvládaní problémov funguje.

Výskumná databáza obsahuje viac ako 25 miliónov odpovedí na najdôležitejšie problémy, ktorým človek počas súkromného ako aj pracovného života čelí. Výskumom sa podarilo zistiť, ako človek vidí sám seba, ako ho vidia ostatní, ako rôzne rozhodnutia ovplyvňujú osobný a pracovný úspech.

Výsledkom výskumu sú tri skupiny faktov, ktoré sú podstatou emocionálnej inteligencie a ovplyvňujú rozhodovanie a správanie ľudí:

- „*emocionálna chrípka*“ - aj napriek rastúcemu záujmu o emocionálnu inteligenciu sú stále medzery v chápaní a zvládaní emócií v globálnom meradle stále rozšírené. Len 36 % testovaných ľudí bolo schopných presne definovať svoje emócie, v momente, keď sa prejavili. To znamená, že dve tretiny opýtaných nevie riadiť a využívať emócie vo svoj prospech. Majstrovstvo kvalitných a efektívnych rozhodnutí nespočíva len v poznaní faktov, no predovšetkým v schopnosti riadiť emócie vo svoj prospech.

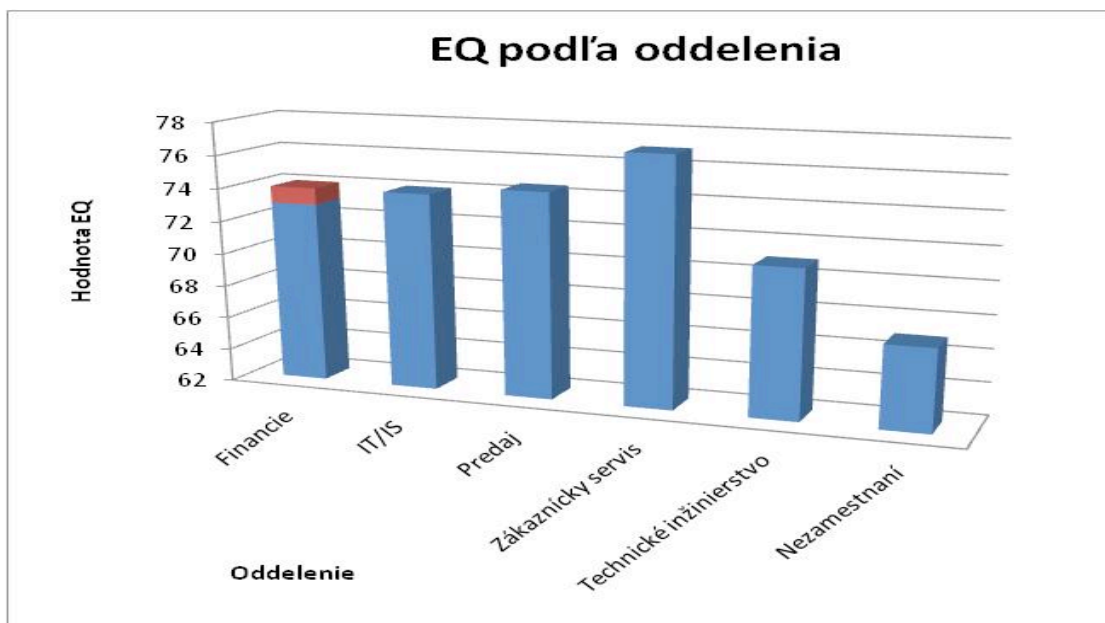
**Graf č.1: EQ podľa kontinentov**



Zdroj: podnikový materiál spoločnosti TalentSmart

- *Zaškatul'kovaná emocionálna inteligencia.* Medzi predstaviteľmi rôznych profesií sú značné rozdiely v emocionálnej inteligencii. Všeobecný predpoklad, že technici, účtovníci, vedci majú nízke EQ, vyvrátili výsledky analýzy, ktoré súčasne priniesli prekvapivé informácie. Ľudia pracujúci v rôznych odvetviach, ako je predaj, informačné technológie, financie, marketing, majú takmer identickú úroveň EQ. Jediná pracovná skupina, ktorá dosahuje vyššie EQ, ako ostatné pracovné pozície, je zákaznícke služby. Naopak najnižšou úrovňou emocionálnej inteligencie disponujú nezamestnaní.

**Graf č.2: EQ podľa oddelení**

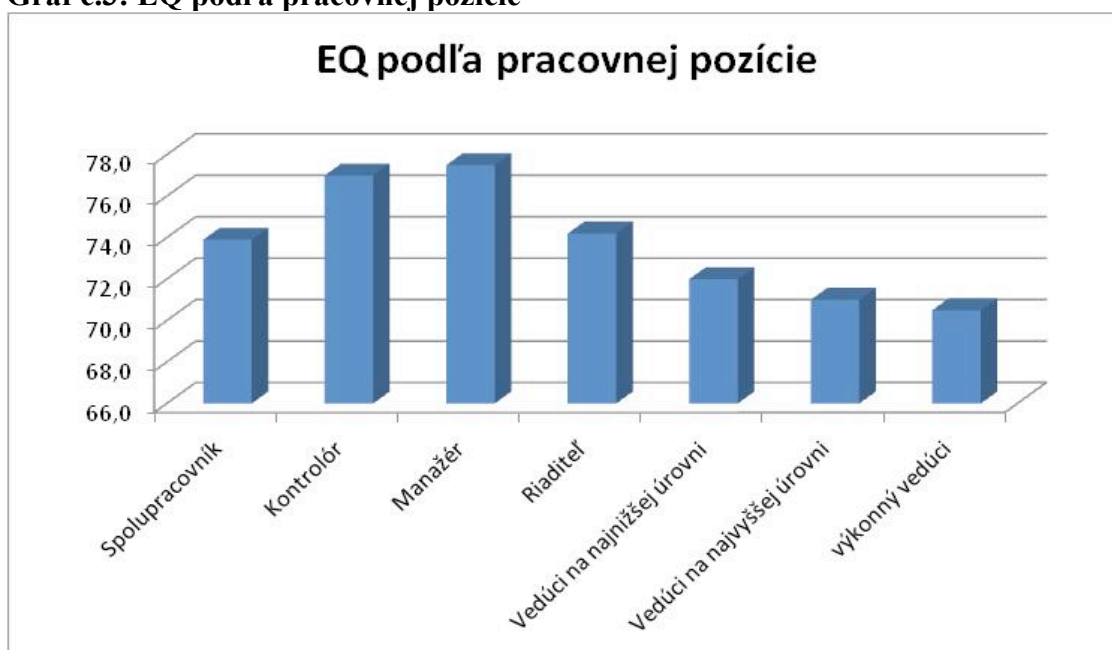


Zdroj: podnikový materiál spoločnosti TalentSmart

- *Vysoké EQ v TOP manažmente.* Vzťah medzi emocionálnou inteligenciou a pracovným zaradením je podľa štúdie najvýraznejší. Výška EQ stúpa s postavením, od najnižšej firemnej pozície k strednému manažmentu. Nad stredným manažmentom dochádza k strmému poklesu. Od riaditeľských funkcií smerom k vrcholovému manažmentu klesá výška EQ. Výskum dokázal, že generálni manažéri ju majú najnižšiu.

Najlepšie výsledky napriek tomu dosahujú výkonní vedúci, ktorí majú najvyššiu úroveň EQ. Zistilo sa, že schopnosti emocionálnej inteligencie sú pre pracovný výkon od určitej úrovne riadenia dôležitejšie, než iné vodcovské schopnosti. Tento princíp platí aj pri každom pracovnom zaradení, kde zamestnanci s vysokým stupňom EQ, v ktoromkoľvek postavení, dosahujú lepšie výsledky, ako ich kolegovia.

**Graf č.3: EQ podľa pracovnej pozície**



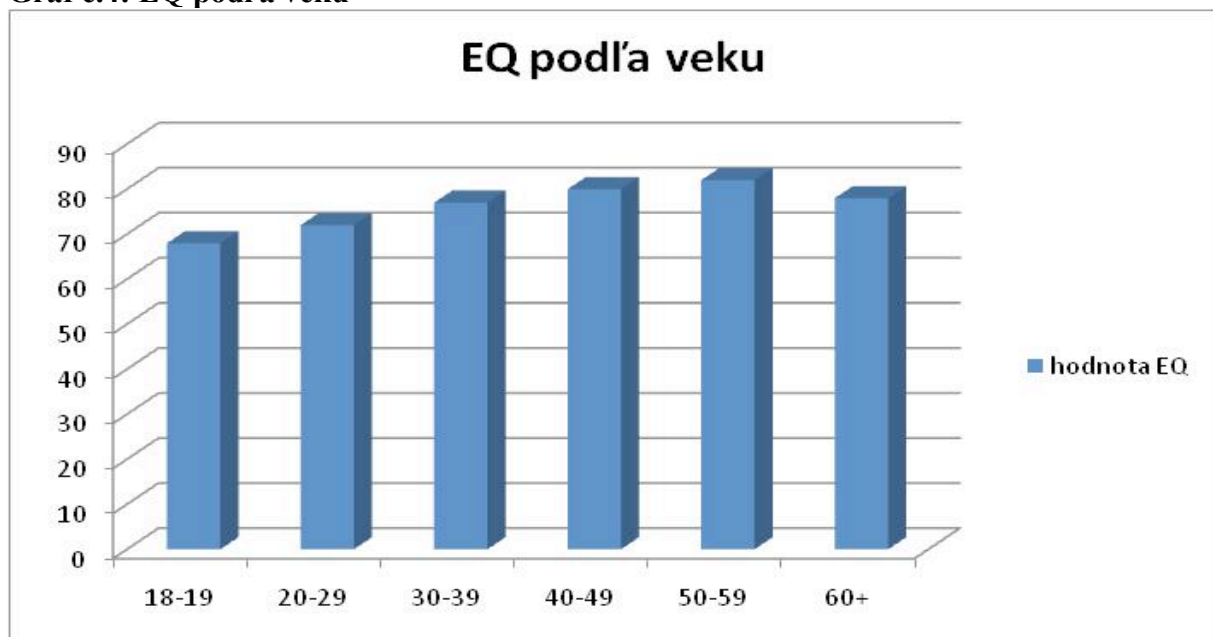
Zdroj: podnikový materiál spoločnosti TalentSmart

Výskum sa nezameriaval len na hodnotenie emocionálnej inteligencie, ale boli zisťované aj možnosti jej rozvoja resp. zmeny. Dokázalo sa, že znalosti emočnej inteligencie sa menia tak, ako sa meníme my sami. Na rozdiel od kognitívnej inteligencie (IQ) a osobnosti je emočná inteligencia flexibilná znalosť, ktorú môžeme z vlastnej vôle vylepšovať. Je tiež ovplyvnená významnými životnými okolnosťami (môže kolísať v reakcii na stratu zamestnania, nečakané povýšenie alebo iné, dobré i zlé, životné udalosti).

Výška EQ sa však mení aj vekom, pričom obvykle stúpa. Vyplýva to z prvého bodu EQ – sebauvedomenia, kedy človek v priebehu pracovného života naberá skúsenosti, čím narastá jeho sebavedomie. Päťdesiatnici mávajú v priemere o 25 bodov viac ako ľudia okolo dvadsiatky. Väčšina ľudí získava za každé desaťročie života niekoľko bodov EQ navyše.

Napriek tomu, že sa emočná inteligencia u väčšiny ľudí s vekom zvyšuje prirodzene, je potrebné maximalizovať ju v každom veku<sup>9</sup>.

**Graf č.4: EQ podľa veku**



Zdroj: podnikový materiál spoločnosti TalentSmart

## **Záver**

Nie je podstatné, či je rozhodnutie taktické alebo strategické, pretože v oboch prípadoch jeho kvalita má vplyv na výkonnosť a efektivitu organizácie. Z tohto pohľadu je nesmierne dôležité, aby si rozhodovatelia osvojili určité schopnosti, ktoré sú nevyhnutné na dosiahnutie požadovanej kvality rozhodnutia, ktorá sa z dlhodobého hľadiska prejaví v dobrých hospodárskych výsledkoch. Súborom takýchto schopností a potrebných vlastností sú prvky manažérskej kompetentnosti rozhodovateľa: odborné vedomosti, praktické zručnosti a sociálna zrelosť determinovaná emocionálnou inteligenciou.

## **Použitá literatúra**

<sup>9</sup> Spracované podľa Bradberry, T.: Emotional Intelligence and Job function. TalentSmart, Inc., 2005

1. Fotr, J.-Dědina, J.-Hruzová, H.: Manažerské rozhodování. Ekopress, Praha, 2003. ISBN 80-86119-20-3
2. Wohlfarth, S.: Entscheidungsprozess für rationale Architekturentscheidungen. Ilmenau/Deutschland. Technische Universität Ilmenau.
3. Harung, H.S., jr.: Management nového tisíciletí. Nepremožitelné vedení. Ikar, 2004. ISBN 80-249-0313- X.
4. Rowan, R.: The intuitive manager. Berkley. New York, 1986
5. Porvazník, J.: Celostný manažment. Poradca podnikateľa, Bratislava, 2007
6. Bar – On, R.: Emotional quotient inventory a measure of emotional intelligence. Technical manual. Multi-Health Systems Inc., Toronto, 2000. ISBN 015802558
7. Bradberry, T. – Greaves, J.: Emoční inteligence v praxi. Praha: Columbus, 2006. ISBN 978-80.7249-220-6

# VYUŽITIE VÝKONNOSTNÝCH UKAZOVATEĽOV PRI HODNOTENÍ EFEKTÍVNOSTI PODNIKOV

## APPLICATION OF PERFORMANCE INDICATORS FOR EVALUATION PURPOSES OF A COMPANY EFFICIENCY

Anna Neumannová<sup>1</sup> – Daniela Rybárová<sup>2</sup>

### Key words

enterprise risk management, Economic Value Added, cost of equity, methods multicriterional valuation of variants.

### Abstract

Company performance measurement has been playing an important role for investors, management and subjects from company environment. This paper deals with the methods of financial performance measurement. Our article indicates the trend these methods. We describe the traditional financial indicators of financial analyses and new model of financial performance measurement – economic value added. Model EVA is rather indicator closely connected with actual company performance.

### ÚVOD

Snaha podnikov presadiť sa v náročných podmienkach podnikania vyžaduje uplatňovať v podnikovom riadení nové metódy adekvátne trhovým podmienkam a požiadavkám. Významnú úlohu zohráva v tomto úsilí meranie a hodnotenie výkonnosti podniku. Úspešne rozvíjajúce sa podniky flexibilne reagujúce na meniace sa podmienky podnikania, sledujú a **pravidelne vyhodnocujú úroveň podnikovej výkonnosti a investujú do jej zvyšovania**. Moderné prístupy k meraniu a riadeniu výkonnosti majú spoločné východisko – zameriavajú sa na riadenie hodnoty podniku, neoddeliteľnou súčasťou ktorého je aj riadenie rizika.

### EKONOMICKÁ PRIDANÁ HODNOTA

Hodnota podniku je súhrnným vyjadrením úrovne všetkých podnikových aktivít, ktorými sa podnik na trhu prezentuje. Do hodnoty podniku sa premieta objem a kvalita jeho výroby, úroveň zásobovacích, výrobných, marketingových činností podniku. Riadenie rizika (angl. *risk management*) je nový trend ochrany a rastu majetku podniku.

Riadenie rizika podniku (angl. *enterprise risk management*) je disciplína, s pomocou ktorej ľubovoľný podnik hodnotí, riadi, využíva a monitoruje riziká zo všetkých zdrojov pre účely rastu hodnoty podniku. Proces riadenia rizika podniku je zameraný na analýzu, hodnotenie rizík a prijatie opatrení (stratégií), ktoré hodnotia prínosy a náklady spojené s uplatnenou rizikovou stratégiou.

Riziko, ktoré znášajú vlastníci podniku sa označuje ako celkové riziko. Predstavuje variabilitu výnosov vlastného kapitálu. Očakávanú výnosnosť vlastného kapitálu možno vyjadriť pomocou očakávaného čistého zisku, očakávaného zisku na jednu akciu alebo očakávanej rentability vlastného kapitálu (ROE). Celkové riziko sa vypočíta ako variačný koeficient čistého zisku, zisku pripadajúceho na jednu akciu, resp. rentability vlastného kapitálu.

---

<sup>1</sup> Doc. Ing. Anna Neumannová, PhD., EU v Bratislave, FPM, KPH, e-mail: neumanno@dec.euba.sk

<sup>2</sup> Ing. Daniela Rybárová, EU v Bratislave, FPM, KPH, e-mail: rybarova@dec.euba.sk

Na výsledky hospodárenia a teda aj na riziko podnikateľských subjektov vplýva objem a štruktúra používaného kapitálu. Pri rozhodnutiach v tejto oblasti treba zohľadniť veľa rozličných a často vzájomne protichodných faktorov. V teórii boli rozpracované viaceré modelové prístupy k riešeniu tejto otázky, tieto však nie sú jednotné, aj keď určitým zjednocujúcim prvkom by mohol byť vzťah optimálnej kapitálovej štruktúry a maximalizácie trhovej hodnoty podnikateľského subjektu<sup>3</sup>.

**Prepojením rizika a hodnoty podniku sú priemerné náklady kapitálu.** Predstavujú dôležité rozhodovacie kritérium na ohodnotenie zamýšľaných investičných projektov ako aj kritériom tvorby hodnoty podniku. **Tvorbu hodnoty podniku môžeme merať pomocou ukazovateľa EVA, ktorý preferuje ekonomický zisk.** Ekonomický zisk – ekonomická pridaná hodnota predstavuje hodnotu vytváranú nad úroveň prevádzkových nákladov a nákladov celkového kapitálu viazaného v majetku podniku. Pozitívne hodnotenie podnikovej výkonnosti je len v prípade, ak  $EVA > 0$ , vtedy podnik svojim vlastníkom hodnotu tvorí. Ak je  $EVA = 0$ , tak výnos kapitálu pokryl len náklady spojené s jeho získaním. Ak  $EVA < 0$ , podnik hodnotu ničí.

Základná konštrukcia ukazovateľa je  $EVA = NOPAT - WACC \times C$ . Vzhľadom k zložitosti úprav účtovných výkazov a výpočtu nákladov kapitálu, existuje snaha o zjednodušenie výpočtu.<sup>4</sup> MPO ČR používa pre hodnotenie odvetví pyramídovú sústavu ukazovateľov INFA Inky a Ivana Neumaierových a to jej časť: pyramídový rozklad ročného ukazovateľa EVA. Pre výpočet EVA z účtovných údajov používa vzťah:

$$EVA = (ROE - r_e) \times VK$$

Podľa ukazovateľa EVA je možné rozdeliť podniky do štyroch kategórií:

1. Podniky stratové, ktorých rentabilita vlastného kapitálu je menšia ako 0 a podniky so záporným vlastným imaním
2. Podniky, ktorých rentabilita vlastného kapitálu je menšia ako bezriziková sadzba
3. Podniky, ktoré netvorí ekonomickú pridanú hodnotu, ale ich ROE je väčšia ako bezriziková sadzba ( $r_f$ )
4. Podniky, ktoré tvoria ekonomickú pridanú hodnotu, tj. ich rentabilita vlastného kapitálu (ROE) je väčšia ako alternatívny náklad kapitálu ( $r_e$ )

Alternatívny náklad kapitálu by mal byť prepočítaný na úrovni jednotlivých podnikov tak, že alternatívny náklad kapitálu je vážený ich vlastným kapitálom. Je to presnejší prepočet za odvetvia. V tomto prípade je počítaný z odvetvových údajov, takže je menej presný. Ako bezriziková sadzba je použitá priemerná úroková sadzba desaťročných štátnych dlhopisov. Hodnotenie zahŕňa roky 2001 až 2004, v ktorých došlo k poklesu tejto úrokovej sadzby. Pre hodnotenie sa použili nasledovné bezrizikové sadzby ( $r_f$ ): 2001 = 8,5; 2002 = 7,5; 2003 = 4,75; 2004 = 4,9. V tabuľke je uvedený percentuálny podiel podnikov podľa odvetví a vypočítanej EVA v jednotlivých kategóriách.

**Tab. 1. Percentuálny podiel podnikov**

	2001	2002	2003	2004
<b>Ťažobný priemysel</b>				
I. kategória	60	45	50	50
II. kategória	40	50	25	15
III. kategória	0	0	5	0
IV. kategória	0	5	20	35
<b>Spracovateľský priemysel</b>				
I. kategória	45	40	50	35
II. kategória	45	25	10	10

<sup>3</sup> Viac v: Sivák, R, Mikócziová, J.: Teória a politika kapitálovej štruktúry podnikateľských subjektov. Vydavateľstvo SPRINT, Bratislava, 2006. ISBN 80-89085-63-6

<sup>4</sup> www.mpo.cz

III. kategória	0	5	10	10
IV. kategória	10	35	30	45
<b>Výroba E, V, P</b>				
I. kategória	50	50	30	45
II. kategória	50	45	40	15
III. kategória	0	0	0	5
IV. kategória	0	5	20	35
<b>Gumárenský priemysel</b>				
I. kategória	50	45	45	40
II. kategória	45	25	10	15
III. kategória	0	5	10	15
IV. kategória	5	25	35	30
<b>Stavebný priemysel</b>				
I. kategória	45	50	45	45
II. kategória	15	15	10	5
III. kategória	5	5	15	10
IV. kategória	35	30	30	40
Priemerné kapitálové náklady za priemysel	23,78	21,94	19,38	18,42

Na celkový pokles priemerných nákladov kapitálu mala predovšetkým vplyv úroková sadzba štátnych dlhopisov, ktorá v rokoch 2003 a 2004 poklesla. Daná skutočnosť v určitej miere ovplyvnila aj výšku vypočítaného ukazovateľa EVA a tým aj preradenie jednotlivých podnikov v rámci odvetvia do vyšších kategórií. Čo sa týka celkovej výšky vytvoreného ekonomického zisku (len podniky v IV. kategórií), tak v roku 2001 10 % podnikov spracovateľského priemyslu vytvorilo niekoľkonásobne vyššiu hodnotu EVA ako 25 % podnikov stavebného priemyslu. Pri medziročnom porovnaní bol rok 2002 úspešnejší ako rok 2001. Naopak pri porovnaní rokov 2003 a 2004 hodnota ukazovateľa EVA vykazuje zhoršujúci sa trend. Pozitívny vývoj zaznamenal len stavebný priemysel.

## METÓDY MULTIKRITERIÁLNEHO VYHODNOCOVANIA VARIANTOV

Pre účely vyhodnotenia vývoja vybraných odvetví s ohľadom na sledovanie ich výkonnosti je možné využiť aj metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov.

V literatúre sa najčastejšie stretávame s týmto členením metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov - metóda váženého súčtu poradí, bodovacia metóda, metóda normovanej premennej, metóda vzdialenosti od fiktívneho / nulového variantu. Spoločným východiskom uvedených metód je nasledujúca matica X:

**Obr. 1** Matica X

Objekt \ Ukazovateľ	$x_1$	$x_2$	...	$x_j$	...	$x_m$
1	$x_{11}$	$x_{12}$		...		$x_{1m}$
2	$x_{21}$	$x_{22}$		...		$x_{2m}$
...	...					
I				$x_{ij}$		
...	...					
n - 1	$x_{n-1,1}$	$x_{n-1,1}$		...		$x_{n-1,m}$
N	$x_{n1}$	$x_{n2}$		...		$x_{nm}$
Váhy ukazovateľov	$p_1$	$p_2$	...	$p_j$	...	$p_m$
Charakter ukazovateľov	-1	1	...	1	...	-1

*Prameň: Zalai, K.: Hodnotenie ekonomickej úrovne priemyselných podnikov. ALFA, vydavateľstvo technickej a ekonomickej literatúry, Bratislava 1986, str. 72 - 82.*



V matici  $X$  udáva  $x_{ij}$  hodnotu  $j$ -teho ukazovateľa v  $i$ -tom podniku (výrobku, činnosti). Počet ukazovateľov je  $m$ , počet hodnotených podnikov (výrobkov, činností)  $n$ . Ak pri hodnotení prisudzujeme niektorým ukazovateľom väčší význam, túto skutočnosť vyjadrujeme pomocou váh, ktoré spĺňajú podmienky  $0 \leq p_j \leq 1, j = 1, 2, \dots, m$  a platí, že súčet všetkých váh sa rovná 1.

$$\sum_{j=1}^m p_j = 1$$

Všetky uvedené metódy majú tendenciu usporiadať podniky podľa hodnôt ukazovateľa s vysokou váhou, hodnoty ukazovateľov s nízkou váhou poradie len korigujú. Čím vyššia váha, tým je hodnotenie jednoznačnejšie. Charakter ukazovateľov /vývoj ukazovateľov/ sa volí 1 pri rastúcich a  $-1$  pri klesajúcich veličinách.

V ďalšom texte sú charakterizované len metódy, ktoré boli použité pri hodnotení vývoja v odvetviach v jednotlivých rokoch.

**Metóda váženého súčtu poradí** je najjednoduchšou metódou vedúcou ku konštrukcii integrálneho ukazovateľa, ktorý sa stanoví tak, že pre každý ukazovateľ sa určuje poradie hodnotených podnikov (výrobkov, činností). Podnik, v ktorom dosahuje ukazovateľ najlepšiu hodnotu dostane poradie rovnajúce sa rozsahu súboru, teda  $n$ , podnik s druhou najlepšou hodnotou poradie  $n-1$ , poradie podniku s najhoršou hodnotou je 1, všeobecne povedané  $i$ -tý podnik dostáva v  $j$ -tom ukazovateli poradie  $S_{ij}$ . Integrálny ukazovateľ  $d_{1i}$ , podľa ktorého podniky usporiadame, dostaneme ako vážený súčet poradí jednotlivých ukazovateľov:

$$d_{1i} = \sum_{j=1}^m p_j S_{ij}$$

Výhodou tejto metódy je jej jednoduchosť a možnosť použitia aj pre kvalitatívne ukazovatele. Nevýhodou je, že výsledné poradie síce hovorí, že jeden podnik je lepší ako iný, ale nehovorí o koľko.

**Bodovacia metóda** je založená na tom, že pri každom ukazovateli nájdeme podnik, v ktorom dosahuje príslušný ukazovateľ najlepšiu hodnotu (maximálnu / minimálnu podľa charakteru veličiny). Tento podnik dostane za ukazovateľ 100 bodov, ostatné podniky dostanú body  $b_{ij}$  v intervale od 0 do 100 podľa podielu hodnoty ich ukazovateľa z najlepšej hodnoty. Integrálny ukazovateľ  $d_2$  vypočítame ako vážený priemer počtu bodov za jednotlivé ukazovatele:

$$d_{2i} = 1/m \sum_{j=1}^m p_j b_{ij}$$

Prednosťou bodovacej metódy je jej jednoduchosť umožňujúca manuálne spracovanie údajov. Metóda tiež umožňuje zhrnúť hodnoty za ukazovatele zistené v rôznych merných jednotkách.

Pri **metóde normovanej premennej** sa ukazovatele pretransformujú na normovaný tvar, tzv. bezrozmernú veličinu  $u_{ij}$  s nulovým priemerom a jednotkovým rozptylom. Integrálny ukazovateľ  $d_3$  vypočítame ako vážený aritmetický priemer normovaných hodnôt:

$$d_{3i} = 1/m \sum_{j=1}^m p_j u_{ij}$$

Medzi výhody metódy patrí skutočnosť, že prihliada k variabilite jednotlivých ukazovateľov a tiež, že čiastkové hodnotenia nie sú natoľko ovplyvnené extrémnou veľkosťou maximálnych a minimálnych hodnôt ukazovateľov. Nevýhodou je, že vzhľadom na záporné hodnoty komplexného ukazovateľa nemožno uskutočňovať porovnávanie podielom.

V súčasnosti je uskutočňovanie analýz poznačené využívaním počítačových programov a expertných systémov, ktoré pracujú so širokou škálou ukazovateľov. Pre účely hodnotenia vývoja boli využité štyri základné ukazovatele finančno-ekonomickej analýzy, nakoľko sme nemali k dispozícii väčšie množstvo aktuálnych vstupných údajov, na základe ktorých by sme boli spracovali viacej ukazovateľov.

Išlo o ukazovatele rentability a výkonnosti, ktoré charakterizujú zhodnotenie kapitálu vloženého do podnikania. Prezentujú ich: rentabilita vlastného imania, rentabilita aktív a podiel EBITDA v tržbách. Štvrtým ukazovateľom bol ukazovateľ finančnej páky, ktorý nepriamo vypovedá o zadĺženosti podniku, pretože so zadĺženosťou rastie. Všetkým ukazovateľom bola prisúdená rovnaká váha, lebo u každého z nich sme uvažovali s rovnakou dôležitosťou.

Tieto ukazovatele boli prepočítané za obdobie rokov 2001 až 2004 ako aj diferencované za každé odvetvie. Na základe ich prepočtu bolo možné vyhodnotiť pomocou uvedených troch metód poradie v rámci ich vzájomného porovnania.

Súhrnné výsledky sú prezentované v nasledovnej tabuľke:

**Tab. č. 2** Zhrnutie výsledkov vývoja odvetví za roky 2001 – 2004

**2001**

Odvetvie	MVSP	BM	MNP
Ťažobný priemysel	1	2	1
Sprac.priemysel	3	1	3
Výroba E,V,P	4	5	4
Gum.priemysel	5	4	5
Stav.priemysel	2	3	2

Legenda:
MVSP - metóda váženého súčtu poradí
BM - bodovacia metóda
MNP - metóda normovanej premennej

**2002**

Odvetvie	MVSP	BM	MNP
Ťažobný priemysel	5	5	5
Sprac.priemysel	3	3	4
Výroba E,V,P	4	2	2
Gum.priemysel	1	1	1
Stav.priemysel	2	4	3

**2003**

Odvetvie	MVSP	BM	MNP
Ťažobný priemysel	3	3	3
Sprac.priemysel	2	4	4
Výroba E,V,P	5	2	2
Gum.priemysel	1	1	1
Stav.priemysel	3	5	5

**2004**

Odvetvie	MVSP	BM	MNP
Ťažobný priemysel	3	4	4
Sprac.priemysel	2	2	2
Výroba E,V,P	4	3	3
Gum.priemysel	4	5	5
Stav.priemysel	1	1	1

## ZÁVER

V roku 2001 jednoznačne najlepšiu pozíciu zastával ťažobný priemysel a ako najproblémovejší sa javil gumárenský priemysel. V roku 2002 dochádza k absolútnemu otočeniu celej situácie, keď ťažobný priemysel sa dostáva na posledné miesto a absolútnou špičkou sa stáva gumárenský priemysel. Túto pozíciu si gumárenský priemysel zachováva aj v roku 2003. Ku zaujímavému zvratu dochádza v roku 2004, keď prvú pozíciu zaujíma stavebný priemysel.

Ako z výpočtov ďalej vyplýva ťažobný priemysel aj napriek nelichotivým prírodným podmienkam, ako aj odporu zo strany ochranárskych organizácií si po dynamickom vzostupe a prudkom páde dokázal zachovať priemernú dynamiku svojho rozvoja.

Z výsledkov sa javí ako problémový aj vývoj v gumárenskom priemysle, ktorý je zrejme zapríčinený aj vnútornými problémami v tomto odvetví. Je zaujímavé, že uvedená situácia korešponduje s hodnotením životného cyklu lídra gumárenského priemyslu na Slovensku, ktorý v uvedených rokoch taktiež vykazuje fázu recesie.

Hodnotenie vývoja tiež zreteľne podčiarkuje fakt v stavebnom priemysle, keď sa z podpriemerného až priemerného postavenia dostal v roku 2004 na čelo hodnotených odvetví. Príčinou tohto stavu je podľa nášho názoru jednoznačne vplyv zahraničných investícií a podpora rôznych projektov z európskych fondov.

Ostatné odvetvia vykazujú na základe uskutočnenej analýzy vo všetkých sledovaných rokoch priemerné postavenie.

## LITERATÚRA

1. Sivák, R, Mikócziová, J.: Teória a politika kapitálovej štruktúry podnikateľských subjektov. Vydavateľstvo SPRINT, Bratislava, 2006. ISBN 80-89085-63-6
2. Serina, P.: Manažérske náklady vo firme. Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava. ISBN 80-225-2177-9
3. Pavelková,D., Knápková,D.: Výkonnosť podniku z pohľadu finančného manažera. Nakladateľství LINDE, Praha 2005. ISBN 80-86131-63-7
4. Neumaierová, I.: Případová studie č. 2 In: Kislíngerová, E., Neumaierová, I.: Rozbor výkonnosti firmy (případové studie). Vydavatel' VŠE v Prahe, Praha , 2000 s. 81. ISBN 80-245-0027-2
5. Zalai, K.: Hodnotenie ekonomickej úrovne priemyselných podnikov. ALFA, vydavateľstvo technickej a ekonomickej literatúry, Bratislava 1986.
6. www.mpo.cz

# VPLYV FACILITY MANAŽMENTU NA NÁKLADY

## THE INFLUENCE OF FACILITY MANAGEMENT ON COSTS

**Pavol Serina<sup>1</sup>**

**KEY WORDS:** supporting activities, reduction of costs, economic view-point, working environment, performance, competitive ability

### ABSTRACT

The facility management optimises all of main and supporting activities and it is a part of direction of company. The high-quality of supporting activities are expectation for increasing of efficiency of working operations, which leads to the increase of competitive ability of company as the main goal of company's management. The implementation of facility management allows saving the operating costs during first years, later the improving of quality in support activities, but main advantages is possibility to focus on main enterprise activity.

### ÚVOD

Činnosť v každej firme je definovaná účelom, pre ktorý bola vytvorená. V každej firme pre splnenie tohto účelu prebiehajú rôzne činnosti. Tieto činnosti členíme na hlavné a podporené. Hlavnou činnosťou napr. pre výrobné firmy je samotná výroba. Podporné činnosti sú všetky činnosti, ktoré vytvárajú podmienky pre priebeh hlavnej činnosti. Medzi ne patria predovšetkým: logistika dopravy a nákupu, správa majetku, údržba objektu, energetický manažment, priestorový manažment, informačné technológie, administratíva nehnuteľností, a ďalšie.

Hlavným cieľom firmy by mala byť jej maximálna efektívnosť. K tomu je nutné vytvoriť podmienky najmä zaistením efektívneho fungovania podporných procesov. Kvalitné riadenie všetkých podporných činností umožňuje odbor **facility manažmentu**.

Cieľom príspevku je poskytnúť nezávislý pohľad na odbor facility manažmentu, jeho využitím vo firme poukázať na úsporu prevádzkových nákladov, na skvalitnenie podporných činností, čo v konečnom dôsledku prináša firme zvýšenie konkurenčnej schopnosti na trhu.

### HISTÓRIA FACILITY MANAŽMENTU

Facility manažment je vo svojom princípe starý ako ľudstvo samo. To nakoniec pripomína i známy výrok univerzálneho génia Leonarda da Vinciho<sup>2</sup>: „Ti, kdo se nadchli pro praxi bez znalostí, jsou námořníci bez kormidla a kompasu – nemohou si být jisti, kam jedou.“

Vznik odboru facility manažment siaha do sedemdesiatych rokov minulého storočia v Spojených štátoch amerických a napomohli mu **dve prevratné a súbežné zmeny**.

---

<sup>1</sup> Ing. Pavol Serina PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového hospodárstva, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail: serina@dec.euba.sk

<sup>2</sup> Biermann, K. – Hanus, F.: Kronika lidstva. Leonardo da Vinci. České vydanie. Bratislava: Fortuna Print 1992. ISBN 80-7153-039-5

**Prvou** z nich bolo používanie voľne prestavovaných priečok alebo zásten v kancelárskych priestoroch (popularizované po roku 1960), čo zásadne zmenilo formy kancelárskeho nábytku až k dnešným skladobným kancelárskym systémom.

**Druhou** z prevratných zmien bolo vybavenie výpočtovou technikou až na pracovisko jednotlivých pracovníkov. Facility manažéri museli riešiť zakomponovanie počítačov a káblov, formu osvetlenia a akustiky a problematiku pracovných teritórií.

Prvé kroky k formovaniu špecializovanej spoločnosti boli uskutočnené koncom roku 1978, kedy sa konala v Ann Arbor, štát Michigan, USA, konferencia na tému – „Facility Influence on Productivity“, kde vznikla nová organizácia, známa ako National facility Management Association (NFMA), ktorá mala svoje predpisy, zamestnancov a plány. V roku 1980 na konferencii v Houstone bola založená International Facility Management Association (IFMA), ktorá si dala za úlohu pripojiť k novému odboru ostatné štáty sveta a rast novej organizácie začal naberať rýchlosť.

V rámci vnútorného trhu Európskej únie vo sfére facility manažmentu vznikla požiadavka na vytvorenie spoločnej európskej normy. Proces tvorby normy bol naštartovaný v roku 2004 a norma bola schválená v septembri roku 2006.

Na Slovensku je zastrešujúcim orgánom Spoločnosť pre facility manažment – IFMA SK, ktorá túto činnosť usmerňuje a podporuje tento dynamicky sa rozvíjajúci odbor a informuje zainteresované strany o rozvoji odboru nielen doma, ale i v zahraničí.

## DEFINÍCIA, CIEĽ A OBLASTI PÔSOBNOSTI FACILITY MANAŽMENTU

Facility manažment má po celom svete mnoho rôznych definícií. Môžeme povedať, že každá krajina či región si modifikuje definíciu podľa svojich predstáv, ale všetky viac či menej modifikujú pôvodnú definíciu asociácie IFMA<sup>3</sup>, podľa ktorej je facility manažment: „Metoda, ako v organizáciách vzájomne zladiť pracovné prostredie, pracovníkov a pracovné činnosti. Zahrňuje v sebe princípy obchodnej administratívy, architektúry, humanitných a technických vied“. Definícia Nemeckej asociácie facility manažmentu (Germany Facility Management Association – GEFMA) je, že facility manažment je analýza a optimalizácia všetkých nákladov týkajúcich sa budovy, iného stavebného objektu alebo výkonov podniku, ktoré nepatria do jeho hlavnej činnosti.

Autori Vyskočil a Štrup sa prikláňajú k definícii facility manažmentu podľa IFMA a cieľ facility manažmentu definujú nasledovne<sup>4</sup>: „Cieľom je posilniť procesy vo firme, pomocou ktorých pracovisko a pracovníci podajú najlepšie výkony a v konečnom dôsledku pozitívne prispieť k ekonomickému rastu a celkovému úspechu organizácie“.

Podľa môjho názoru facility manažment má za úlohu kvalitne riadiť a optimalizovať podporné činnosti vo firme s cieľom zaistiť efektívny priebeh hlavnej činnosti firmy.

Zavedenie facility manažmentu do firmy ako útvaru facility manažmentu prináša firme v prvých rokoch predovšetkým úsporu prevádzkových nákladov, neskôr skvalitnenie podporných činností, ale predovšetkým možnosť sústredenia sa manažmentu na hlavnú činnosť.

**Rozsah pôsobnosti** facility manažmentu vo firme je možné rozdeliť do dvoch oblastí:

- *požiadavky spojené s priestorom a infraštruktúrou* – patrí sem: priestor, technická infraštruktúra, čistenie, vonkajší priestor, pracovisko a špecifické požiadavky spojené s priestorom a infraštruktúrou,
- *požiadavky spojené s pracovníkmi a firmou* – patrí sem: zdravie, bezpečnosť

<sup>3</sup>Prevzaté z IFMA (International Facility Management Association), medzinárodná nezisková organizácia Houston, USA 1980

<sup>4</sup> Vyskočil, K., V., Štrup, O.: Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů (Facility Management). Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING 2003. ISBN 80-86419-45-2. s. 91

a ochrana, stravovanie, informácie a komunikácia, logistika, integrované riadenie, poradenstvo a administratíva a nakoniec špecifické požiadavky v tejto oblasti.

Facility manažment vo firme je proces, ktorého **presadzovanie** má niekoľko krokov:

- **prvým krokom** je dôkladná analýza všetkých činností a procesov, ktoré prebiehajú v danej firme,
- **v druhom kroku** sa tieto informácie vyhodnocujú a optimalizujú,
- **tretím krokom** je nasadenie projektu s kompletným návrhom dátových tokov a procesov s napojením na CAFM (Computer Aided Facility Management) systém,
- **vo štvrtom kroku** sa sledujú prevádzkové náklady,
- **piaty krok** je hodnotiaci – vyhodnocujú sa úspory všetkého druhu nákladov za určité časové obdobie.

Facility manažment môže byť dobrý iba vtedy, keď ho riadia kvalitní pracovníci. Vo svete ho vykonáva certifikovaný facility manažér, certifikát vydáva IFMA. V praxi existujú **dve skupiny facility manažérov**:

- *facility manažér spoločnosti* (Corporate Facility Manager), ktorý je podrobne oboznámený s primárnym procesom vo svojej firme; je garantom bezchybného chodu podporných činností firmy
- *facility manažér dodávateľskej spoločnosti*, ktorý ustavične sleduje kvalitu svojej dodávky a hľadá možnosti, ako túto kvalitu zvýšiť alebo inovovať dodávku.

**Oblasti pôsobnosti** facility manažmentu vo firme sú napríklad tieto:

- development nehnuteľností,
- plánovanie a manažment projektov,
- prevádzka a údržba technických systémov,
- kontrola kvality a inovácie,
- funkcie zariadenia,
- ľudské faktory,
- faktory prostredia,
- komunikačný systém a pod.

Dáme si otázku prečo zavádzať nový odbor, ktorý tu v rozptýlenej forme musel existovať už dávno.

Odpoveďou je napríklad ekonomické hľadisko, ktoré je väčšinou chápané ako nevyhnutnosť **znižovania prevádzkových nákladov**, a to:

- presným vymedzením a popisom jednotlivých činností,
- presnou adresnosťou nákladov na zodpovedného pracovníka,
- navrhnutou najefektívnejšou formou realizácie činností,
- kumuláciou špeciálnych činností môžeme utvoriť podmienky na

investičné nákupy prostriedkov, ktoré následne umožnia presnejšie, rýchlejšie a efektívnejšie realizácie servisov,

- zavedením jednoznačných kontrolných mechanizmov a ich pravidelným vyhodnocovaním, tzv. Key Performance Indicators.

Nesmieme ale zdôrazňovať ekonomické hľadisko, pretože môže dôjsť k opačnému efektu. Absolútne šetrenie nákladov môže viesť až k ochromeniu prevádzky. **Zvýšenie výkonnosti** pracovníkov je modernejší pohľad. Zahŕňa v sebe úsporu prevádzkových nákladov,

sústredzuje sa však na *potreby* tých, ktorí tvoria zisk firmy, tzn. sú zapojení do hlavnej činnosti firmy. Preto sa pre ľudské zdroje utvára **pracovné prostredie**:

- príjemné (teplota, čistota, hluk, svetlo a pod.),
- s dostupnosťou a kvalitou pracovných prostriedkov,
- s minimalizáciou stresových maličkostí (typu „chýba toaletné mydlo“),
- so zabezpečením všetkých potrebných informácií pomocou informačných technológií, telekomunikácií a pod.

Podstatnou položkou tejto úlohy je správna voľba typu priestorov (v prípade kancelárií napríklad klasické miestnosti, alebo halové kancelárie, zasklené bunky, stravovacie a odpočinkové kútiky a pod.), ktorými sa zaoberá časť facility manažmentu nazývaná riadenie priestorov (Space Management).

Pokiaľ sme už zabezpečili minimálne náklady a vytvorili príjemné prostredie, potom prínosom facility manažmentu môže byť i vznik ďalších príjmov, ktoré vzniknú ako **pridaná hodnota** tejto činnosti. O tieto prínosy sa môžu deliť zadávatelia facility manažmentu služieb a poskytovatelia služieb. Pre poskytovateľa je to motív pre hľadanie ďalších služieb a servisov pre svojho klienta; zadávateľovi to prinesie dvojaký úžitok – *finančný zisk a zvýšenie komfortu* pre svoj ľudský kapitál.

## VYUŽITIE FACILITY MANAŽMENTU V PRAXI

Vo svete už existuje skupina firiem, ktorá poskytuje celý balík služieb komplexne, tzn., že sú komplexnými dodávateľmi facility manažmentu. Garantujú zákazníkovi optimálne zázemie, t. j. zabezpečujú všetky podporné procesy, ktoré nespádajú do jeho hlavnej činnosti. Základným predpokladom **komplexného prístupu poskytovania** facility manažmentu služieb je rýchla a kvalitná komunikácia so zákazníkom.

Zo zahraničnej praxe môžeme získať veľa príkladov komplexného prístupu poskytovania facility manažmentu, napr. prevzatie facility manažmentu švédskej firmy Ericsson.

Ďalším príkladom komplexného prevzatia služieb facility manažmentu je vo waleskej firme HM Prison, pričom kontrakt bol riešený formou BOT („Built, Operate and transfer = postav, prevádzkuj a odovzdaj“). V tomto prípade riziko investície je vyvážené prevádzkovými a predajnými ziskami garantovanými štátom.

Využívanie služieb facility manažmentu vo firme môže byť len **v niektorých podporných činnostiach**, napr. v manažmente vozového parku. Medzi najväčších užívateľov manažmentu vozového parku napr. v nemeckých firmách sú:

Derka – technická skúšobňa pre motorové vozidlá,

Mercedec-Benz – výrobca automobilov,

Aral – petrochemická výroba.

Pri vozovom parku od 20 do 50 automobilov prevezme manažment vozového parku špecializovaná firma, ktorá bude mať pritom **na starosti**:

- vykonávanie analýzy skutočného stavu vozového parku s ohľadom na hospodárnosť; cieľom tejto analýzy je upozorniť na možnosti úspory variabilných režijných nákladov na motorové vozidlá, výdavkov na správu a personálne náklady,

- sledovanie nákladov na prevádzku vozidiel, napr. vývoj spotreby benzínu (vylúčenie krádeže), opotrebovanie a možnosti opravy (posúdenie správania vodičov) a nákladovo výhodné vykonanie opravy na základe predchádzajúcej dohody so servisom;

ďalej možno sledovať a znižovať náklady voľbou cenovo výhodnejšieho poistenia, minimalizáciou času, keď je vozidlo mimo prevádzky a pod.

- obmedzenie nadmernej kapacity vozového parku, zabezpečenie výhodného predaja ojazdených vozidiel a pod.,
- zabezpečenie nákladovo výhodných nákupov a lízingu vozidiel (resp. spätný lízing vozového parku, obstarávanie kapitálu a možnosti investovania).

Facility manažment má nesporne významné postavenie aj v **developmente nehnuteľností**. Development nehnuteľností je vo svojej podstate odborná vnútrodisciplinárna organizačne náročná činnosť. Od stavebníctva sa líši hlavne tým, že nestavia pre konkrétneho nájomníka, ale pre trh. Prvou fázou v developerskom projekte je obstaranie stavebného objektu, vypracovanie projektovej dokumentácie a realizácia. Tu sa facility manažment uplatní pri realizácii stavby, pri hodnotení prevádzkových nákladov a nájomného po realizácii projektu. V druhej fáze, vo fáze používania, by developer mal zabezpečiť služby pre nájomníkov. Zväčša poverí firmu, poskytujúcu služby facility manažmentu, ktorá zabezpečí celé spektrum podporných činností. Cieľom manažmentu podporných činností je poskytnutie takého pracovného prostredia v budove, ktoré bude spĺňať požiadavky či už nájomníkov alebo vlastníkov budovy. Kvalitné pracovné prostredie je predpokladom zefektívnenia pracovných procesov, a tým aj zvýšenia konkurenčnej schopnosti firmy, čo je jedným z cieľov manažmentu firmy, ktorého súčasťou by mal byť facility manažment.

Facility manažment napríklad môže vo firme napr. **docieľiť uvoľnenie priestorov**, ktoré sa po presnej adresnosti nákladov a reorganizácii (vzniknuté podrobnejším priestorovým manažmentom) stanú pre jednotlivých manažérov nerentabilné.

V administratívnom centre môžeme napríklad zriadiť špičkovo vybavenú konferenčnú miestnosť a so ziskom ju môžeme prenajímať nájomníkom alebo ju voľne ponúknuť, a tým zvýšiť konkurencieschopnosť administratívneho areálu. Táto služba môže byť doplnená komplexnou ponukou zabezpečenia dopravy, tlmočenia, katering, kopírovacích služieb a pod. Obdobne môžeme využívať facility manažment budov firmy, čo v konečnom dôsledku prinesie úsporu prevádzkových nákladov a lepšie využitie budov.

Základným predpokladom moderného prístupu poskytovania facility manažmentu služieb je rýchla a kvalitná komunikácia so zákazníkom. Zákazník je spokojný vtedy, ak má možnosť predkladať svoje požiadavky on-line 24 hodín denne prostredníctvom telefónu, i internetu alebo posielat' SMS správy.

Celá rada firiem u nás, ktoré vykonávajú ako svoj core bussines len jednu z vyššie spomenutých oblastí podporných procesov, sa považuje za dodávateľa služieb facility manažmentu, ale pri dôkladnejšom skúmaní ich cenových ponúk, zistíme, že nemôžu dosiahnuť najpriateľnejšiu cenu v súťaži s tými firmami, ktoré facility manažment poskytujú komplexne pre všetky podporné činnosti. Je to predovšetkým preto, že náš trh sa zatiaľ len formuje a títo dodávatelia sa zatiaľ profitujú. Každý garantuje všetko naj, ale ich know-how je v začiatkoch, o skutočných prínosoch nehovoriac. Ďalej na trhu chýbajú nezávislí facility manažmentu konzultanti. Orientácia zákazníkov je sťažená minimálne z dvoch hľadísk; *po prvé*: z vlastného pohľadu na oblasť podporných procesov facility manažmentu ako na okrajovú oblasť ich činností a *po druhé*: z protichodných informácií o serióznosti ponuky dodávateľov komplexných služieb facility manažmentu.

Skúsené firmy v našom prostredí, ktoré v rámci ponúkaných komplexných služieb facility manažmentu nakupujú väčšinu služieb, síce existujú, ale ich počet je minimálny.

## ZÁVER



Globalizácia svetového trhu pomáha rozvoju facility manažmentu. Každý deň sa vo firme stráca veľká suma peňazí na podporné činnosti. Zčať s nápravou z hora je vylúčené. Zčať sa musí od každej firmy. Facility manažment sa chápe ako efektívne riadenie všetkých podporných činností, ktoré sú vo firme potrebné, aby sa firma mohla venovať svojej hlavnej činnosti, ktorá ju živí.

Celkové ekonomické prínosy môžu podľa informácií svetovej IFMA dosiahnuť až 30-percentnú úsporu prevádzkových nákladov po zavedení facility manažmentu systému, čo by neviditeľná ruka trhu mala potvrdiť.

Prečo sa facility manažment na Slovensku uplatňuje pomaly, je podľa môjho názoru v tom, že firme chýbajú potrebné informácie a nevedia, aké sú jej konkrétne náklady na výkon jednotlivých podporných činností. Skutočnosť je taká, že všetky podporné činnosti, ktoré sú potrebné na podporu hlavnej činnosti, sa väčšinou vykonávajú nejako, len nie spôsobom, ktorý by bol porovnateľný s riadením obchodu samého. Firmy často nemajú vlastnú víziu a stratégiu, vlastné rozpočty a tým aj reálne znižovanie nákladov na všetky činnosti. Napriek tomu, že nejde o zanedbateľné finančné čiastky, facility manažmentu sa nevenuje taká pozornosť, akú by si zaslúžil.

Prílevom zahraničných investičných príležitostí a rozmachom stavebníctva sa súbor služieb facility manažmentu rozvíja tak dynamicky ako samostatná výstavba. Boom tejto činnosti presne kopíruje boom rozvoja trhu komerčných nehnuteľností.

Facility manažment je spôsob riadenia podporných činností, ktorý svojou profesionalitou v tejto oblasti **umožňuje znižovanie nákladov** čo prináša firme úspory, pričom firma sa môže sústrediť na **hlavný predmet podnikania** a tým rozvíjať svoju **konkurenčnú schopnosť**.

Predkladaný príspevok je súčasťou riešenia výskumnej úlohy VEGA č. 1/4579/07 – „Diagnostikovanie hodnotových vzťahov a trhových aktivít v podniku“.

## POUŽITÁ LITERATÚRA

1. DRUCKER, P.: *Management pro 21. Století*. Praha: Management Press 2003. ISBN 80-85603-28-4.
2. JOHNSON, G., SCHOLLES, K.: *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press 2000. ISBN 80-7226-220-3.
3. RONDEAU, E. P., BROWN, R. K., LAPIDES, P. D.: *Facility Management*. John Wiley & Sons, INC. New York 1995.
4. SVOBODA, V.: *Facility Management – metoda, která se vyplatí*. Praha: Development news č. 6/2002.
5. VYSKOČIL, V., K.: *Facility Management*. Praha: Informačný bulletin Českej manažérskej asociácie č. 1/2003.
6. VYSKOČIL, V., K., ŠTRUP, O.: *Podpurné procesy a snižování režijných nákladů (Facility Management)*. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING 2003. ISBN 80-86419-45-2.

# **HYPOTEKÁRNA KRÍZA A SLOVENSKO**

**Jaroslav Sobolič<sup>1</sup>**

mortgage, crisis, Slovakia, subprime, ABS, CDO, liquidity

## **ABSTRAKT**

The mortgage crisis is the key issue with respect to the situation on the financial markets in 2007. The crises began in the USA as a result of an insufficient care dedicated to sale of the subprime mortgages. The crisis has deepened due to a fast growth of the interest rates in the USA during 2006. Expansion to the rest of the world has been caused by the financing system of mortgages in the US. Credit risk of mortgages is shifted to the investors via securitization (ABS, CDO ...). Due to the mortgage crisis financial markets lost liquidity (liquidity crisis) what has also significant impacts on other parameters such as interest rates, credit spreads, FX rates and growth of the world economy. Slovakia has a different system of financing of the mortgages. This system does not enable expansion of local problems to other countries. The USA mortgage crisis has only minor impacts on the Slovak economy.

## **ÚVOD**

Vo väčšine ekonomických správ hodnotiacich vývoj svetovej ekonomiky alebo finančných trhov sa v súčasnosti stretávame s odvolávkou na hypotekárnu krízu v USA. Hypotekárna kríza v USA neostala len lokálnou záležitosťou jednej krajiny, ale zasiahla vývoj na celom svete. V mojom príspevku by som rád uviedol hlavné dôvody vzniku a rozšírenia krízy. Ďalej by som sa rád venoval jej dopadom a možným dôsledkom pre Slovenskú ekonomiku, prípadne pre jednotlivé slovenské subjekty.

## **VZNIK HYPOTEKÁRNEJ KRÍZY A JEJ DÔVODY**

### **KDE TO ZAČALO**

Pri hľadaní odpovedí na otázku, kde celý problém vznikol a kvôli čomu nestačí skúmať udalosti v aktuálnom roku (2007), kedy celá kríza prepukla, ale treba sa vrátiť niekoľko rokov späť. Základom je pochopenie economickej situácie, podmienok na finančných trhoch a na trhu s hypotékami v USA.

Hypotekárny trh v Spojených štátoch amerických nefunguje na rovnakých princípoch ako u nás. Poskytovatelia hypoték často neznášajú riziko z nich vyplývajúce, a preto aj tlak na bezpečnosť a schopnosť splácania hypoték nie je taký veľký. Predaj hypoték bol a je realizovaný okrem hypotekárnych firiem aj zmluvnými predajcami, ktorí majú z predaja nehnuteľností a hypoték vysoké provízie. Hnaní touto silnou motiváciou poskytovali veľké množstvo hypotekárnych úverov rizikovým klientom tzv. „subprime mortgages“. Boli to najmä ľudia s nízkym príjmom, vo vyššom veku a podobne. Hypotekárne úvery, ktoré poskytovali boli aj také, pri ktorých nebolo potrebné dokladovať príjem alebo úspory. Častým prípadom bolo odloženie prvých splátok úveru, ako aj hypotéky s postupným zvyšovaním splátok, čo je výhodné najmä pre mladých ľudí, ktorí očakávajú postupný rast príjmov domácnosti. Bežným príkladom rizikovej hypotéky je napríklad hypotéka poskytnutá na 30 rokov, kde prvých 5 rokov platí dlžník iba fixné úroky z úveru a až po piatich rokoch začne postupne splácať istinu a úroky, ktoré sa nasledujúcich 25 rokov upravujú v ročnej perióde. Podiel poskytnutých rizikových hypoték na trhu sa od roku 2003 výrazne zvýšil, pričom sa zvýšil aj podiel hypoték s pohyblivou úrokovou sadzbou.

Veľké krízy často súvisia s viacerými faktormi, ktoré dopad primárneho dôvodu zvyšujú a krízu prehľbujú. V tomto prípade išlo o celú škálu faktorov. Jedným z nich bol

---

<sup>1</sup> Ing. Jaroslav Sobolič, sobolic@gmail.com

výrazný pokles úrokových sadzieb na USD v roku 2001, najmä úrokových sadzieb na krátkom konci úrokovej krivky. Významný pokles úrokových sadzieb v roku 2001 je zobrazený na Grafe č. 2. Úrokové sadzby na úveroch pre rizikové skupiny obyvateľstva boli z dôvodu nižších krátkodobých sadzieb naviazané práve na krátkodobé sadzby. V prípade naviazania úrokových sadzieb na nízke krátkodobé sadzby sa splátky úverov javili ako nízke a úvery ako dostupné.

Keďže dostupnosť úverov bola veľmi ľahká, tak sa aj dopyt po nehnuteľnostiach zvýšil. Na to reagovali ceny nehnuteľností, ktoré rástli. S tým súvisel aj nárast výšky jednotlivých hypotekárnych úverov. Ten kulminoval v roku 2005 a 2006, kedy sa predali rizikové hypotéky v celkovej sume 805 (2005) resp. 722 (2006) mld. USD<sup>2</sup>.

Ďalším hnacím motorom nafukovania hypotekárnej bubliny boli špekulanti, ktorí sa snažili na zvyšujúcich sa cenách nehnuteľností zarobiť. Taktiež si brali hypotéky s tým, že ak hodnota nehnuteľností výrazne vzrastie, tak ju so ziskom predajú. Malo to obdobný efekt na dopyt a tým na cenu nehnuteľností.

V roku 2006 sa však dolárové úrokové sadzby výrazne zvýšili, čo spustilo sled udalostí, ktoré viedli k dnešnej situácii. V roku 2006 bol už 12M Libor nad úroveň 5 % (v porovnaní s 1-3 % v roku 2002 a 2003) čo znamenalo výrazné zvýšenie hypotekárnych splátok. Hypotekárne splátky sa však nezvyšovali len v dôsledku rastúcich úrokových sadzieb, nárast splátok v čase vyplýval aj z druhu poskytnutých hypoték (nižšie splátky na začiatku a ich postupný rast v nasledujúcich rokoch). Na uvedený nárast neboli hypotekárni dlžníci pripravení a situácia sa začala obracať. Na neplnenie si povinnosti platiť hypotekárne splátky reagovali poskytovatelia hypoték zabavením nehnuteľností a ich následným predajom. Tým sa zákonite zvýšila ponuka nehnuteľností na trhu a prehnaté ceny začali rýchlo klesať. Na pokles zareagovali aj špekulanti, ktorí sa k výpredaju „prebytočných“ nehnuteľností pridali.

Výsledkom bol okrem výrazného zníženia cien nehnuteľností v regióne aj značný dopad na hypotekárnych veriteľov. Tí čakali dlhodobé príjmy zo splátok hypoték, ktoré boli vysoké. Nakoľko ceny poklesli v niektorých prípadoch o viac ako 30%, veriteľ prišiel o veľkú časť poskytnutých prostriedkov za veľmi krátke obdobie. Keďže išlo o veľké množstvo hypoték, tak pravdepodobne ani diverzifikácia nemohla zabezpečiť výraznejšie zmiernenie dopadov.

## **DÔVODY ROZŠÍRENIA**

Ako už bolo uvedené vyššie, hypotekárna kríza vznikla v USA, a to najmä v štáte Kalifornia. Ako je možné, že lokálne problémy s trhom nehnuteľností zasiahli celý svet? Príčinou je systém financovania hypoték v USA.

Prvým krokom je poskytnutie úveru, ktoré sa realizuje prostredníctvom hypotekárnych sprostredkovateľov, ktorí predávajú hypotekárne úvery pre rôzne hypotekárne banky. Tie následne hypotéky, resp. ich peňažné toky, predávajú investičným bankám alebo agentúram, ktoré jednotlivé hypotéky zoskupia podľa ich parametrov do balíkov. Balíky obsahujú hypotéky s podobnými parametrami a je ich možné kúpiť najmä vo forme cenných papierov ako sú Mortgage Backed Securities (MBS), ktoré patria do skupiny cenných papierov zabezpečených podkladovými aktívami Asset Backed Securities (ABS). Na rozdiel od hypotekárnych záložných listov, ktoré sú vydávané na Slovensku, investor, ktorý si kúpi MBS znáša celé úverové riziko vyplývajúce z poskytnutých hypotekárnych úverov. To znamená, že inkasuje peňažné toky plynúce z poskytnutých hypoték a na oplátku nesie riziko možného nesplácania úverov.

---

<sup>2</sup> Lubove S., Taub D.: The Subprime Sinkhole, Bloomberg Markets July 2007, Vol. 16 No. 7, str. 40

Z ABS plynú výrazne vyššie výnosy ako z bežných dlhových cenných papierov, čo ho robí zaujímavým pre investorov. Pre zvýšenie výnosu z investícií býva preto často súčasťou štruktúrovaných produktov, ktorými sú napríklad Collateralised Loan Obligation (CLO) alebo Collateralised Debt Obligation (CDO).

V období rokov 2003-2007 výrazne klesli kreditné spready cenných papierov. Hlavnými faktormi, ktoré to spôsobili bol rast svetovej ekonomiky a dostatok finančných prostriedkov na medzinárodných finančných trhoch. Nízke kreditné spready spolu s nízkymi úrokovými sadzbami v Európe spôsobili, že investície do bežných dlhopisov vydaných bankami alebo korporáciami sa stali menej zaujímavými. V tomto prostredí hľadali investori zaujímavejšie investičné príležitosti, ktorými sa stávali aj štruktúrované produkty. Pri rovnakej úrovni ratingu boli investori schopní dosiahnuť takouto investíciou podstatne vyššie výnosy.

Uvedeným spôsobom sa poskytnuté hypotéky sprostredkované dostali k investorom po celom svete. Medzi investormi napr. do CDO neboli iba riziko vyhľadávajúci investori, ale aj banky a dokonca aj dôchodkové fondy. Niektoré z uvedených inštitúcií boli ochotné kupovať aj najrizikovejšie tranže (equity tranches).

Hypotekárna kríza tým pádom postihla nie len banky v niektorých štátoch USA, ale má dopad na investorov na celom svete.

#### **DÔSLEDKY HYPOTEKÁRNEJ KRÍZY VO SVETE**

Hypotekárna kríza mala zatiaľ najväčší dopad práve na finančný sektor. Ide o najväčšiu krízu na finančných trhoch za posledných 6-7 rokov. Finančné trhy postihla aj hypotekárnou krízou vyvolaná takzvaná „kríza likvidity“.

Likvidita je charakterizovaná tromi parametrami: je to kvalita alebo hodnota produktu (alebo trhu), množstvo finančných prostriedkov dostupných v systéme a jednoduchosť, s akou sa dajú realizovať transakcie na danom trhu.<sup>3</sup> Kríza likvidity na finančných trhoch, ktorú spôsobila hypotekárna kríza znamená výrazné zníženie uvedených parametrov.

V období rokov 2003-2006 sa kreditné spready postupne znižovali, až na minimálnu úroveň koncom roku 2006. Po prasknutí „hypotekárnej bubliny“ sa subjekty finančného trhu snažili presunúť finančné prostriedky z rizikových investícií, ktoré rýchlo strácali hodnotu, do bezrizikových, akými sú štátne cenné papiere. Spôsobilo to rýchly výpredaj rizikových aktív, čoho dôsledkom bolo zákonité zvýšenie kreditných spreadov pre všetky typy aktív. Uvedený výpredaj donútil investičné banky a hedgeové fondy k zastaveniu odkupovania nimi administrovaných rizikových finančných nástrojov. Inými slovami, investori, ktorí mali nakúpený napr. hedgeový fond, nemali možnosť ho odpredať a získať tým finančné prostriedky. Prvými fondami, ktoré tak urobili boli fondy spoločnosti Bear Stearns. Bol to znak uznania krízy a snaha o zastavenie ešte väčších problémov a strát samých investičných spoločností. Do podobnej situácie sa dostal aj sekundárny trh s finančnými nástrojmi, ktoré v sebe obsahujú rizikové hypotéky. Nakoľko je problém ich presne oceniť, nikto nemá záujem dané finančné nástroje kupovať. Keďže tieto finančné nástroje nie je možné odpredať, tretí parameter definície likvidity trhu nie je naplnený a tým pádom nemožno povedať, že na uvedenom segmente trhu je likvidita.

Okrem problému s predajom rizikových aktív sa objem disponibilných prostriedkov na finančnom trhu znížil, a to najmä v rizikovejších oblastiach. Prostriedky z hypotekárnych úverov nepritekajú k majiteľom cenných papierov, ktoré sú na hypotéky naviazané. Odhliadnuc od toho, problémy získať prostriedky majú aj finančné inštitúcie, ktoré sú problémami okolo rizikových hypoték priamo postihnuté. Hodnotenie ich úverovej schopnosti sa výrazne zhoršilo, takže požičiavať zdroje si môžu za výrazne nepriaznivejších podmienok

---

<sup>3</sup> Nesvetailova A.: Liquidity Illusions in the Global Financial Architecture, London 2007

ako pred tým. Zdražovanie úverov na medzibankovom trhu je vlastne zvyšovanie úrokových sadziieb a v tomto prípade bez vplyvu centrálnych bánk, čo je neštandardná situácia. Centrálné banky (ECB, FED) v snahe o zastavenie rastu úrokových sadziieb, ktoré by mohlo mať dopad na rýchlosť rastu ekonomiky a ešte väčšie prehĺbenie krízy, poskytli na preklopenie nedostatku likvidity dodatočné zdroje. To však nestačilo, a preto boli nútené prehodnotiť aj svoj postoj k stanoveným základným úrokovým sadzbám. ECB zastavila plánované zvyšovanie úrokových sadziieb. Momentálne úroková sadzba ostáva na úrovni 4%. FED úrokové sadzby znížil výraznejšie, ako sa očakávalo. Za posledné 2 mesiace z 5,25% na aktuálnych 4,5%.

V sumáre dopad hypotekárnej krízy možno rozdeliť podľa subjektov. Priamy dopad je na veriteľov rizikových hypoték. Ten je ťažko vyčísliteľný, avšak prvé straty už ohlásili niektoré finančné inštitúcie ako napríklad Merrill Lynch (7,9 mld USD<sup>4</sup>). Ďalším dopadom je dopad na všetky spoločnosti v súvislosti s rastom úrokových sadziieb. Tretím hlavným dopadom bude pravdepodobne výraznejšie spomalenie svetovej ekonomiky a tým aj koniec konjunktúry.

## **SLOVENSKO A HYPOTEKÁRNA KRÍZA**

### **SLOVENSKO AKO MIESTO VZNIKU HYPOTEKÁRNEJ KRÍZY**

Dôležitou otázkou je, či je možné, aby podobná kríza, ktorá vznikla v USA, mohla vzniknúť aj na Slovensku. Jednoznačná odpoveď neexistuje. V súčasnej dobe je to veľmi nepravdepodobné. Dôvodov je viacero. Na Slovensku hypotekárne úvery poskytujú banky, ktoré znášajú riziko z nich vyplývajúce. To znamená, k poskytovaniu hypotekárnych úverov pristupujú obozretnejšie. Takmer pri všetkých poskytnutých hypotekárnych úveroch je potrebné dokladovať príjem domácnosti, ktorý musí byť výrazne vyšší ako splátky úveru.

Okrem toho klasický hypotekárny úver je poskytovaný iba do výšky 70 % hodnoty nehnuteľnosti. V prípade, že hypotekárna banka poskytne hypotekárne úvery nad 70 % hodnoty založenej nehnuteľnosti, tak hodnota úverov poskytnutých nad uvedenú hodnotu nemôže presiahnuť 10 % všetkých poskytnutých hypotekárnych úverov. Všetky ostatné úvery, ktoré nespĺňajú uvedené podmienky už nie sú hypotekárnymi úvermi, ale sú to spotrebné úvery. Tieto však tiež môžu mať rovnaký vplyv a dopad ako hypotekárne úvery.

Úvery podobné tým, ktoré sú poskytované rizikovým skupinám osôb v USD sa na Slovensku iba začínajú poskytovať. Prvý z dôvodov krízy tým pádom odpadá, avšak nie je vylúčené, že v budúcnosti sa úvery podobného typu a rovnakej cieľovej skupine budú poskytovať vo väčšom množstve. Okrem toho rozsah poskytnutých hypoték nedosahuje ešte hodnoty západných krajín. Podiel poskytnutých hypotekárnych úverov k HDP sa pohybuje okolo 10%, pričom v západnej Európe je to 30-90%.

Ďalším faktorom hypotekárnej krízy v USA boli prehnané ceny nehnuteľností. Či je to tak aj na Slovensku, to je problematické odhadnúť. V Bratislave to možné je, avšak v ostatných krajinách to tak s najväčšou pravdepodobnosťou nie je.

V súčasnosti je spôsob financovania hypotekárnych úverov na Slovensku odlišný ako v USA. Banka, ktorá ich poskytuje znáša celé riziko z jej nesplatenia. Neprenáša ho prostredníctvom sekuritizácie na iné subjekty. Nakoľko je Slovensko veľmi malé a riziko sa neprenáša na tretie subjekty, nie je možné, aby prípadná kríza s hypotekárnymi úvermi postihla subjekty mimo Slovenskej republiky.

## **DOPAD HYPOTEKÁRNEJ KRÍZY V USA NA SLOVENSKO**

### *Investície*

---

<sup>4</sup> White B.: Merrill Lynch could take further hits, New York Financial Times, www.ft.com, 4:42, 26.10.2007

Ako bolo už spomenuté vyššie, v zahraničí má hypotekárna kríza vplyv na takmer všetky druhy investícií. Výrazne sa zvýšili kreditné spready na cenné papiere. Najmarkantnejší je nárast kreditných spreadov na ABS, investičných bánk a tým aj na väčšinu štruktúrovaných cenných papierov. Aj keď by sa mohlo zdať, že slovenských subjektov sa to nedotklo, keďže málokto priamo investuje prostriedky do daných cenných papierov, určitý dopad tu je. Sprostredkovane sa premietol do výkonnosti podielových fondov alebo do rastových dôchodkových fondov. Tie v dôsledku nedostatku slovenských emitentov cenných papierov investujú prostriedky do zahraničných cenných papierov, na ktoré mala hypotekárna kríza väčší dopad.

#### *Úrokové sadzby*

Ďalším ovplyvneným parametrom finančného trhu boli úrokové sadzby. Ešte v priebehu leta roku 2007 sa očakávalo postupné zvyšovanie základných úrokových sadzieb Európskou centrálnou bankou (ECB) v najbližšom roku až k úrovni 4,25 – 4,5 %. Avšak v poslednom období je z vyjadrení ECB jasné, že sa zvyšovanie sadzieb zastavilo a v horizonte 1 roka je možné očakávať dokonca ich pokles.

Keďže sa predpokladá, že Slovensko má v roku 2009 vstúpiť do Európskej menovej únie (EMU), tak úrokové sadzby sa na Slovensku vyvíjajú v súlade so sadzbami eurozóny. Nakoľko sa očakávania na vývoj úrokových sadzieb zmenili, reagoval na to aj peňažný trh, na ktorom bolo badať postupné znižovanie úrokových sadzieb aj v dlhšom horizonte.

Zníženie úrokových sadzieb má dva protichodné efekty. Pre investorov ide o negatívnu informáciu, ak samozrejme nemajú prostriedky investované v dlhových finančných nástrojoch s fixnou úrokovou sadzbou. Na druhej strane dlžníci môžu svoje potreby financovať pri nižších sadzbách. Z tohto pohľadu môže byť hypotekárna kríza pre Slovensko paradoxne pozitívna, keďže umožní podnikom lacnejšie financovať potreby a tým aj zvýšiť produktivitu, čo môže mať pozitívny efekt na celé hospodárstvo.

#### *Kurzy*

Všetky informácie o dopadoch hypotekárnej krízy na jednotlivé ekonomiky ovplyvňujú výmenné kurzy medzi jednotlivými menami. Slovensko nebolo výrazne ovplyvnené hypotekárnou krízou, tým pádom kurz slovenskej koruny voči EUR nebol uvedenými udalosťami výrazne ovplyvnený. To sa nedá povedať o kurze SKK voči USD. USD voči EUR po prepuknutí hypotekárnej krízy výrazne oslabil až na súčasné úrovne, ktoré sú historicky najslabšie. Momentálne sa kurz EUR/USD pohybuje pri úrovni 1,45. To zároveň znamená, že kurz USD/SKK poklesol na historicky najnižšie úrovne. Táto skutočnosť má pozitívny vplyv na ceny elektroniky a najmä na ceny pohonných látok (oslabenie USD zmiernuje dopad rastu cien ropy), ktorých ceny sa odzrkadľujú v cenách ostatných produktov. Z tohto pohľadu dopad hypotekárnej krízy má pre občanov Slovenska skôr pozitívny efekt vyplývajúci z nižšej inflácie.

## **ZÁVER**

Hypotekárna kríza má na svetovú ekonomiku výrazný dopad. Straty zaznamenali najväčšie investičné banky, výrazne klesla likvidita na finančných trhoch a zmenili sa prognózy vývoja úrokových sadzieb, menových kurzov a rastu svetovej ekonomiky.

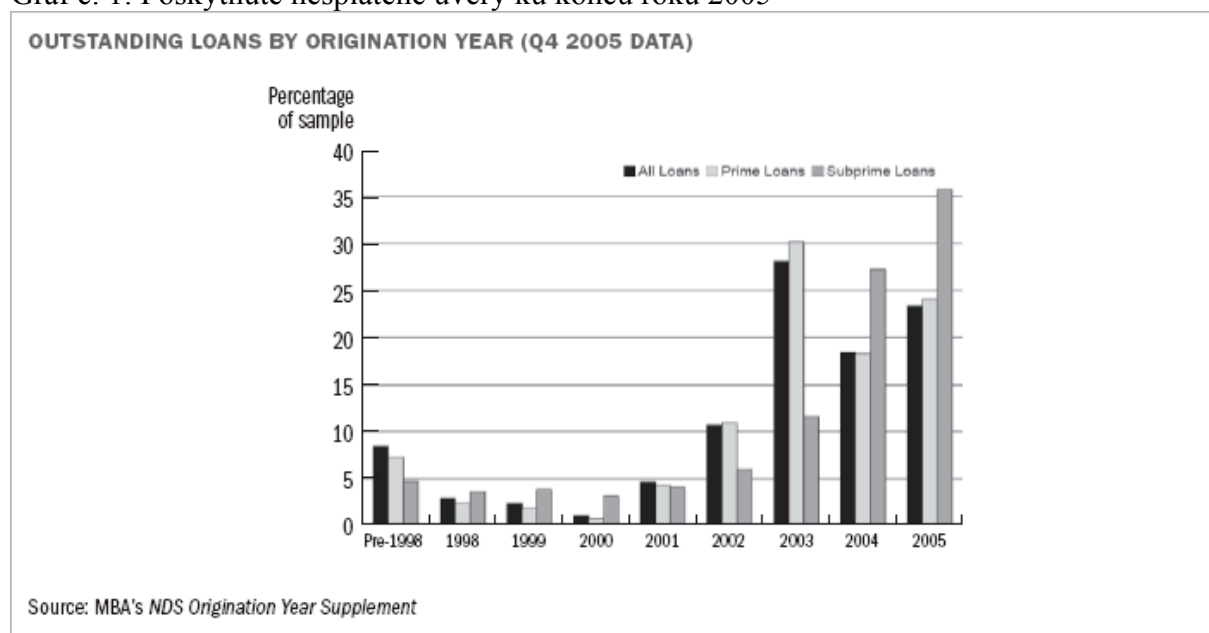
Napriek výraznému celosvetovému efektu mala hypotekárna kríza na Slovenské subjekty zatiaľ iba mierny dopad. Paradoxne niektoré subjekty mohli z hypotekárnej krízy dokonca profitovať.

## POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Lubove S., Taub D.: The Subprime Sinkhole. Bloomberg Markets July 2007, Vol. 16 No. 7
2. Nesvetailova A.: Liquidity Illusions in the Global Financial Architecture. London 2007
3. White B.: Merrill Lynch could take further hits. New York: Financial Times, www.ft.com, 4:42, 26.10.2007
4. MBA Research Monograph Series: The Residential Mortgage Market and Its Economic Context in 2007. January 30, 2007

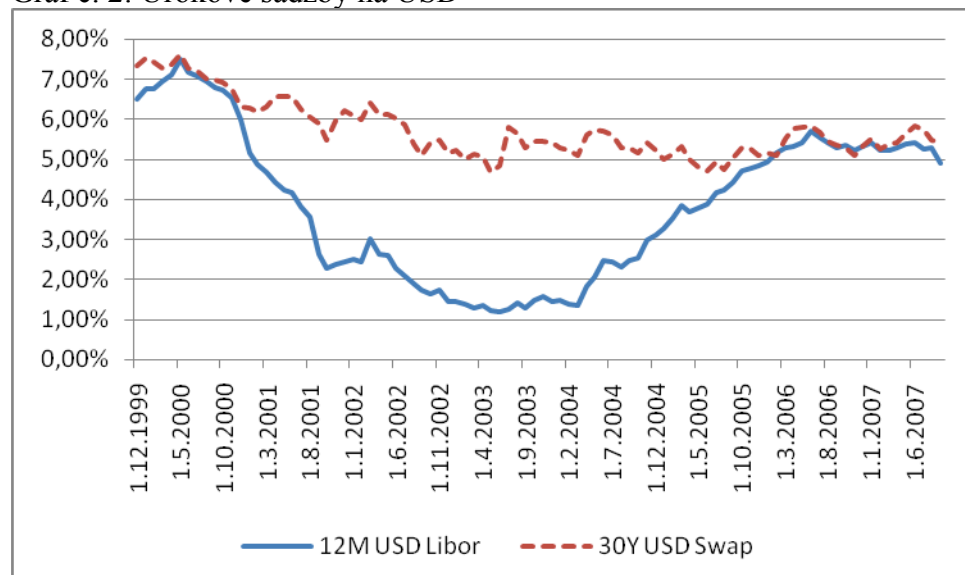
## PRÍLOHY

Graf č. 1: Poskytnuté nesplatené úvery ku koncu roku 2005



5

Graf č. 2: Úrokové sadzby na USD



6

<sup>5</sup> MBA Research Monograph Series: The Residential Mortgage Market and Its Economic Context in 2007, January 30, 2007

<sup>6</sup> Zdroj systém Bloomberg

# CHARAKTERISTIKA VYBRANEJ METÓDY TVORBY FINANČNÉHO PLÁNU PODNIKU

**MILAN SOCHOR<sup>1</sup>**

Kľúčové slová: Financial planning, capital structure, financial planning models

## Abstrakt :

My contribution is dedicated to the financial planning problems in the enterprise. I would like to show the meaning that the financial plan has in difficult conditions of the market economy. The main emphasis in my contribution is lied upon until now unelaborated so – called recourse method for the creation of the financial plan in the enterprise. It is my goal to show the convenience of the recourse planning method and also the possibilities for her use in the entrepreneurial practice. I am also occupied with comparing and showing the advantages of the recourse method compare to the common used method for the financial planning in the enterprise.

## ÚVOD

Dnešné ekonomické prostredie je charakteristické rýchlo sa meniacimi ekonomickými podmienkami a potrebami trhu, čo núti podnikateľské subjekty neustále sa rozvíjať a prispôbovať zmeneným podmienkam každú oblasť svojej činnosti – plánovanie, marketingovú činnosť, finančnú oblasť hospodárenia a iné. Úspešnosť každého podnikateľského subjektu nezávisí len od pasívnej adaptácie na nové zmenené podmienky, ale najmä od pripravenosti manažérov podnikov vedieť na ne dostatočne pružne reagovať. Preto sa plánovaniu venuje čoraz väčšia pozornosť.

Napriek nespornému prínosu finančného plánovania v riadení podniku stále existuje mnoho firiem, ktoré finančné plánovanie nevyužívajú. Ide predovšetkým o malé podniky, ktorých majitelia často nechápu, prečo je vôbec potrebné vypracovať finančný plán. Dôvodom však často býva aj chýbajúci kvalifikovaný personál, prípadne zameranie ekonomického oddelenia iba na vykonávanie účtovníckych činností.

## **VÝZNAM FINANČNÉHO PLÁNOVANIA V PODNIKU**

Jediným možným riešením, ako prežiť v tejto situácii je zapracovanie moderných metód a techník podnikového manažmentu do každodenného života podnikov. O potrebe plánovania a o jeho mieste v riadení podnikov dnes už pravdepodobne pochybuje len málokto. Práve efektívne plánovanie umožňuje podniku

---

<sup>1</sup> Ing. Milan Sochor, odborný asistent, Katedra podnikových financií  
Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave  
E-mail: sochor@dec.euba.sk



d'alší rozvoj a pripravuje ho na možné zmeny v budúcnosti. Finančné plánovanie umožňuje manažérom získať informácie o budúcich finančných dôsledkoch súčasných rozhodnutí. Súčasne umožňuje prehodnotiť plánované rozhodnutia na budúce finančné dôsledky. Podniky sú každodenne konfrontované so zmenami v turbulentnom prostredí globálnej ekonomiky. Patrí k nim neustála zmena legislatívy a fiškálnych podmienok, ťažší prístup k finančným zdrojom, globalizácia trhov a konkurencie, koncentrácia ponuky a dopytu, rastúca konkurencia a dynamika súťaže, ťažko prognózovateľné zmeny v správaní kupujúcich a pod.

Ak sa chce podnik adaptovať, stáva sa finančné plánovanie nenahraditeľným nástrojom. V súčasnosti existuje mnoho metód, pomocou ktorých je možné zostrojiť finančný plán. Každá z nich má však svoje výhody aj nevýhody. Preto je možné povedať, že žiadna z nich nie je dokonalá.

## REGRESNÁ METÓDA

Regresná metóda finančného plánovania sa používa na plánovanie jednotlivých položiek finančnej bilancie, ktoré sú závislé na dynamike rastu tržieb. Na rozdiel od ostatných tradičných metód, hlavne metódy percentuálneho podielu na tržbách, ktorá predpokladá fixný pomer medzi položkami bilancie a tržbami, regresná metóda vychádza z ich premenlivého pomeru. Ďalší zásadný rozdiel je aj v ich aplikácii na rôzne časové horizonty, pretože regresná metóda sa môže použiť na dlhší časový horizont.

Regresná analýza sa zaoberá jednostrannými štatistickými závislosťami. Ide o takú situáciu, keď oproti sebe stoja vysvetľujúca ( nezávislá ) premenná v úlohe „príčiny“ a vysvetľovaná ( závisle ) premenná v úlohe „dôsledku“. Vo finančnom plánovaní je nezávisle premennou veľkosť tržieb a závisle premennými sú tie položky bilancie, ktoré sú tržbami najviac ovplyvňované – zásoby, pohľadávky, záväzky a podobne.

Úlohou regresnej analýzy je matematický popis systematických aspektov štatistických závislostí. Konkrétne ide o zobrazenie priebehu podmienených priemerov vysvetľovaných premenných pri systematických zmenách hodnôt vysvetľujúcich premenných.

Snahou je nájsť „idealizujúcu“ matematickú funkciu, ktorá by najlepšie vyjadrovala charakter závislosti a čo najpresnejšie zobrazovala priebeh zmien priemerných hodnôt závisle premennej. Regresná funkcia potom zodpovedá údajom, z ktorých bola zostavená. V prípade, že sa použijú iné hodnoty nezávisle premennej ako tie, ktoré sa použili pri odhade regresnej funkcie, nemusia byť odhady závisle premennej presné. Riziko je tým väčšie, čím vzdialenejšia je zvolená hodnota nezávisle premennej od jej aritmetického priemeru.

Často je však aj vo finančnom plánovaní, pri normovaní nutné odhadnúť hodnotu závisle premennej aj mimo pôvodného intervalu, na základe ktorého bola funkcia vytvorená. Ak sa podarí vystihnúť priebeh závislosti „relatívne najlepšou“ regresnou funkciou, otázka kvality regresnej funkcie je súbežná s problémom sily –

intenzity, tesnosti závislosti. Základom pri rozhodovaní o vhodnom type regresnej funkcie by mali byť ekonomické kritériá podľa vecnej analýzy medzi veličinami.

Vo finančnom plánovaní sa najčastejšie uplatňujú ako regresné funkcie tieto matematické funkcie: priamková, parabolická, polynomičná, exponenciálna a hyperbolická regresia.

Ak nie je možné stanoviť vhodný typ regresnej funkcie na základe vecných ekonomických kritérií, prichádza do úvahy empirický spôsob voľby, t.j. na základe rozboru empirického priebehu závislosti. Základnou metódou je pritom grafická metóda, kedy priebeh závislosti znázorňujeme vo forme bodového diagramu, v ktorom každá dvojica závisle a nezávisle premennej tvoria jeden bod tohto grafu.

Postup finančného plánovania sa začína určením funkčného vzťahu súvahových položiek k zvolenej nezávisle premennej – najčastejšie k tržbám, podľa vývoja hodnôt týchto položiek v minulosti. Štatistická chyba by mala byť čo najmenšia. Položky súvahy, ktoré sú od tržieb závislé sa určia výpočtovou technikou tak, že sa prolonguje trend vývoja tržieb a k nim sa zostaví regresná funkcia na základe ktorej sa vyčíslia plánované hodnoty výkazov. Položky súvahy, ktoré sú od vývoja tržieb nezávislé sa plánujú tak, aby bola zachovaná bilančná rovnováha aj s ohľadom na možnosti, obmedzenia a ciele finančného plánu.

Nedostatkom tejto metódy je, že pri plánovaní sa ako nezávislá premenná používa celkový objem tržieb a pri ich nesprávnom odhade môže prísť k nesprávnym výsledkom finančného plánovania. Tržby sú totiž najdôležitejším indikátorom podnikateľskej činnosti.

## **ZÁVER**

Príspevok sa zaoberá finančným plánovaním a jednou z mnohých moderných metód tvorby finančného plánu – regresnou metódou. Môžeme povedať, že kvalita regresnej funkcie je súbežná s tzv. silou ( intenzitou ) závislosti. Pri určovaní regresných funkcií v rámci finančného plánovania je potrebné najprv vyriešiť problém, ako zostaviť typ regresnej funkcie, ktorá najlepšie vystihuje danú závislosť. Tento problém je najdôležitejší z úloh celej regresnej analýzy, pretože na správnosti voľby regresnej funkcie závisí úspešnosť prevádzaných regresných odhadov.

## **POUŽITÁ LITERATÚRA**

Anderson, D.R. – Sweeney, D.J. : Statistics for Business and Economics.  
West Publishing Company, St. Paul, 1990.

Seger, J. : Statistické metody pro ekonomy průmyslu.  
SNTL Alfa, Praha, 1998.

# **ANALÝZA VÝKONNOSTI SLOVENSKÝCH PODNIKOV V ROKOCH 2001-2006**

## **THE ANALYSIS OF EFFICIENCY SLOVAK ENTERPRISES IN THE YEARS 2001-2006**

**Daniela Sovíková<sup>1</sup>**

### **KEY WORDS:**

financial position, efficiency, enterprise, , liquidity, activity, indebtedness, profitability, gross domestic product, purchasing power standard

### **ABSTRAKT**

The article monitors the position of the Slovak republic in European community, compares financial efficiency of the slovak economy with other EU members. In more detail it also deals about business economics functioning and indicators, which show the financial situation of the slovak enterprises and their results in years 2001- 2006 in liquidity, activity, indebtedness, profitability. Based on these indicators we can say, that there is some improvement. On the other hand we must still draw attention to some differences between Slovak and Czech republic. It is necessary to recognize the direct causes of the different level of efficiency their economics.

### **ÚVOD**

Dnes, keď rezonuje otázka pripravenosti Slovenska na vstup od 1.1.2009 do Hospodárskej a menovej únie a jeho schopnosti splniť maastrichtské kritériá, pokúšam sa monitorovať postavenie Slovenskej republiky v európskom priestore, priblížiť finančnú výkonnosť slovenskej ekonomiky porovnaním s členskými krajinami EÚ. Svoju pozornosť sústreďujem na podnikovohospodársky sektor, ukazovatele vyjadrujúce finančnú situáciu podnikov. Podrobnejšie sa zameriavam na analýzu výkonnosti slovenských podnikov. K napísaniu článku práve na danú problematiku ma vedie jej priama súvislosť s témou mojej dizertačnej práce "Analýza činiteľov determinujúcich výkonnosť (finančnú) podnikov vybraných krajín EÚ." Uvedené informácie predstavujú zatiaľ len prvotné podklady vyžadujúce podrobné rozpracovanie.

### **POSTAVENIE SLOVENSKA V EURÓPSKOM PRIESTORE**

Vstup Slovenskej republiky do Európskej únie znamenal jej začlenenie do spoločenstva krajín s rozdielnou ekonomickou výkonnosťou. Výkonnosť ekonomík sa najčastejšie meria a prezentuje prostredníctvom HDP. Dôvodmi na použitie práve HDP sú najmä skutočnosti, že daný ukazovateľ používa väčšina krajín sveta, čo zjednodušuje medzinárodné porovnania a pri jeho výpočte sa využívajú štatistické údaje, ktoré sú k dispozícii v danej krajine, nie je potrebné získavať údaje zo zahraničia, keďže na rozdiel od HNP rešpektuje územný princíp. Pre potreby pravidelného porovnávania HDP sa stanovujú menové konverzné koeficienty. Nimi sa ekonomické ukazovatele vyjadrené v nominálnych národných menách prepočítavajú na spoločnú umelo vytvorenú menu tzv. štandard kúpnej sily (PPS –Purchasing Power

---

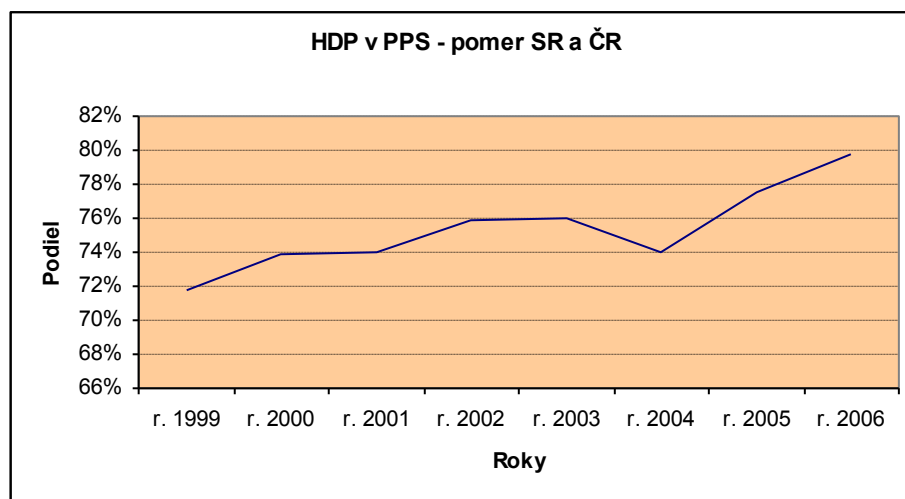
<sup>1</sup> Ing. Daniela Sovíková, dsovic@hotmail.com

Standard). Dôvodom použitia parity kúpnej sily je eliminácia rozdielov v kúpnej sile rôznych národných mien, čo umožňuje presnejšie porovnanie. Európsky štatistický úrad Eurostat zverejňuje údaje, ktoré porovnávajú priemerný HDP na hlavu v parite kúpnej sily medzi všetkými členskými štátmi EÚ-27. Ak je index krajiny vyšší ako 100, HDP na osobu v tejto krajine je vyšší ako priemer EÚ čo rovnako platí i naopak.

Z predbežného odhadu<sup>2</sup> zverejneného Eurostatom za rok 2006 vyplynulo zaostávanie Slovenska za priemerom krajín Európskej únie. Svedčí o tom skutočnosť, že tvorba HDP na obyvateľa v minulom roku dosiahla úroveň 63% priemeru EÚ-27. Uvedenou skutočnosťou obsadilo Slovensko 22. miesto, čo znamená že z 27 členských krajín EÚ dosiahlo nižšiu úroveň tvorby HDP len 5 krajín. Najvyššiu tvorbu HDP na obyvateľa dosiahlo Luxembursko, a to na úrovni 280% priemeru EÚ-27. S takmer polovičným poklesom v porovnaní s Luxemburskom nasledovalo Írsko s tvorbou HDP na úrovni 144% priemeru. Približne rovnakú tvorbu dosiahli Holandsko (131%), Rakúsko (129%) a Dánsko (127%). Slovensko nezaostáva len za priemerom EÚ-27, ale nie príliš priaznivé postavenie dosahuje aj v rámci krajín Vyšegrádskej štvorky. Badateľný rozdiel vidieť v porovnaní so susednou Českou republikou, ktorá dosiahla za minulý rok HDP na úrovni 79% priemeru EÚ-27. O niečo lepšie postavenie dosiahlo i Maďarsko (66%). Za Slovenskom z krajín Vyšegrádskej štvorky zaostalo len Poľsko s tvorbou HDP na úrovni 53% priemeru EÚ-27. Najhoršie výsledky dosiahli novopristúpené krajiny Rumunsko (38%) a Bulharsko (37%). Nízku úroveň tvorby HDP zaznamenali kandidátske krajiny Chorvátsko (50%) a Turecko (29%).

Pre porovnanie tvorba HDP na obyvateľa SR meraná v štandarde kúpnej sily dosiahla v roku 2005 úroveň 57 % priemeru EÚ. V rámci únie v danom období dosiahli nižšiu výkonnosť len tri krajiny: Poľsko (50%), Litva (52) a Lotyšsko(48%). Dosiahnutá úroveň výkonnosti Slovenska v porovnaní s priemerom EÚ vzrástla za rok 2006 oproti roku 2005 o 6%, čo však nebolo dostačujúce na posun k lepšiemu umiestneniu v rebríčku krajín EÚ.

Hoci Slovenská republika v tvorbe HDP zaostáva za Českou republikou z nasledujúceho grafu možno vidieť približovanie a rýchlejší rast slovenskej ekonomiky v porovnaní s českou. Kým v roku 1999 bol HDP na Slovensku na obyvateľa necelé tri štvrtiny (72%) v roku 2006 sú to už štyri pätiny (80%).



Graf. č.1

Výkonnosť ekonomiky ako i ekonomický rast krajiny sú determinované efektívnou činnosťou a vzájomnou spoluprácou štyroch sektorov t.j. domácností, firiem, štátu a

<sup>2</sup> Revidované údaje by mali byť k dispozícii v decembri.

zahraničia. Z dôvodu prílišnej rozsiahlosti danej problematiky sa v ďalšom texte venujem len podnikovohospodárskemu sektoru fungovanie ktorého nachádza svoj odraz v makroekonomických ukazovateľoch.

## **UKAZOVATELE VYPOVEDAJÚCE O FINANČNEJ SITUÁCIÍ PODNIKOV**

Úspešnosť resp. i neúspešnosť fungovania podnikateľských subjektov sa prejavuje v ich finančnej situácii. Finančná situácia podnikov je najčastejšie prezentovaná prostredníctvom štandardných pomerových ukazovateľov. Pomerové ukazovatele sa využívajú ako formalizovaná metóda, ktorá dáva do pomeru získané údaje medzi sebou navzájom a rozširuje tak ich vypovedaciu schopnosť. Údaje z účtovných výkazov dostávajú praktický zmysel práve až pri porovnávaní s ostatnými číselnými údajmi. Aby mal pomerový ukazovateľ adekvátnu vypovedaciu schopnosť, musí existovať medzi položkami dávanými do pomeru vzájomná súvislosť. Pre potreby zhodnotenia finančnej situácie nie je možné vystačiť len s jedným ukazovateľom. Rozličné ukazovatele sa z dôvodu prehľadnosti združujú do skupín vždy cielene zameraných na určitý aspekt finančného stavu podniku. Najčastejšie sa jedná o nasledujúce stránky a ukazovatele:

- Likviditu - ako schopnosť podniku uhrádzať svoje záväzky. Je dôležitá nielen pre samotný podnik, ale aj pre externé subjekty.
- Aktivitu – ako schopnosť využívať vložené prostriedky a efektívnosť hospodárenia so svojimi aktívami. Viazanosť majetku v určitej forme vyjadrujú ukazovatele doby obratu. Ukazovatele počtu obrátok vyjadrujú počet obrátok aktív za obdobie, počas ktorého boli dosiahnuté tržby použité v ukazovateli (zvyčajne 1 rok).
- Zadlženosť – ako štruktúra zdrojov financovania a vzťah medzi jednotlivými zdrojmi.
- Rentabilitu – ktorá vypovedá o dosiahnutom efekte t.j. výnosnosti podniku. Pri ich konštrukcii sa využívajú údaje zo súvahy (stavové) i z výsledovky (tokové). To si vyžaduje u stavových veličín pracovať s priemernými hodnotami rovnako ako pri ukazovateľoch aktivity. Dávajú do pomeru výsledok činnosti podniku k objemu vloženého kapitálu, čím vypovedajú o intenzite reprodukcie vloženého kapitálu alebo k objemu podnikovej činnosti, čím vyjadrujú zhodnotenie spotrebovaných výrobných činiteľov.

## **FINANČNÁ SITUÁCIA SLOVENSKÝCH PODNIKOV ZA ROKY 2001-2006**

Hodnotenie a následné vyvodenie záverov o finančnej situácii podnikov SR som uskutočnila na základe relevantných a spoľahlivých informácií vzťahujúcich sa na dostatočne početný súbor podnikov. Tieto informácie poskytla spoločnosť INFIN, spol. r.o., ktorá vydáva cennú publikáciu „Stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomických činností v SR“.

Výsledky dosiahnuté slovenskými podnikmi v jednotlivých oblastiach finančného hospodárenia sú obsiahnuté v nasledujúci h tabuľkách. Tieto poskytujú údaje za obdobie 6 po sebe idúcich období, čo je dostatočne dlhé obdobie na analýzu vývoja v čase. Priemerné hodnoty ukazovateľov dosiahnuté slovenskými podnikmi sú vyjadrené mediánom, ktorý je menej citlivý na extrémne hodnoty v porovnaní s aritmetickým priemerom. Medián možno považovať za hodnotu dosahovanú tzv. „priemerným slovenským podnikom“.

### **Likvidita**

V oblasti likvidity zaznamenali všetky štandardné ukazovatele likvidity, t.j. likvidity prvého, druhého a tretieho stupňa, pozitívny vývoj a teda je možné konštatovať, že schopnosť hrať záväzky sa z roka na rok zlepšovala. Zlepšovanie malo kolísavý vývoj. Ukazovateľ

pohotovej likvidity sa nachádza nad odporúčanou dolnou hranicou 0,2 a zároveň nepresahuje hornú hranicu 0,6. Hodnota ukazovateľa bežnej likvidity poukazuje na skutočnosť, že najdôležitejším rezervuárom likvidných prostriedkov sú krátkodobé pohľadávky. V roku 2004 prekročil ukazovateľ hodnotu 1, čo znamená, že priemerný slovenský podnik je schopný uhradiť všetky krátkodobé záväzky finančným majetkom a krátkodobými pohľadávkami. Rast ukazovateľa celkovej likvidity je brzdený zmenou v štruktúre súboru analyzovaných podnikov z dôvodu zníženia podielu výrobných a veľkoobchodných podnikov na úkor rastu podielu podnikov poskytujúcich služby, ktoré disponujú malým objemom zásob.

Tab. č.1 Ukazovatele likvidity

Rok	L1	Medziročná zmena	L2	Medziročná zmena	L3	Medziročná zmena
2001	<b>0,217</b>		<b>0,897</b>		<b>1,073</b>	
2002	<b>0,224</b>	3,23	<b>0,903</b>	0,67	<b>1,091</b>	1,68
2003	<b>0,262</b>	16,96	<b>0,965</b>	6,87	<b>1,14</b>	4,49
2004	<b>0,32</b>	22,14	<b>1</b>	3,63	<b>1,195</b>	4,82
2005	<b>0,348</b>	8,75	<b>1,03</b>	3,00	<b>1,215</b>	1,67
2006	<b>0,388</b>	11,49	<b>1,047</b>	1,65	<b>1,269</b>	4,44
m.j.	koef.	%	koef.	%	koef.	%

## Aktivita

Efektívnosť hospodárenia s podnikovými aktívami vyjadrená prostredníctvom ukazovateľa obratovosti aktív v sledovanom období zaznamenala kolísavý vývoj. V roku 2006 pripadlo na 1Sk aktív 1,024 Sk tržieb. Doba inkasa pohľadávok z obchodného styku hovoriaca o dĺžke obdobia, ktoré uplynie od vzniku pohľadávky po jej inkaso, dosahuje relatívne stabilnú úroveň. Negatívny vývoj zaznamenala doba splácania krátkodobých záväzkov, ktorá sa postupne skracovala. Kým do roku 2006 sa záväzky splácali neskôr ako inkasovali pohľadávky, v roku 2006 nastala zmena a záväzky sa splácajú rýchlejšie ako inkasujú pohľadávky. Z porovnania doby inkasa pohľadávok a doby splatnosti záväzkov vidieť ich priblíženie.

Tab. č. 2 Ukazovatele aktivity

Rok	T/AKT	Medziročná zmena	DS POH OS	Medziročná zmena	DS ZÁV OS	Medziročná zmena
2001	<b>1,087</b>		<b>42,61</b>		<b>59,17</b>	
2002	<b>1,136</b>	4,51	<b>41,36</b>	-2,93	<b>53,83</b>	-9,02
2003	<b>1,075</b>	-5,37	<b>42,84</b>	3,58	<b>50,5</b>	-6,19
2004	<b>1,021</b>	-5,02	<b>42,09</b>	-1,75	<b>46,92</b>	-7,09
2005	<b>1,01</b>	-1,08	<b>43,79</b>	4,04	<b>46,45</b>	-1,00
2006	<b>1,024</b>	1,39	<b>43,73</b>	-0,14	<b>40,36</b>	-13,11
m.j.	obrat	%	Dni	%	dni	%

## Zadĺženosť

Ukazovatele zadĺženosti vypovedajú o štruktúre zdrojov, ktorými podnik finančne kryje svoj majetok. Určenie optimálneho pomeru vlastných a cudzích zdrojov je v praxi dosť problematické a do značnej miery je determinované charakterom podnikateľskej činnosti. Financovanie prevažne vlastným kapitálom robí podnik síce relatívne nezávislým a zvyšuje jeho stabilitu, avšak tento je vo všeobecnosti drahší ako kapitál cudzí. Využitie cudzieho kapitálu má zmysel len dovtedy, pokiaľ výnosy z neho sú vyššie ako náklady s ním spojené. V oblasti zadĺženosti vidieť priaznivý vývoj, ktorý dokumentuje zvyšovanie podielu vlastného

kapitálu na úkor cudzích zdrojov, o čom svedčia ukazovatele stupňa zadĺženosti a stupňa samofinancovania. Schopnosť podniku vrátiť cudzie zdroje z bilančného cash flow, o čom vypovedá ukazovateľ tokového zadĺženia, sa tiež výrazne skrátila na 12,8 roka z pôvodných 45,7 roka.

Tab. č. 3 Ukazovatele zadĺženosti

Rok	CZ/A	Medziročná zmena v %	VK/A	Medziročná zmena v %	TZ	Medziročná zmena v %
<b>2001</b>	<b>79,14</b>		<b>20,86</b>		<b>45,7</b>	
<b>2002</b>	<b>77,36</b>	-2,25	<b>22,64</b>	8,53	<b>33,01</b>	-27,77
<b>2003</b>	<b>74,55</b>	-3,63	<b>25,45</b>	12,41	<b>38,47</b>	16,54
<b>2004</b>	<b>69,77</b>	-6,41	<b>30,23</b>	18,78	<b>23,5</b>	-38,91
<b>2005</b>	<b>68,32</b>	-2,08	<b>31,68</b>	4,80	<b>19,18</b>	-18,38
<b>2006</b>	<b>65,77</b>	-3,73	<b>34,23</b>	8,05	<b>12,8</b>	-33,26
<b>m.j.</b>	%	%	%	%	Rok	%

## Rentabilita

Zlepšujúci vývoj v oblastiach likvidity, aktivity a zadĺženosti sa premietol do vývoja a úrovne rentability. Svedčia o tom ukazovatele rentability vlastného kapitálu, rentability tržieb meranej zo zisku pred úrokmi a zdanením a rentability tržieb meranej z pridanej hodnoty. Priaznivo možno hodnotiť skutočnosť, že ukazovatele rentability sú kladné a postupne rastú. Možno teda konštatovať, že výkonnosť slovenských podnikov sa zlepšuje. Podľa požiadaviek vyplývajúcich zo stupnice Králičkovho rýchleho testu na to, aby bolo možné považovať podnik za veľmi dobrý musí dosahovať rentabilitu celkového kapitálu väčšiu ako 15%. V tabuľke hodnota ROA dosahovaná slovenskými podnikmi uvedená nie je. Vychádzajúc však z konštrukcie ukazovateľov ROA a ROE je možné povedať, že je nižšia ako ROE a teda od hodnoty 15% je výrazne vzdialená. Zjavné rozdiely vo výkonnosti podnikov vidieť aj v porovnaní so susednou Českou republikou. Výkonnosť slovenských podnikov vyjadrená rentabilitou vlastného kapitálu v roku 2004 bola len na úrovni 17,20% z výkonnosti podnikov českých. Rentabilita tržieb meraná z pridanej hodnoty (ako efektu obchodnej činnosti a efektu z výroby) slovenských podnikov sa postupne zvyšuje avšak v roku 2004 predstavovala len 69% z hodnoty dosahovanej českými podnikmi.

Tab. č. 4 Ukazovatele rentability slovenských a českých podnikov

Rok	ROE	Medziročná zmena	ZUD/T	Medziročná zmena	PH/T	Medziročná zmena	ROE	PH/T
	<b>slovenské podniky</b>						<b>české podniky</b>	
<b>2001</b>	<b>0</b>		<b>0,228</b>		<b>12,2</b>		<b>3,91</b>	<b>21,47</b>
<b>2002</b>	<b>0</b>		<b>0,484</b>	112,28	<b>12,9</b>	5,74	<b>2,48</b>	<b>19,26</b>
<b>2003</b>	<b>0</b>		<b>0,29</b>	-40,08	<b>12,63</b>	-2,09	<b>2,81</b>	<b>18,99</b>
<b>2004</b>	<b>0,772</b>		<b>0,768</b>	164,83	<b>13,48</b>	6,73	<b>4,49</b>	<b>19,35</b>
<b>2005</b>	<b>0,952</b>	23,32	<b>0,917</b>	19,40	<b>14,28</b>	5,93		
<b>2006</b>	<b>2,985</b>	213,55	<b>1,592</b>	73,61	<b>15,45</b>	8,19		
<b>m.j.</b>	%	%	hal.	%	%	%	%	%

## ZÁVER

Na základe vybraných pomerových ukazovateľov možno konštatovať priaznivý vývoj slovenských podnikov vo všetkých oblastiach finančnej situácie. Daná skutočnosť potvrdzuje

tvrdenie, že fungovanie podnikovohospodárskej sféry nachádza obraz v makroekonomických ukazovateľoch, čoho dôkazom je neustály rast HDP. Výkonnosť slovenských podnikov je zároveň ešte stále vzdialená od výkonnosti vyspelých krajín, rozdiel vidieť aj v porovnaní s výkonnosťou českých podnikov. Vychádzajúc z daného zistenia, v dizertačnej práci by som sa chcela venovať práve odhaleniu príčin spôsobujúcich rozdiely vo výkonnosti a pracovať s hypotézou, že finančná výkonnosť je úzko spojená s výkonnosťou ekonomiky a sofistikovanosti produkcie.

#### **POUŽITÁ LITERATÚRA:**

[www.epp.eurostat.ec.europa.eu](http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu)



# KOMUNIKAČNÉ NÁSTROJE V POLITIKE ZAMESTNÁVANIA

Ing. Pavel SUROVI

## **Abstrakt**

Príspevok charakterizuje využitie komunikačného nástroja web stránky v procese získavania uchádzačov podnikmi na trhu práce. Reaguje na nové trendy v oblasti využívania komunikačných nástrojov v politike zamestnávania. Orientuje sa na charakteristiku základných a špecifických komunikačných nástrojov, ich výhody a nevýhody na trhu práce.

## **Kľúčové slová**

elektronická komunikácia, web stránka, kariéra, trh práce

## **Abstract**

The author of this article had tried to evaluate result of recent research of using website as corporate medium. This paper is directed just on how small and medium companies using their website in their labour market politics.

## **Key words**

ecommunication, web site, career, labour market

## **Úvod**

Slovenské podniky po vstupe Slovenskej republiky do EU sa stáli súčasťou jednotného trhu Európskej únie. Očakávaná, že integračné procesy slovenských podnikov sa dopredu budú europeizovať na európsky trh sa nepotvrdili. Internet v Slovenskej republike je síce najpoužívanejším médiom aj z hľadiska vyhľadávania a uchádzania sa o pracovnú pozíciu na trhu práce. Najväčšiu časť sprostredkovaných pracovných miest ponúkajú pracovné portály a web stránky personálnych agentúr. Keď sa pozrieme koľko podniky venujú priestoru pri prezentovaní svojej podnikovej politiky

zamestnávania na firemnej stránke zisťujeme, že sa stav nezmenil aký bol pred vstupom do EU. Toto tvrdenie potvrdzuje náš vykonaný výskum prezentovaný v časti dosiahnuté výsledky.

## **1 Komunikácia a trh práce**

Komunikácia bola a je jedným z problémov s ktorým sa podniky každodenne stretávajú pri zlepšení si svojho povedomia, pozície a trhového podielu. Integrovaná marketingová komunikácia zohráva najdôležitejšiu úlohu práve s oboznamovaním a informovaním o výrobkoch a službách, presviedčaním, útočením, vytváraním umelých potrieb, určovaním hodnôt a životného štýlu, nanucovaním sa, až po ovplyvňovanie, manipuláciu a afektované vynútené konanie spotrebiteľa na trhu od čoho priamo závisí prežitie podniku. Kvalita komunikácie a správne použité a kombinované komunikačných nástrojov v komunikačných procesoch podniku je merateľným ukazovateľom a určujú celkovú efektivitu použitej komunikačnej stratégie

Štúdia *Ponuka práce a vzdelávania na internete*<sup>1</sup>, ktorú vypracovala spoločnosť TNS SK na základe 1016 respondentov na internete v júli 2006 pomocou iPanelu spoločnosti TNS SK. Štúdia je voľno predajnou štúdiou spoločnosti TNS SK. Štúdia uvádza, že ľudia, ktorí narábajú s internetom využívajú web stránku ako primárny zdroj na trhu práce až necelých 100%. O polovicu menej ako alternatívny zdroj využívajú inzertné rubriky a tematické prílohy tlačených médií a jednu tretinu personálne agentúry. Špecializované inzertné noviny tvoria iba jednu osminu pri hľadaní si práce a hneď za nimi nasleduje sprostredkovanie práce príbuznými a známymi a ako jedna desatina dostáva informácie o voľnom pracovnom mieste od známych a príbuzných. Najmenej využívaným zdrojom pri hľadaní práce sú úrady práce, EURES, televízia, rozhlas, trhy práce a kariéry.

### **Dosiahnuté výsledky**

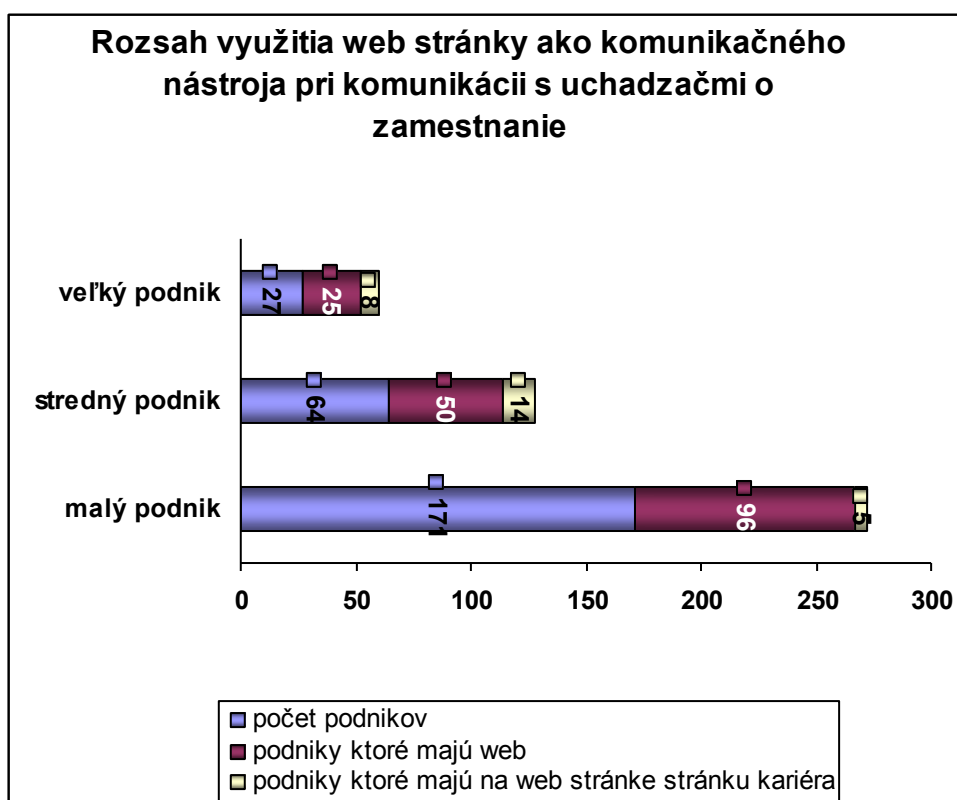
Základný súbor výskumu tvorili podniky pôsobiace na slovenskom trhu. Cieľom výskumu bolo zistiť rozsah použitia komunikačných nástroj podnikmi pôsobiacimi na slovenskom trhu. Náhodným výberom sme oslovili 262 podnikov. Výskum sme zrealizovali v apríli 2006. Podniky sme rozlíšili podľa nasledovných znakov podľa právnej formy

---

<sup>1</sup> Ponuka práce a vzdelávania na internete, TNS SK, [www.tns-global.sk](http://www.tns-global.sk)

(živnosť, spoločnosť s ručením obmedzením, akciová spoločnosť, štátny podnik, družstvo atď.), podľa štruktúry vlastníkov (výlučný domáci vlastník, výlučný zahraničný vlastník, dominantný domáci vlastník a dominantný zahraničný vlastník) a podľa veľkosti podniku (malý (1 – 50 zamestnancov), stredný (51 – 250 zamestnancov), a veľký (nad 250 zamestnancov)).

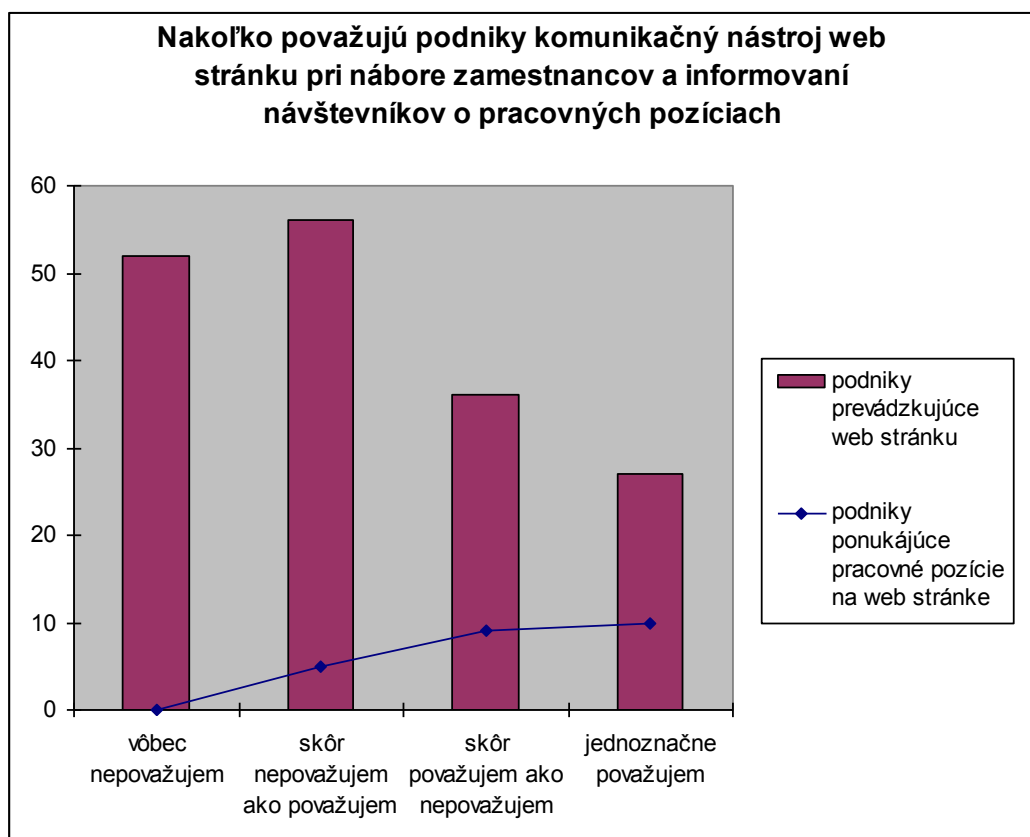
Z 262 podnikov 27 podnikov patria do skupiny veľkých podnikov z čoho 25 z nich má web stránku, 64 do kategórie stredných podnikov z čoho 50 podnikov má web stránku a malých podnikov je 171 z čoho 96 z nich má web stránku. Spolu web stránku má online dostupnú 171 podnikov čo predstavuje 65% z celkového počtu skúmaných podnikov. Iba 27 podnikov celkového počtu 262 podnikov má na web stránke kategóriu kariéra kde zverejňujú aktuálne ponuky práce alebo je možné zaslať CV aj keď nie je k dispozícii žiadna voľná pozícia v podniku.



Graf č. 1 Rozsah využitia web stránky ako komunikačného nástroja pri komunikácii s uchádzačmi o zamestnanie

Pri malých podnikoch sme rozlíšili či ide o živnosť, spoločnosť s r.o. a ostatné. Pričom 16 živnostníkov má web stránku, 64 spoločnosti s r.o. má on-line web prezentáciu z čoho iba 5 podnikov venuje miesto kariéry a uchádzačom o prácu. Zhrnutie zo 171

podnikov ktoré využívajú komunikačný nástroj web stránku pri komunikácii s uchádzačmi o prácu a kariére venuje iba 27 podnikov čo predstavuje 15,79%.



Graf č. 2 Nakoľko považujú podniky komunikačný nástroj web stránku pri nábore zamestnancov a informovaní návštevníkov o pracovných pozíciách

## Záver

Z celkového výskumu nám vyšlo, že podniky s domácim kapitálom nevedia príliš komunikovať s trhom. Necielene mŕňajú a zbytočne vynakladajú finančné prostriedky do nenávratných komunikačných nástrojov, prieskum trhu považujú za drahú a nespoľahlivú záležitosť, schvaľujú komunikáciu ktorá nemá oporu v psychológii reklamy, šípmi náhodne adresujú reklamu vytvorenú pseudoreklamnými agentúrami, neidentifikujú, nesnažia sa a nepoznajú svojich zákazníkov, nevytvárajú dátové bane a nedolujú zlaté informácie. Druhá časť podnikov zase nie je ochotná a vôbec nemá záujem investovať do reklamy. Považujú reklamu za zbytočnú a neefektívnu. Web stránku ako komunikačný nástroj využíva iba 65% podnikov. Z toho až 80% podnikových web stránok nezodpovedá kritériám estetikosti, funkčnosti a optimalizácií vyhľadávačov. Tieto podniky boli ochotné

vynaložiť iba 10 000 Sk na jej vyhotovenie. Podniky sa nesnažia posilňovať pozíciu značky pomocou tohto komunikačného nástroja. Z tohto správania nám jasne aj signalizuje, že pri využívaní web stránky v politike zamestnávania sú ľahostajný. Iba 15,79% podnikov z celkového množstva čo vlastní web stránku venuje pozornosť kariére čo považujeme za alarmujúci výsledok.

## LITERATÚRA

- (1) Ponuka práce a vzdelávania na internete, TNS SK, [www.tns-global.sk](http://www.tns-global.sk)
- (2) Surovi, P.: *E-komunikácia v procese výmeny tovarov v reálnom a virtuálnom svete*. In NOVÁ EKONOMIKA č. 3 ročník 5 – Vedecký časopis Obchodnej Fakulty EUBA, Bratislava, ISSN 1336-1732, 2006.
- (3) Surovi, P.: *Rozsah využitia elektronických komunikačných nástrojov v podniku na Slovenskom trhu pri marketingovej komunikácii s jeho okolím*. In: INTEGRÁCIA DO EURÓPSKEJ ÚNIE A JEJ DÔSLEDKY II., Bratislava: Ekonóm, ISBN 80-225-2155-8, 2006.
- (4) Szarková, M.: *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: Ekonóm, 2002.

# VYJEDNÁVANIE MANAŽMENTU PODNIKOV V KONTEXTE TVORBY SOCIÁLNEHO DIALÓGU

## NEGOTIATION OF THE BUSINESS MANAGERMENTS IN THE CONTEXT OF THE CREATION SOCIAL DIALOGUE

Ulrika Šabíková<sup>1</sup>

**KLÚČOVÉ SLOVÁ:** negotiation, collective bargaining, social dialogue, collective agreement, social partnership, labor union, employer union

### ABSTRAKT

The article is oriented on the negotiation, let us say collective bargaining as the form of the negotiation, which is used as modern communicational instrument in the context of the building social dialogue and partnership. The respect is oriented on the introduction the present state of the knowledge scene of collective bargaining, than the institutional structure of collective bargaining used in the Slovakia. Aim of the submitted article is in short shape to present the results of the dissertation thesis, which is oriented on the scene of negotiation as instrument of internal and external social interaction business management in the context of the creations social dialogue and partnership, contents close-up collective agreement and too on the attest validity and generality of the theoretical knowledges and foreign know-how in the conditions SR.

### ÚVOD

Proces vyjednávania sa najmä v súčasnej dobe považuje za sociálny fenomén, ktorý má v modernej spoločnosti svoje pevné miesto najmä v podobe nástroja na tvorbu a udržanie sociálneho dialógu a sociálneho partnerstva. Predstavuje nástroj internej a externej sociálnej interakcie medzi rôznymi sociálnymi partnermi na rôznych úrovniach ich komunikácie, ktorej obsahom musí byť k dohoda, na báze ktorej je realizovaný sociálny dialóg a sociálny zmier v regionálnom resp. celospoločenskom rozsahu<sup>2</sup>. Vyjednávanie v tomto smere vystupuje ako kvalitatívne špecifický, vnútorne štruktúrovaný, dynamický komunikačný nástroj, ktorý je predmetom interdisciplinárneho teoretického a praktického skúmania vedeckých, najmä aplikovaných disciplín, hoci sa veľmi dlhú dobu odborná literatúra zaoberala vyjednávaním najčastejšie len v súvislosti s obchodom.

### PREHĽAD O SÚČASNOM STAVE POZNANIA PROBLEMATIKY

Vyjednávanie ako komunikačný nástroj strategického významu, zameraný najmä na tvorbu zamestnaneckých a manažérskych vzťahov<sup>3</sup>, prispieva k zabezpečeniu sociálnej zodpovednosti zamestnávateľov voči zamestnancom, k tvorbe a efektívnemu fungovaniu sociálneho dialógu a sociálneho partnerstva tak na úrovni tripartity, ako i bipartity a vo veľkej miere zabezpečuje úlohy v makroekonomickej rovine predovšetkým v oblasti trhu práce čím ovplyvňuje smer i samotný proces formovania politiky zamestnávania.

---

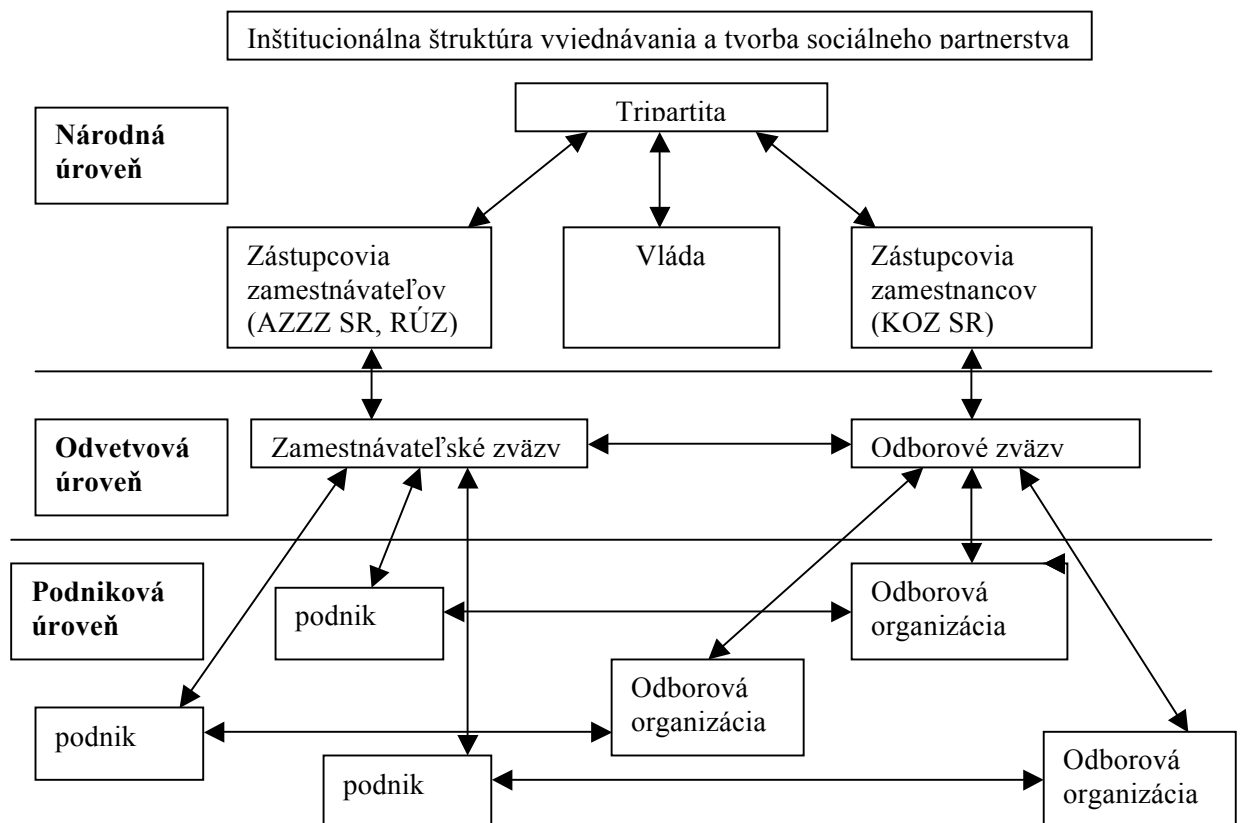
<sup>1</sup> Mgr. Ulrika Šabíková, sabikova.ulrika@centrum.sk

<sup>2</sup> SZARKOVÁ, M.: Komunikácia podniku s externým prostredím. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm. 2005

<sup>3</sup> SZARKOVÁ, M.: Komunikácia v manažmente. Bratislava: Ekonóm. 2002.

Súčasnú podobu vyjednávania ako nástroja na tvorbu sociálneho partnerstva v SR zachytáva obr. č.1 „Inštitucionálna štruktúra vyjednávania a tvorba sociálneho partnerstva.“ Vyjednanie prebieha na troch úrovniach národnej, odvetvovej a podnikovej medzi jednotlivými sociálnymi partnermi. Na národnej úrovni všetci sociálni partneri, aby rozhodovali o dôležitých hospodárskych a sociálnych otázkach. Výsledok ich vyjednávania má dopad na tvorbu makroekonomickej stability štátu, tvorbu vyváženej pracovnej legislatívy a systému sociálneho zabezpečenia<sup>4</sup>. Na odvetvovej úrovni prebiehajú vyjednávania medzi dvoma sociálnymi partnermi, t.j. medzi zástupcami zamestnávateľov-zamestnávateľskými zväzmi a odborovými zväzmi ako reprezentatívnymi zástupcami zamestnancov. Výsledkom ich vyjednávania je uzatvorenie kolektívnej zmluvy vyššieho stupňa, ktorá obsahuje zmluvné dojednania týkajúce sa pracovných, mzdových a sociálnych podmienok majúcich platnosť pre všetky členské podniky daného odvetvia<sup>5</sup>. Na podnikovej úrovni prebieha vyjednanie medzi manažmentom jednotlivých podnikov a v nich pôsobiacich odborových organizácií. Výsledkom je uzatvorenie podnikovej kolektívnej zmluvy, vymedzujúcej pracovné, mzdové a sociálne podmienky platné pre daný podnik.

Obr. č. 1: Inštitucionálna štruktúra vyjednávania a tvorba sociálneho partnerstva



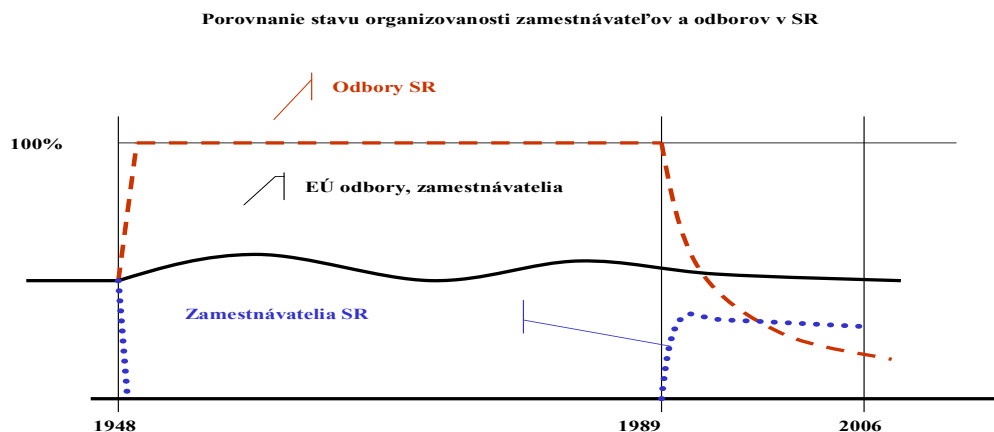
Zdroj: vlastné spracovanie

Fungovanie sociálneho partnerstva v SR však nie je bezproblémové v zmysle tvorby pevných vertikálnych vzťahov medzi jednotlivými partnermi. Významným problémom je samotná reprezentatívnosť zástupcov jednotlivých strán a výber konkrétnych osôb reprezentujúcich jednotlivých partnerov a s tým súvisiacej klesajúcej členskej základne. Len na porovnanie v niektorých krajinách EÚ ako je Luxembursko, je združenie zamestnancov v odboroch 57%,

<sup>4</sup> LISÁ, H.: Sociální dialog: nástroj spolupráce 1. In: Sociální politika, roč. 29, č. 10, 2003, č. 10, s.15-17.

<sup>5</sup> BARANCOVÁ, H., SCHRONK, R.: Pracovné právo. Bratislava: Sprint v.fra. 2006.

v Nórsku 60%, vo Švédsku 80% v Dánsku 60%, kým na Slovensku je združenie zamestnancov v odboroch iba niečo okolo 30%<sup>6</sup>. Porovnateľná je i situácia so v členskej základni zamestnávateľských zväzov. Nemožno hovoriť o aktivitách štátu na podporu ich vzniku vytváraním podmienok na to, aby zamestnávatelia cítili potrebu združovať sa. Kolektívnymi zmluvami vyššieho stupňa (KZVS) je totiž priamo, vrátane rozšírenia, pokrytý veľmi nízky počet podnikov<sup>7</sup>, čo je veľmi nízky stav v porovnaní so štátmi EÚ. Dôvodom nízkeho pokrytia KZVS je jednak skutočnosť, že zamestnávatelia ešte stále nepocitujú potrebu združovania za dôležitú (k tomu tiež prispieva i neznalosť zákonných možností a podceňovanie významu spokojnosti zamestnancov, a jednak, že kolektívne vyjednávanie pre ich členov prináša viac nevýhod ako výhod. Ide najmä skutočnosť, že realizácia kolektívneho vyjednávania je nákladná, t.j. „cena sociálneho mieru“ je príliš vysoká (vyššie sociálne náklady, vyššie mzdy pre svojich zamestnancov, nadštandardné plnenia vyplývajúce zo Zákonníka práce apod.). Tento jav možno považovať za osobitný problém nielen Slovenska, ale aj ostatných nových členských krajín EÚ. Rovnako aj členstvo v zväzoch alebo asociáciách zamestnávateľov nie je bezplatné. Členské príspevky totiž podniky odvádzajú zo svojho čistého zisku. V tomto smere by teda bolo podnecujúce, keby sa členské príspevky stali nákladovou položkou, alebo keby sa aspoň mohli uplatniť ako daňovo odčítateľná čiastka. Takáto úprava by mohla aspoň do určitej miery posilniť ochotu podnikov združovať sa. Podniky, ktoré nie sú členmi zväzov (a teda nevyjednávajú) sa „zvezú“ a priaznivú sociálnu klímu využívajú pre svoje podnikanie. Zo sociálneho zmiernu však profituje celá spoločnosť a z toho dôvodu by bolo veľmi nespravodlivé dávať ťarchu nákladov iba na tých, ktorým na stave spoločnosti záleží. Efektívne fungovanie sociálneho dialógu a partnerstva si vyžaduje participáciu všetkých zúčastnených partnerov „ako jedinečnej kombinácie procesov zamestnaneckej angažovanosti v podnikoch, ktorá má potenciál maximalizovať výhody pre celú spoločnosť, samotný podnik i pre zamestnancov v procese zmien“<sup>8</sup>.



Reakcia odborov na neochotu zamestnávateľov k organizovaniu sa premieta do snahy stanoviť zamestnávateľom k združovaniu povinnosť, ktorá by vyplývala zo zákona. Avšak

<sup>6</sup> Borgula, J.: Čo je a čo nie je sociálny dialóg. In: Seminár ku kolektívnym zmluvám vyššieho stupňa. Projekt SOCDI: Sociálny dialóg – posilnenie pozície zamestnávateľov, 11/2006

<sup>7</sup> Konferencia „Rozšírenie EÚ – stav a fungovanie sociálneho dialógu na Slovensku z pohľadu zamestnávateľov“, Borgula, J, 9/2001

<sup>8</sup> FOOT, M., HOOK, C.: Personalistika. 1. vyd. Praha : Computer Press. 2002.



nariadenie povinnosti združovania sa by mohlo byť chápané ako krok proti Listine základných práv a slobôd, ktorá hovorí o práve a nie o povinnosti organizovania sa.

## **CIEĽ A METÓDY**

Cieľom predkladaného príspevku je aspoň v skrátenej podobe prezentovať výsledky výskumu dizertačnej práce zameranej na problematiku vyjednávania ako nástroja internej a externej sociálnej interakcie manažmentov podnikov so sociálnymi partnermi, obsah uzatváraných KZVS a okrem iného i na overenie platnosti a aplikovateľnosti teoretických poznatkov a zahraničných skúseností v podmienkach SR. Príspevok zahŕňa popis súčasného stavu v procese vyjednávania kolektívnych zmlúv vyššieho stupňa, údaje o absentujúcich oblastiach v kolektívnom vyjednaní, ako i o tom, ktoré oblasti predstavujú pre zamestnávateľské zväzy najväčšie úskalia vo vyjednaní kolektívnych zmlúv medzi zamestnávateľskými zväzmi a odborovými zväzmi. Na splnenie stanoveného cieľa a overenie hypotéz boli v teoretickej časti dizertačnej práce použité základné kvalitatívne metódy: analýza, klasifikácia, komparácia, syntéza a zovšeobecnenie. V praktickej časti boli použité exploračné metódy, dotazník a štruktúrovaný rozhovor. Na získanie potrebných údajov bol skonštruovaný dotazník, ktorý pozostával z 32 otvorených a zatvorených otázok zoskupených do štyroch relatívne samostatných celkov. Dotazník bol distribuovaný respondentom e-formou ako aj klasickou papierovou formou. Zároveň bol využitý i telefonický kontakt s respondentmi. Cieľovou skupinou respondentov boli zamestnávateľské zväzy, ktoré boli vybrané na základe niekoľkých kritérií: pôsobia na území SR, vyjednávajú za svojich členov, t.j. podniky v rámci daného odvetvia s odborovým/i zväzom/i, uzatvárajú kolektívne zmluvy vyššieho stupňa a udržiavajú sociálny dialóg s odborovými zväzmi v SR. Dotazníkom bola oslovená vzorka základného súboru vo veľkosti 100%, čo je počet 46 zamestnávateľských zväzov pôsobiacich na Slovensku.

## **VÝSLEDKY VÝSKUMU S UVEDENÍM NOVÝCH POZNATKOV**

Na základe syntézy dosiahnutých výsledkov získaných v rámci prieskumu obsahu kolektívnych zmlúv vyššieho stupňa možno konštatovať nasledovné:

Vyjednanie je moderný, zložitý, vnútorne štruktúrovaný a dynamický komunikačný nástroj, ktorým možno tvoriť, formovať a udržať sociálny dialóg a sociálne partnerstvo iba v prípade, keď je správne používaný a je tiež jeden z mála nástrojov na eliminovanie vzniknutých konfliktných situácií v podniku a v priestore, v ktorom podnik pôsobí.

Na základe analýzy a syntézy teoretických a empirických poznatkov možno konštatovať, že obsah kolektívnych zmlúv vyššieho stupňa predikuje charakter a štruktúrovanie vyjednávania.

Dôležité je zistenie, že ťažisko vyjednávania obsahových častí kolektívnych zmlúv sa v praxi SR presúva z kolektívnych zmlúv vyššieho stupňa na podnikové kolektívne zmluvy, to znamená, že do vyjednávania vstupuje aj manažment podnikov ako jeden z dôležitých sociálnych partnerov. Prieskum totiž potvrdil predpoklad, že kolektívna zmluva vyššieho stupňa by podľa zamestnávateľských zväzov, asociácií a združení zastupujúcich podniky mala byť všeobecného charakteru a mala by obsahovať iba rámcové podmienky. Podkladom pre jej uzatvorenie majú byť ustanovené nároky a právomoci vychádzajúce z platného Zákonníka práce. Tu vzniká parciálny rozpor v chápaní charakteru a obsahu kolektívnej zmluvy vyššieho stupňa. Odbory oproti zamestnávateľským zväzom očakávajú, že kolektívna zmluva vyššieho stupňa bude mať konkrétny a podrobný charakter, a bude v čo najväčšom rozsahu obsahovať dojednané požiadavky zamestnancov.

V prevažnej miere sa najväčším úskalím pri vyjednávaní kolektívnych zmlúv vyššieho stupňa stáva odmeňovanie zamestnancov a stanovenie dĺžky pracovného času. Obyčajne práve problém zvyšovania miezd, ktoré sa dosiahne vyjednávaním, spôsobuje rast jednotkových pracovných nákladov. Čím viac sa odborovým zväzom darí vyjednať vyššie mzdy, tým vyššie musia byť aj iné benefity, ktoré majú sekundárny finančný prínos pre zamestnancov. Tak ako zamestnancom rastú mzdy, požadujú čoraz viac nemzdových benefitov. Manažment podnikov musí následne reagovať na zmeny v tejto oblasti a snaží sa nahradiť potenciálne straty produktivity práce spojené s odborovo vyjednanými zvýšeniami v mzdách, benefitoch a v pracovných podmienkach. Obyčajne práve zvýšenie jednotkových mzdových nákladov vyústi do kombinácie: zníženie objemu výroby a tým pádom i zamestnanosti alebo zvýšenie cien produktov a nahradenie práce kapitálom. Platí téza, že nijaký podnikateľský subjekt nechce zvyšovať svoje náklady. Mzda ako cena práce totiž ovplyvňuje výšku celkových nákladov podnikovej činnosti. Každý podnik sa snaží hľadať možnosti znižovania mzdových nákladov a efektívnejšie vynakladať živú/ľudskú prácu. Rovnako tiež obyčajne dojednané podmienky či už v oblastiach miezd alebo pracovného času apod. predstavujú odrazový mostík aj pre zamestnávateľské subjekty, ktoré nie sú združené v zamestnávateľských zväzoch. Presnejšie napr. čím väčšiu silu majú príslušné odbory, tým viac budú mzdy odborovo organizovaných zamestnancov ovplyvňovať mzdy neorganizovaných zamestnancov na podobnom pracovnom mieste. To je logickým dôsledkom konkurenčného boja podnikov o kvalitnú pracovnú silu. Nie je možné, aby v dvoch podnikoch s približne rovnakým predmetom činnosti, kde odbory pôsobia len v jednom z nich, zamestnávateľ, u ktorého nepôsobia žiadne odbory vyplácal na rovnakom pracovnom mieste zamestnancom polovičné mzdy oproti podniku, kde odbory pôsobia, a pritom sa mu podarilo upútať a udržať si kvalitnejšiu pracovnú silu. Stanovenie dĺžky pracovného času sa u nás, ale aj v ostatných krajinách Európskej únie zakladá na spoločnej zodpovednosti zamestnávateľov a zamestnancov pri zaistení uspokojivej organizácie pracovného času. Dĺžka pracovného času sa stáva úskalím pri vyjednávaní najmä z toho dôvodu, že sa pri vyjednávaní objavujú pokusy o jej skracovanie. Odbory presadzujú skôr tendenciu skracovania pracovného času a argumentujú tým, že skrátením pracovného času najmä vo výrobnjej sfére sa umožní vytvoriť lepšie podmienky na regeneráciu pracovnej sily a nedochádza k jej preťažovaniu. Zamestnávateľské zväzy naproti tomu argumentujú, že by sa tým ohrozila celková činnosť podnikov. Zvýšili by sa jednotkové náklady a znížili zisky. Rovnako by sa znížili príležitosti na vstup alebo odchod zahraničných investorov, čo by malo skôr negatívny dopad na makroekonomické ukazovatele štátu.

Väčšina zamestnávateľských zväzov, asociácií a združení nejaví potrebu zaviesť do vyjednávania o obsahu kolektívnej zmluvy vyššieho stupňa nové náležitosti, sa potvrdila. Vyjednávanie a sociálny dialóg má byť zamerané na vzájomné vyjasňovanie stanovísk, záujmov a potrieb. V praxi sa však ukazuje, že v tomto smere iniciatívu vyvíjajú skôr odbory. Iniciatíva vstupu do vyjednávania s presadením nových náležitostí zo strany zamestnávateľov je prevažne malá, resp. žiadna.

Vychádzajúc z uvedeného bola pozornosť v predloženej práci koncentrovaná na skúmanie chápania a spôsobov aplikácie vyjednávania ako manažérskeho nástroja na podnikovej, odvetvovej a tripartitnej úrovni a to tak v podmienkach Slovenskej republiky ako aj v podmienkach európskej únie, ktorej členom sa SR stala len v roku 2004. Tento moment bo vzatý v podtext pri skúmaní vyjednávania a tvorby sociálneho dialógu v SR, ktoré by sa svojím obsahom, štruktúrou a dynamikou ako aj v ňom používanými postupmi a metódami malo postupne stále viac približovať praktikám fungujúcim v EÚ. Z toho dôvodu je pre formovanie praktických manažérskych prístupov a prípravy na vyjednávanie dôležitý poznatok, že štruktúra i charakter vyjednávania sú v krajinách EÚ a v SR na jednotlivých úrovniach (tripartitných, odvetvových, ako i podnikových) v podstate identické. Porovnaním

subjektov ako sociálnych partnerov, ktorí sa vyjednávania zúčastňujú v štátoch EÚ a v SR najmä na úrovni podnikového vyjednávania existujú určité odlišnosti. Hoci možno podľa ustanovení Zákonníka práce od roku 2002 v podnikoch pôsobiacich na území SR zriaďovať inštitút zamestnaneckej rady a zamestnaneckého dôverníka, ktorý by popri odborovej organizácii v podniku zastupoval záujmy zamestnancov, možno konštatovať, že sa tento inštitút prakticky nevyužíva a ako jediný zástupca zamestnancov na podnikovej úrovni i naďalej zostávajú odborové organizácie. V krajinách EÚ sú však zamestnanecké rady aktívne a pôsobia pod názvom podnikové rady.

## **ZÁVER**

Na záver možno na základe teoretických a empirických poznatkov konštatovať, že problematika vyjednávania a tvorba sociálneho dialógu je čoraz aktuálnejšia, pričom jej význam rastie hlavne v procesoch globalizácie a internacionalizácie, ktorých výsledkom sú formujúce sa nadnárodné spoločenstvá zložené z viacerých, v tejto etape možno povedať, že aj sociálno-ekonomicky a kultúrne odlišných štátov, nadnárodných korporácií a národných organizácií a spoločností. Práve v takýchto „umelo vytvorených“ spoločenstvách, medzi ktoré patrí aj Európska únia, je veľmi dôležité dosiahnuť určitú súhru a dohodu v oblasti skupinových záujmov, či už je to v rámci trhu práce, alebo trhu tovarov a kapitálu. Vyjednanie sa tu ukazuje ako jediný, históriou overený nástroj, ktorý umožňuje komunikáciu medzi rôznymi sociálnymi útvarmi a skupinami ako aj medzi rôznymi sociálnymi partnermi - nositeľmi rôznych, často protichodných ekonomických, podnikateľských, politicko-mocenských ale aj kultúrnych záujmov.

V príspevku boli naznačené niektoré problémy, ktoré zostávajú otvorené a ich závažnosť, ako aj riešenie presahujú rozmer dizertačnej práce, ktorej niektoré výsledky tu boli prezentované. I napriek tomu, že výsledky predložené v dizertačnej práci prispievajú k prehĺbeniu a rozšíreniu problematiky vyjednávania ako nástroja internej a externej sociálnej interakcie podnikov, ktorá tvorí neoddeliteľnú súčasť teórie manažmentu, poskytnú východiská a námety pre ďalšie skúmanie v tejto oblasti.

## **POUŽITÁ LITERATÚRA**

- BARANCOVÁ, H., SCHRONK, R.: Pracovné právo. Bratislava: Sprint vfra. 2006. 781 s.
- BORGULA, J.: Čo je a čo nie je sociálny dialóg. In: Seminár ku kolektívnym zmluvám vyššieho stupňa. Projekt SOCDI: Sociálny dialóg – posilnenie pozície zamestnávateľov, 11/2006
- Konferencia „Rozšírenie EÚ – stav a fungovanie sociálneho dialógu na Slovensku z pohľadu zamestnávateľov“, Borgula, J, 9/2001
- LISÁ, H.: Sociální dialog: nástroj spolupráce 1. In: Sociální politika, roč. 29, č. 10, 2003, č. 10, s.15-17.
- SZARKOVÁ, M.: Komunikácia podniku s externým prostredím. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm. 2005. 190 s.
- SZARKOVÁ, M.: Komunikácia v manažmente. Bratislava: Ekonóm. 2002. 197 s.
- Zákonník práce
- Zákon č. 2/1991 Z. z o kolektívnom vyjednaní

# VPLYV OBJEKTÍVNYCH FAKTOROV NA OPTIMÁLNE ROZHODOVANIE SPOTREBITEĽA

## INFLUENCE OF OBJECTIVE FACTORS ACCORDING TO OPTIMAL CONSUMER'S DECISION

Jana Ščepková<sup>1</sup>

### KLÚČOVÉ SLOVÁ

consumer optimum, direct taxes, indirect taxes, subjective factors, objective factors

### ABSTRACT

The article is focused on changes of optimal consumer's strategy caused by objective factors. These factors are the result of setting up the fiscal policy tools. Further it is focused on analyzing changes of consumer optimum in applying direct and indirect taxes.

### ÚVOD

Na základe poznatkov ekonomickej teórie je možné zostrojiť ekonomický model spotrebiteľovho správania, ktorý vychádza z predpokladu, že ľudia si vyberajú najlepšie veci (najlepší spotrebný koš), ktoré si môžu dovoliť. Spotrebiteľ, ktorý sa správa racionálne si obstaráva také tovary alebo služby, ktoré budú maximalizovať pocit jeho uspokojenia a ktoré si môže dovoliť realizovať vzhľadom na výšku svojho príjmu. Takéto správanie spotrebiteľa predstavuje voľbu *optimálnej (rovnovážnej) spotrebnej stratégie*.

### MODEL ROZHODOVANIA SPOTREBITEĽA

Maximálny pocit uspokojenia, ktorý spotrebiteľovi prinesie kombinácia tovarov - spotrebný koš, môžeme vyjadriť pomocou *funkcie užitočnosti*. Pre odvodenie optimálnej spotrebnej stratégie je potrebné zdefinovať aj obmedzujúce podmienky určené výškou príjmu spotrebiteľa ( $y$ ) a cenami tovarov. Budeme vychádzať z predpokladu, že spotrebiteľ si vyberá dva tovary, ktoré označíme  $x_1$  a  $x_2$ , pričom ich ceny označíme  $p_1$  a  $p_2$ .

Spotreba tovarov ( $x_1, x_2$ ) limitovaná výškou disponibilného príjmu spotrebiteľa ( $y$ ) sa matematicky vyjadruje pomocou rozpočtového ohraničenia, ktoré vymedzuje množinu všetkých spotrebných košov, ktoré sú pre spotrebiteľa dosiahnuteľné. Ak príjem použije spotrebiteľ práve na obstaranie dvoch tovarov, môžeme ohraničenie zapísať ako rovnicu:

$$p_1 x_1 + p_2 x_2 = y$$

Príjem spotrebiteľa a ceny tovarov sú rozhodujúcimi faktormi, ktorých zmena ovplyvňuje bod rovnováhy spotrebiteľa. Rovnovážna (optimálna) stratégia spotrebiteľa reprezentuje rovnováhu medzi:

- **cieľom spotrebiteľa** – maximalizovať užitočnosť,
- **možnosťami spotrebiteľa** – jeho rozpočtové ohraničenie.

---

<sup>1</sup> Ing. Jana Ščepková, FPM, Katedra podnikovohospodárska, scepкова@euba.sk

Autori Fendeková – Strieška<sup>2</sup> vo svojej práci uvádzajú, že voľba optimálnej spotrebnej stratégie závisí od dvoch skupín faktorov:

- a) „*subjektívne faktory* – ich dôsledky je spotrebiteľ schopný ovplyvňovať a medzi ktoré patrí:
  - systém preferencií spotrebiteľa, na základe ktorého sa spotrebiteľ rozhoduje o výbere štruktúry a objemov tovarov v spotrebnom koši,
  - rozhodnutie o výške disponibilného dôchodku, ktorý je ochotný vynaložiť na nákup tovarov spotrebiteľského koša.
- b) *objektívne faktory*, ktorých dôsledky nie je schopný ovplyvňovať, a to:
  - ceny, za ktoré spotrebiteľ kupuje na trhu výrobky a služby, pričom výšku týchto cien spotrebiteľ pravdaže nie je schopný ovplyvniť, môže iba rozhodnúť o tom, či za dané ceny je ochotný konkrétny tovar kupovať a ak áno, tak v akom objeme,
  - sústava pravidiel, ktoré ovplyvňujú trhové ceny tovarov na jednej strane a výšku jeho disponibilného príjmu na strane druhej. Tieto pravidlá obvykle definuje štát a predstavujú nástroje jeho fiškálnej politiky. Na konkrétnu implementáciu týchto nástrojov v reálnom čase potom reaguje spotrebiteľ pri voľbe svojej optimálnej spotrebnej stratégie.“

## OBJEKTÍVNE FAKTORY A ZMENA SPOTREBNEJ STRATÉGIE

Opatrenia, ktorými štát môže ovplyvniť voľbu spotrebnej stratégie pri rozhodovaní spotrebiteľ sa môžu týkať cien tovarov alebo výšky dôchodku spotrebiteľa. V analýze vychádzame z predpokladu, že štát chce získať dodatočné zdroje príjmu. Štát môže zvoliť jednu z dvoch možností: zavedenie dane z tabaku (spotrebná, t.j. nepriama daň) alebo všeobecné zvýšenie dane z príjmu (priama daň). Ktorý druh dane je pre spotrebiteľa lepší, keď obidve dane prinášajú rovnaký výnos? Voľba optimálnej spotrebnej stratégie je znázornená na obrázku 1. Vo východiskovej pozícii sa rozpočtové optimum nachádza pri koši  $P_1$  s optimálnym množstvom  $x_1^*$  pre spotrebu cigariet a optimálnym množstvom  $x_2^*$ , ktoré predstavuje ostatné tovary. Predpokladáme, že všetci spotrebiteľia sú rovnakí, a teda sú všetci fajčiari.

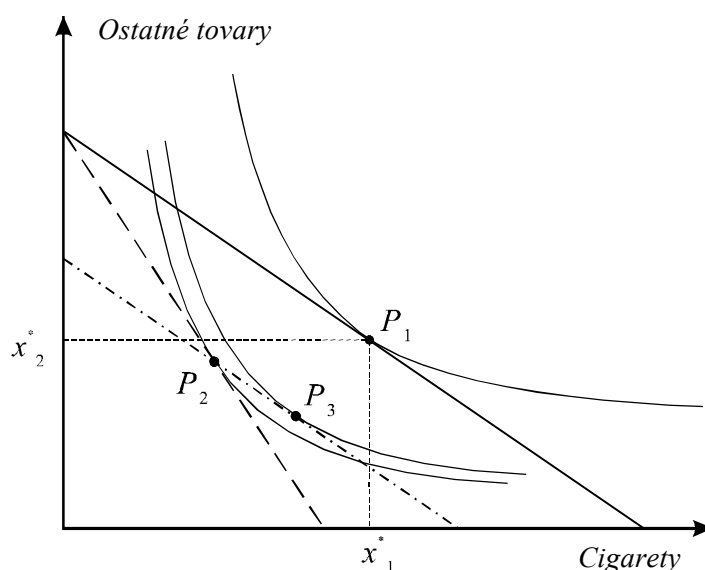
Štát zavedie daň z tabaku  $t_T$ . Táto daň sa jednoducho pridá ako fixná suma k cene cigariet, čo znamená, že cena za cigarety sa zvýši a môžeme ju zapísať ako:  $p_1 + t_T$ . Pretože ceny ostatných tovarov zostali nezmenené, vytočí sa rozpočtová priamka pozdĺž osi x (kde je zobrazená spotreba cigariet) smerom dovnútra. Na obrázku 1 je nová rozpočtová priamka nakreslená čiarkovanou čiarou. Nová rozpočtová rovnováha sa nachádza v bode  $P_2$  s nižšou spotrebou tabaku. V tomto prípade v dôsledku dôchodkového efektu klesá aj spotreba iných tovarov (nemusí to však tak byť vždy).

Porovnajme teraz túto situáciu so všeobecným zvýšením dane z príjmu. Zavedením priamej dane sa zníži dôchodok spotrebiteľa čo spôsobí, že pôvodná rozpočtová priamka sa posunie paralelne smerom dovnútra. Dostaneme novú bodko-čiarkovanú rozpočtovú priamku. Daň z príjmu bude určená tak, aby priniesla pre štát rovnaký výnos ako daň z tabaku. Táto situácia nastane v prípade, keď sa spotrebný kôš  $P_2$  bude nachádzať na novej bodko-čiarkovanej rozpočtovej priamke. V tomto prípade si môže spotrebiteľ aj po zvýšení dane z príjmu práve ešte dovoliť spotrebný kôš  $P_2$ , ktorý by si bol vybral, keby štát zaviedol daň z tabaku.

---

<sup>2</sup> Fendeková, E. - Strieška, E.: Príjmové a substitučné efekty v racionálnom rozhodovaní spotrebiteľa. In: Ekonomika a manažment, vedecký časopis FPM, EU v Bratislave. Roč. II, č. 3/2005, ISSN 1336-3301. S. 7-21.

Obr. 1 Daň z príjmu verzus daň z tabaku



Porovnaním rozpočtových obmedzení v oboch situáciách zistíme, že daňové výnosy sú skutočne rovnako veľké. V prípade dane z tabaku vyzerá rozpočtové obmedzenie nasledovne:

$$(p_1 + t_T)x_1 + p_2x_2 = y.$$

Ak štát zavedie daň z príjmu, zmení sa rozpočtové obmedzenie:

$$p_1x_1 + p_2x_2 = y - T_E$$

kde:  $T_E$  - výnos dane z príjmu.

Výdavky v prvom prípade sa rovnajú výdavkom plus daň z príjmu v druhom prípade, dostaneme:

$$(p_1 + t_T)x_1 + p_2x_2 = p_1x_1 + p_2x_2 + T_E \Rightarrow t_Tx_1 = T_E.$$

Výnos dane z tabaku  $t_Tx_1$  je teda rovnako vysoký ako zdanenie príjmu  $T_E$ .

Vo všeobecnosti si však spotrebiteľ nevyberie kôš  $P_2$ , ale kôš  $P_3$ . Pretože sa tento kôš nachádza na vyššej indifferenčnej krivke, sú spotrebiteľia pri zvýšení dane z príjmu na tom lepšie, ako pri zavedení dane z tabaku, hoci obidva druhy daní boli vypočítané tak, že vykazujú rovnaký daňový výnos!

## ZÁVER

Výsledok, ktorý sme získali má všeobecnú platnosť. Dane z príjmu sú pre spotrebiteľov vo všeobecnosti lepšie, ako spotrebné dane, pretože v prvom prípade majú spotrebiteľia väčšiu voľnosť pri rozhodovaní. Ak však vláda zavedením dane z tabaku nechce iba zvýšiť svoje príjmy, ale chce dosiahnuť aj efekt obratu (nižšiu spotrebu cigariet a tabakových výrobkov), tak by bolo zavedenie nepriamej dane lepšie, pretože daň z tabaku spôsobí výraznejšie zníženie spotreby cigariet a tabakových výrobkov (porovnaj body  $P_2$  a  $P_3$  na obrázku 1). Takáto situácia však predstavuje zásah do suverenity spotrebiteľa.

Článok bol spracovaný v rámci riešenia výskumnej úlohy VEGA č. 203 „Modelovanie vývoja spotrebiteľských cien v rôznych trhových štruktúrach (dokonalá konkurencia, nedokonalá

konkurencia, monopol) v závislosti od zmeny sadzby dane z pridanej hodnoty, zmeny sadzby obchodnej marže s akcentom na cenové faktory“.

### **POUŽITÁ LITERATÚRA**

1. Fendeková, E. - Strieška, L.: Príjmové a substitučné efekty v racionálnom rozhodovaní spotrebiteľa. In: Ekonomika a manažment. Vedecký časopis FPM, EU v Bratislave. Roč. II, č. 3/2005, ISSN 1336-3301. S. 7-21.
2. Stiasny, A.: Aufbaukurs in Mikroökonomik. 5. erweiterte und korrigierte Auflage. Wirtschaftsuniversität, Wien 2005.
3. Varian, H.R.: Mikroökonomie – Moderní přístup. Praha : Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-25-4.
4. Strieška, L.: Dane, marže a spotrebiteľské ceny. Bratislava : Ekonóm, 2004. ISBN 80-225-1825-5.

# PRÍNOS ADAMA SMITHA K BEHAVIORÁLNEJ EKONÓMII THE CONTRIBUTION OF ADAM SMITH TO BEHAVIORAL ECONOMICS

Michal Šinský<sup>1</sup>

## KLÚČOVÉ SLOVÁ

ADAM SMITH, ADAM SMITH PROBLEM, BEHAVIORAL ECONOMICS, BEHAVIORAL FINANCE, LOSS AVERSION, OVERCONFIDENCE,

## ABSTRAKT

Adam Smith is famous because his contribution to the modern perception of free market economics. In this article we focus on his interesting contribution to behavioral economics by analysis of his two treatises: The Theory of Moral Sentiments and The Wealth of Nations. From our point of view it is necessary to regard mentioned works as first attempt to describe human behavior. We have chosen two main phenomena to describe: loss aversion and overconfidence.

## ÚVOD

Moderné ekonomické poznanie vybudované za obdobie viac ako tristo rokov vďaka úsiliu viacerým ekonómom. Bezpochyby k najvýznamnejším osobnostiam ekonomickej histórie zaradíme A. Smitha, ktorý svojou aktivitou a dielami reagoval na potrebu doby a prispel k neskoršiemu sformovaniu nového vedného odboru – behaviorálnej ekonómii. Prínosom rozumieme uvedenie viacerých zaujímavých myšlienok, ktoré dnes, vzhľadom na poznaný teoretický aparát zaradíme k fundamentálnym pilierom behaviorálnej ekonómie. Nadčasovosť myšlienok predstavuje, vzhľadom na dnešné znalosti, veľký skok v myšlienkových, logických postupoch a preto vyslovujeme názor, že svojou podstatou predbehli dobu v ktorej sa sformovali. So súčasťou úrovňou poznania a znalosťami vieme tieto myšlienky empiricky potvrdiť, exaktne odvodiť a obhájiť. V predkladanom príspevku v prvej časti charakterizujeme pojem behaviorálna ekonómia (financie) v nadväznosti na historické súvislosti vývoja ekonomickej teórie. Druhá časť je venovaná osobe Adama Smitha, vysvetleniu jeho tzv. „dvojitvárnosti“ a tretia časť bližšie charakterizuje konkrétne dva prínosy Smitha k behaviorálnej ekonómii, koncepciu averzie voči strate a prílišnej sebadôvery.

## BEHAVIORÁLNA EKONÓMIA

Ekonomický vývoj je determinovaný spoločenskou a politickou situáciou v ktorej sa vyvíja a formuje. Preto väčšina ekonomických škôl, prúdov a teórií reagovala na svoju dobu a požiadavky vtedajšieho systému, behaviorálnu ekonómiu nevynímajúc. Druhá svetová vojna a nasledujúci historický vývoj významnou mierou ovplyvnil formovanie ekonómie ako vedy. Dynamický rozvoj exaktných vied, podporovaný výskumom, snahou o získanie náskoku vo vedeckom pokroku dával do popredia vedné odbory ako matematiku, fyziku, či chémiu, ktorých charakteristickou črtou je exaktný prístup, platnosť a stálosť princípov. Následná snaha o prenesenie a aplikovanie rovnakých princípov do ekonómie spôsobilo sformovanie teoretických aparátov, ktorých cieľom bolo zachytenie a popísanie správania človeka z normatívneho pohľadu, t.j. ako by sa mal správať. Predstavitelia matematickej línie vývoja ekonomickej teórie, napr. John von Neumann a Oskar Morgenstern, dostali voľný priestor a svoje práce položili na základnej premise, že človek je schopný sa vo väčšine času a vo väčšine činností správať racionálne tak, aby sa jeho správanie dalo matematicky charakterizovať a popísať. Druhá línia reprezentovaná napr. Herbertom Simonom, tvrdila, že predpoklad racionálnosti je nedostačujúci a obhajoval tvrdenie, že ľudia sú iba z časti racionálni a po zvyšný čas sú neracionálni a predovšetkým emocionálni. H. Simon tvrdí (Simon, 1970), že kapacita ľudskej mysle pre potreby formulovania a riešenia komplexných problémov je veľmi malá v porovnaní s veľkosťou problémov, ktorých riešenie je požadované. Na základe svojich odvodení a poznatkov sformuloval pojem

---

<sup>1</sup> Ing. Michal Šinský, miso.sino@gmail.com



„obmedzená racionálnosť“ (*bounded rationality*). Uprednostnenie prvej línie spôsobilo používanie predpokladu „homo economicus“<sup>2</sup>, ako modelu preskriptívneho správania. Predpoklad racionálne zmýšľajúceho človeka časom a širšou aplikáciou začal vykazovať prvé trhliny čo vyústilo v obrátenie pozornosti časti akademikov na vnímanie človeka nie ako subjektu plne racionálneho, ale subjektu z časti racionálneho. Behaviorálna ekonómia a podskupina behaviorálne financie sú súčasťou moderného agregovaného pohľadu na ekonómiu, ktorej vývoj prebiehal v niekoľkých etapách. K sformovaniu teoretického základu prišlo v posledných troch desaťročiach, ktoré prelomilo konzervatívnu povahu ekonómie<sup>3</sup>. Postupné formovanie s čiastočne neurčitými krokmi odráža názor Bruca Caldwell a z polovice 80tych rokov (Caldwell, 1986, s. 14-15), ktorý vyslovil názor, že „behaviorálna ekonómia by potrebovala A. Marshalla na spojenie jednotlivých myšlienok do kompaktného celku a P. Samuelsona na napísanie spopularizujúcej knihy“, pretože v dotknutom období nebolo úplne zrejmý význam výrazu- behaviorálny. Niektorí autori tvrdili, že ide o prepojenie marketingu a správania sa spotrebiteľa (Bettman, 1979), iní to zahrnuli do formujúcej sa inštitucionálnej ekonómie (Langlois, 1985) a tretia skupina prišla s názorom nadviazania na závery ekonomickej psychológie (napr. Furnham, Lewis, 1986). Súčasná úroveň poznania determinujúca dostupnou literatúrou umožňuje charakterizovať odbor behaviorálna ekonómia ako „kombináciu psychológie a ekonómie, ktorá skúma čo sa deje na trhoch na ktorých niektorí jednotlivci (účastníci) prejavujú ľudské nedostatky a komplikácie“ (Mullainathan, Thaler, 2000), ďalej autori pokračujú, „je to protipól neoklasickej ekonómie, ktorá je postavená na predpoklade subjektívnej (očakávanej) užitočnosti“. Iný zdroj (Camerer, Loewenstein, Rabin, 2003, s.1) zvyrazňuje význam behaviorálnej ekonómie v smere „zvyšovania vysvetľujúcej sily ekonómie na báze viac realistických psychologických základov“ a domáci autor (Baláž, 2006, s. 14) tvrdí, že „aplikuje výsledky vedeckého bádania o ľudských a sociálnych kognitívnych a emočných sklonoch pri vysvetľovaní ekonomických rozhodnutí a objasňovaní, ako tieto sklony ovplyvňujú trhové ceny, výnosy a alokáciu zdrojov“. Na záver si dovoľíme s odstupom času reagovať na námietky B. Caldwell. Konštatujeme, že behaviorálna ekonómia má svojho A. Marshalla, napr. H. Shefrin, M. Rabin, M. Statman, či psychológovia K. Kahneman, A. Tversky, na strane druhej, kniha, ktorá by nový smer spropagovala, stále chýba.

## ADAM SMITH

Profesor filozofie a morálky, ktorý si vyslúžil svoje dominantné postavenie v krátkej histórii ekonómie, priniesol svoje myšlienky a názory v dvoch dielach, ktoré patria k stabilným článkom povinnej ekonomickej literatúry. Prvé dielo, podľa nášho názoru mierne podceňované, je Teória morálnych pohnútok („*The Theory of Moral Sentiments*“, ďalej TMS) z roku 1759 a druhé dielo Bohatstvo národov („*Wealth of nations*“ ďalej WN) z roku 1776. V TMS písal A. Smith o morálke a morálnom systéme, ktorý charakterizoval povahou morálky (etiky) tvorenou slušnosťou, rozvážnosťou a láskavosťou, na strane jednej a motívmi morálky, tvorenými sebeckom (*self-love*), logikou a pohnútkami na strane druhej. Diela svojou koncepciou na seba nadväzujú, napriek tomu prinášajú niekoľko otázok ohľadom ich vnútornej konzistencie. Myšlienka WN je založená na sebeckom konaní a myšlienka diela TMS je založená na konfrontácii medzi citmi a tzv. nestranným pozorovateľom. Niekoľko rokov po vydaní WN sa začali objavovať prvé zmienky o nesúlade a logickom protirečení s dielom TMS. Spory o to, ako to vlastne A. Smith myslel, vyvrcholili až do takej miery, že tento vnútorný rozpor dostal aj svoje pomenovanie. Rakúsky ekonóm Joseph Schumpeter rozpor pomenoval „Adam Smith Problem“ a vo svojej knihe „*History of economic analysis*“ zdôrazňoval logický rozpor medzi TMS a WN. Spory o to, či je myšlienkový posun zapríčinený zmenou vlastných názorov alebo

<sup>2</sup> Totožný s pojmom „homo oeconomicus“.

<sup>3</sup> Za prelomovú udalosť považujeme udelenie ceny švédskej centrálnej banky za ekonomicke vedy v roku 2002 dvoch psychológom: D. Kahneman, Vernon L. Smith, "za zavedenie náhľadov psychologického výskumu do ekonomickej vedy, najmä pokiaľ ide o posudzovanie a rozhodovanie v podmienkach neistoty" a "za použitie laboratórnych pokusov ako nástroja v empirickej ekonomickej analýze, najmä v štúdiách rôznych trhových mechanizmov".

iba ich nepochopením, je predmetom štúdia a kritiky dlhšie obdobie. V predkladanom príspevku, vzhľadom na obmedzený priestor, uvedieme dva argumenty, ktoré potvrdzujú náš názor, že TMS a WN si navzájom neodporujú. Redaktori vydania knihy TMS z roku 1976 (Raphael, Macfie, 1976, s. 20) reagujú priamo a nekompromisne na akúkoľvek kritiku A. Smitha. Námietku J. Schumpetera považujú za „pseudo-problém založený na nevedomosti a nedorozumení“. Ďalej zdôrazňujú, že „nikto kto čítal TMS, najskôr v skorších vydaniach a potom v šiestom vydaní, nebude mať ani ten najmenší sklon byť zmätený, že rovnaký človek napísal túto knihu a WN, alebo predpokladať, že prešiel radikálnou zmenou pohľadu na ľudské správanie“ (Raphael, Macfie, 1976, s. 20) baviac zdôrazňujú, že ide o vývoj a nie fundamentálny obrat z pozície altruizmu k egoizmu. Zástancovia teórie obratu názorového postavenia (napr. Hildebrand, 1848; Buckle, 1861) tvrdia, že za zmenou myšlienok treba vidieť Smithovu návštevu Francúzska- Paríža v roku 1766 a predovšetkým jeho stretnutia s francúzskymi materialistami. Podľa anglického historika H.T. Buckleta (Buckle, 1861) v TMS A. Smith pripisuje naše činy sympatii (náklonnosti) a v WN naopak sebecktu (egoizmu). H.T. Buckle tvrdil, že v TMS A. Smith priraduje naše činy k sympatii (náklonnosti) čo nie je úplná pravda, pretože sympatia je síce ťažiskom TMS vysvetlenia morálneho rozhodnutia, ale nie je motívom konania, ako to chápal H.T. Buckle. A. Smith vymenoval niekoľko motívov, ktoré mali charakter podpory konania, ale aj ako spúšťača cnostného konania. Medzi takéto motívy zaradíme aj sebecktu (*self-interest*, alebo *self-love* ako ekvivalentný výraz z 18 stor., na ktorý upozornili vyššie spomínaní redaktori). Jadro nepochopenia nastáva práve tu, pretože niektorí si myslia, že sebecktu (*self-interest*) je totožné s pojmom sebecktu (*selfishness*) z WN. Význam slova v WN bol skôr pejoratívny a v TMS pojem sebecktu charakterizuje dravosť (*rapacity*). Inými slovami, je nutné rozlišovať medzi pojmami *self-interest* a *selfishness*, ktoré v preklade majú totožný význam, ale z pohľadu použitia A. Smitha význam rozdielny. Druhý argument (vplyv francúzskych materialistov) je pomerne ľahko vyvrátený. A. Smith nemohol byť ovplyvnený francúzskymi materialistami pri písaní WN, aj keď oficiálne WN vydal v roku 1776 a Paríž navštívil v roku 1766, pretože časť svojich myšlienok (predovšetkým tie významné) uvedených vo WN spísal ešte pred návštevou Paríža (Meek, Skinner, 1973), presnejšie pred aprílom roku 1763. Na základe historických faktov a logického pohľadu na jeho diela môžeme konštatovať, že A. Smith nebola osoba s dvoma tvármi, ako sa zvykne spomínať v odbornej literatúre.

### **AVERZIA VOČI STRATE** (*loss aversion*)

Prvým postrehom, ktorý o 220 rokov predbehol svoje teoretické vymedzenie, je termín averzia voči strate. A. Smith v TMS píše: „Trpíme viac....., ak padneme z lepšej situácie do horšej, ako si užívame, keď sa posunieme z horšej situácie do lepšej.“ (Smith, 1759/1892, s. 311) a „Bolesť.... je, takmer vo všetkých prípadoch viac trpký pocit ako opačná a príslušná radosť. Vždy nás to sklúči viac pod všeobecnú úroveň, ..... ako nás to druhé vždy vyzdvihne nad všeobecnú úroveň.“ (Smith, 1759/1891, s. 176-177). Empirické konštatovanie sa neskôr prenieslo do experimentov (Kahneman, Tversky, 1979) vykonávaných psychológmi D. Kahnemanom a A. Tverským, ktorí potvrdili tézu nerovnomerného vnímania inak rovnakých hodnôt ziskov a strát. V nadväznosti na zistenia a sformulovanie teórie vyhliadok (*Prospect theory*) majú ľudia tendenciu uprednostňovať oddialenie straty ako získania ziskov čo inými slovami znamená, že stratu vnímame horšie ako zisk v rovnakej výške. Predstavme si nasledovný príklad, kde nám je ponúknutá hra na princípe 50-50 (pravdepodobnosť výhry/prehry je rovnaká, 50%), s otázkou v akej výške by musel byť možný zisk pri stanovenej strate 50\$, aby sme hru hrali? Najčastejšie sa vyskytujúca odpoveď bola suma 125\$ čo znamená, že za 1\$ možnej straty požaduje aspoň 2,5\$ zisku. Záver je v rozpore s tradičnou teóriou (očakávanej užitočnosti) pretože tá predpokladá rovnaký priebeh funkcie užitočnosti v oblasti ziskov a strát. Analytický zápis funkcie užitočnosti vzhľadom na empirické poznatky možno formulovať nasledovne (Tversky, Kahneman, 1992):

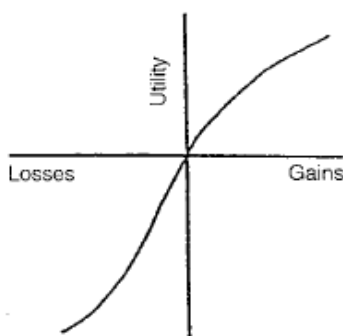
$$u(x) = x^\gamma \quad (1.1)$$

pre  $x \geq 0$

$$a \ u(x) = -\lambda (-x)^\gamma \quad (1.2)$$

pre  $x < 0$

kde parameter  $\gamma$  objasňuje marginálne klesajúci charakter funkcie (obr.č.1) a parameter  $\lambda$  poukazuje na rozdiely v sklonoch funkcie v časti ziskov a strát. Obidva parametre boli testované a na základe veľkého počtu experimentov sa zistili nasledovné hodnoty:  $\gamma=0,88$  a  $\lambda= 2,25$ . Závěry experimentov potvrdzujú fakt, že ľudia užitočnosť plynúcu z 1 korunu straty považujú za rovnakú s užitočnosťou z 2,25 (2,5) korún ziskov. Uvedené poznatky ale nekorešponujú s teoretickými predpokladmi väčšiny používaných modelov oceňovania aktív, pretože sú postavené na neexistencii asymetrie medzi vnímaním ziskov a strát v rovnakej výške. Existujúca a potvrdená asymetria napríklad vysvetľuje problém ohľadom rozdielu medzi výnosnosťou amerických akcií a obligácií (*equity premium puzzle*). Historická rozdiel vo výnosnosti je vo výške 7% p.a. ale modely používajú rizikovú prémii medzi 1-2% p.a a nevedia jasne vysvetliť prečo investori požadujú takú veľkú prémii za riziko. Autori (Benartzi,Thaler, 1993) vysvetlenie poskytli práve prostredníctvom koncepcie averzia voči strate<sup>4</sup>.



*Obrázok č.1 Funkcia užitočnosti podľa teórie vyhládok*

Ďalšie možné aplikácie averzie voči strate prichádzajú pri vysvetľovaní neochoty participovať na akciovom trhu (Barberis,Huang,Thaler, 2006), pri vysvetľovaní fenoménu *home bias*, t.j. uprednostňovania domácich akcií pred akciami zahraničnými, čím investor stráca možnosť dodatočnej diverzifikácie svojho portfólia a zahrnutie poznatkov o správaní investorov do úpravy tradičného modelu oceňovania aktív (*consumption based approach*), ( Barberis,Huang,Santos, 2001).

### **PRÍLIŠNÁ SEBADÔVERA** (*overconfidence*)

Adam Smith vo WN píše nasledovne: „šanca na zisk je každým človekom viac alebo menej preceňovaná a šanca na stratu je väčšinou ľudí podceňovaná“ (Smith, 1776/1998,s. 153), ďalej pre pozitívne prínosy sa vyjadruje „šanca na zisk je prirodzene nadhodnotená, čo môžeme vypočítavať z nekonečného úspechu lotérií“ (ibid, s. 153) a pre negatívne výnosy sa vyjadruje „ šanca na stratu je často podceňovaná čo môžeme vypočítavať z veľmi mierneho zisku poisťovní“ (ibid, s. 154). Autor vo svojom najvýznamnejšom diele popísal svoje zistenia o ľudskej povahe tak ako to sám vypočítaval. O niekoľko storočí neskôr sa fenoménu prílišnej sebadôvery začali venovať psychológovia a jeho tézy na viacerých experimentoch potvrdili. Odborná literatúra prijíma nasledovný konsenzus týkajúci sa vymedzenia definície: prílišná sebadôvera je tendencia jednotlivcov považovať samých seba ako nachádzajúcich sa nad priemerom ohľadne vlastných pozitívnych črt a schopností (napr. Svenson,1981; Alicke,1985). V 70tych rokoch sa uskutočnil prieskum medzi takmer miliónom študentov v USA ohľadne ich schopností v porovnaní s ostatnými študentmi. Bolo prekvapujúce, že až 70% študentov sa vyjadrilo, že sú lepší vo vedení ľudí ako priemer a iba 2% študentov uznalo, že sú horší ako priemer. Podobný záver vyplynul z prieskumu medzi vodičmi motorových vozidiel v USA s otázkou zameranou na bezpečnosť jazdy. Až 82% opýtaných odpovedalo, že sa cítia byť v pásme 30% vodičov, ktorí

<sup>4</sup> Bolo by správne podotknúť, že vedecká komunita nie je jednotná pri vysvetľovaní tohto problému a argumentov vysvetľujúcich tento jav je niekoľko, napr. vysoká averzia voči riziku, neštandardne funkcie užitočnosti alebo autokorelácia vo výnosoch.

šoférujú najbezpečnejšie. V dnešnej dobe<sup>5</sup> je efekt preceňovania vlastných schopností predmetom štúdie nielen psychológov, ale sa preniesol aj do sféry ekonómie a financií. „Keď ľudia trpia prílišnou sebadôverou, stanovujú si pásma (odhadov) príliš úzko, sebaisto. Stanovujú si svoje vysoké odhady príliš nízko ( a svoje nízke odhady príliš vysoko). Preto sú častejšie prekvapení ako očakávali“ (Shefrin, 2000, s. 18-19). V podobnom duchu sa vyjadril aj W. Bernstein (Bernstein, 2000, s. 139) „na Wall Street je každý nad priemerom“ a fakt dokumentoval aj neobyčajne optimistickým očakávaniami investorov v roku 1998. V júni investori očakávali výnosnosť vlastného portfólia vo výške 15,2% a v septembri 12,9% pričom trh sa vyvíjal slabšie 13,4% resp. 10,5%. Iný autor (Nofsinger, 2001) tvrdí, že „psychológovia zistili, že prílišná sebadôvera spôsobuje nadhodnocovanie znalostí, podhodnocovanie rizika a zveličovanie vlastných schopností pri kontrole udalostí.“ Sklon k prílišnej sebaistote je vyvolaný pocitom, že vlastné schopnosti manažéra, investora sú lepšie ako v skutočnosti sú, prípadne úroveň vedomostí a znalostí je lepšia ako ukazuje skutočnosť. Prílišná sebadôvera sa v dôsledku vzájomnej prepojenosti zamieňa s iným pojmom a to s optimizmom<sup>6</sup>, čo môže viesť k nesprávnej interpretácii, pretože ku príkladu manažér s pesimistickým výhľadom môže byť nadmerne sebaistý. Doterajšie znalosti umožňujú vyvodit' záver, že prílišná sebaistota sa odvíja od nadmerne istého subjektívneho názoru pri zanedbávaní ostatných závažných faktorov vplyvujúcich na rozhodovací proces.

Kapitálové rozpočtovania v sebe zahŕňa plánovanie peňažných tokov investície, analýzu rizika investície, výber investičného projektu a zdrojov jeho dlhodobého financovania, kde sa prílišná sebadôvera prejavuje v dvoch rovinách. Prvou je vnímaná kontrola (*perceived control*), t.j. „stupeň akým jednotlivec verí, že situácia je kontrolovateľná a že má schopnosti potrebné na spôsobenie požadovaného (alebo vyhnúť sa) výsledku“<sup>7</sup> a druhou neadekvátne plánovanie a risk manažment. Čím je vnímaná kontrola u manažéra vyššia tým sa znižuje aj ním vnímané riziko čo sa napr. v oblasti investičných projektov prejavuje používaním subjektívnych nástrojov rozhodovania v neprospech dôkladnej analýzy na báze finančnej analýzy čo vyúsťuje do prijímania rizikovejších a neistejších projektov. Napriek existencii jasných pravidiel hodnotenia projektov, koncept čistej súčasnej hodnoty (ďalej ČSH), manažéri spoločností, ktoré sú bohaté na hotovosť akceptujú projekty, ktoré majú v konečnom dôsledku zápornú ČSH. Pri schvaľovaní a predkladaní totiž dochádza k výraznému nadhodnocovaniu budúcich peňažných tokov a podceňovaniu možných rizík. Americká štúdia (Lovallo, Kahneman, 2003, s. 60) analyzovala 44 chemických tovární vlastnených spoločnosťami 3M, DuPont a Texaco. Z výsledkov vyplynulo, že priemerné stavebné náklady boli dvakrát vyššie ako počítaččne plánované a že po roku fungovania iba 1/2 fabriek pracovalo na 75% projektovanej kapacity a 1/4 vyrábala na 50% plánovanej kapacity. Autori pokračovali ďalej a dospeli k záveru, že 70% nových výrobných závodov v USA skončí svoju prevádzku v prvej dekáde a že, 3/4 zlúčení a akvizícií skončia neúspechom napriek vopred propagovanému synergickému efektu. Prílišná sebadôvera v obchodovaní s akciami preukázala (Barber, Odean, 2001) na vzorke takmer 38tis. domácností v období rokov 1991-1997, že muži sú pri obchodovaní viac sebaistí. Muži, predovšetkým slobodní, preukazujú tendenciu k neustálemu obchodovaniu, majú v držbe rizikovejšie portfólia obsahujúce veľa malých spoločností. Prílišná sebaistota v investovaní prináša zvyšovanie počtu transakcií, pretože investori majú pocit, že vedú predpovedať budúcich víťazov a naopak predpovedať spoločnosti, ktorým sa nebude na trhu dariť. Všetko to vedie k zvyšovaniu rizika a v dôsledku existencie transakčných nákladov aj k znižovaniu výnosnosti nimi vlastnených portfólií. V oblasti oceňovania aktív sa pozornosť zameriava na vysvetlenie vzniku špekulačných bublín na akciových trhoch, kde autori (Shreinkman, Xiong, 2003) vytvorili model v ktorom prílišná sebadôvera vytvorila nesúlady medzi investormi ohľadom fundamentálnych hodnôt jednotlivých aktív.

<sup>5</sup> Pri zadaní pojmu *overconfidence* do vyhľadávača google.scholar získame niečo cez 13.600 odkazov.

<sup>6</sup> Odborná literatúra zameraná na psychológiu používa pojem sebadôvera (*confidence*) za účelom charakterizovania skreslení v sebaopise a pojem optimizmus (*optimism*) pre skreslenia subjektívnych názorov ohľadne exogénnych udalostí. (napr. Bazerman, 2002)

<sup>7</sup> <http://medicine.jrank.org/pages/381/Control-Perceived.html> 5.11.2007

## ZÁVER

Prínosy Adama Smitha k behaviorálnej ekonómii sú nespochybniteľné a v dielach TMS a WN by sme mohli nájsť ešte viac zaujímavých myšlienok. Záverom konštatujeme, že napredovanie tohto relatívne mladého odboru je práve v rozvíjaní, dokazovaní a implementovaní myšlienok prebratých z psychológie do finančnej teórie a praxe.

## POUŽITÁ LITERATÚRA

- ALICKE, M.D.,1981: Global self-evaluation as determined by the desirability and controllability of trait adjectives. *Journal of personality and social psychology*, 49, s. 1621-1630
- BALÁŽ, V., 2006: Rozum a cit na finančných trhoch. Bratislava: VEDA
- BARBERIS,N.,HUANG,M.,THALER,R.,2006: Individual Preferences, Monetary Gambles and Stock Market Participation: A Case for Narrow Framing. *The American Economic Review*, 96/4, s. 1069-1090
- BARBER,B.,ODEAN,T.,2001: Boys will be boys: Gender, overconfidence and common stock investment. *Quarterly Journal of Economics*, 116/1, s. 261-292
- BARBERIS,N.,HUANG,M.,SANTOS,T., 2001: Prospect Theory and Asset Prices. *Quarterly Journal of Economics*, 116/1, s.1-53
- BAZERMAN, M.H.,2002: Judgment in managerial decision making. New York: John Wiley & Sons
- BENARTZI, S.,THALER, R., 1993: Myopic Loss Aversion and The Equity Premium Puzzle. *The Quarterly Journal of Economics*, s. 73-92
- BERNSTEIN,J.W.,2000: The Intelligent Asst Allocator. McGraw-Hill, 1st edition
- BETTMAN, J., R., 1979: An Information Processing Theory of Consumer Choice. Reading: Addison-Wesley
- BUCKLE, H. T., 1861: History of civilization in England. Londýn
- CALDWELL, B., J., 1986: Economic Methodology and Behavioral Economics: An Interpretive Essay in: B. Gilad, S. Kaish: *Handbook of Behavioral Economics*. Greenwich: JAI Press, Volume A
- CAMERER, C.F.,LOEWENSTEIN ,G.,RABIN,M., 2003: *Advances in behavioral economics*. Princeton: Princeton university press . ISBN:
- FURNHAM, A., Lewis, A.,1986: *The Economic Mind*. Brighton: Wheatsheaf
- HILDEBRAND,B., 1848: *Die Nationalökonomie der Gegenwart und Zukunft*. Frankfurt.
- KAHNEMAN,D.,TVERSKY,A.,1979: Prospect Theory : An Analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47/2, s. 263-291
- LANGLOS, R.,1985: *Economics as a Process*. Cambridge: Cambridge University Press
- LOVALLO,D.,KAHNEMAN,D.,2003: Delusions of success. *Harward Business Review*. 81/7, s. 56-63
- MEEK,R.L.,SKINNER,A.S., 1973: The Development of Adam Smith's Ideas on the Division of Labour. *Economic Journal*, 83, s. 1103
- MULLAINATHAN,S., THALER, R., 2000: Behavioral economics. In: Working paper 7948 NBER
- RAPHAEL,D., MACFIE A., 1976: "Introduction" in their edition of Adam Smith, *The Theory of Moral Sentiments*. Londýn: Oxford University press.
- SHREINKMAN,J.,XIONG,W.,2003: Overconfidence and speculative bubbles. *Journal of Political Economy*, 111, s. 1183-1220
- SIMON, H., 1970: *Models of Man: Social and Rational*. New York: Wiley 1970. ISBN
- SMITH,A., 1759/1892: *The Theory of Moral Sentiments*. New York: Prometheus Books.
- SMITH,A., 1759/1891: *The Theory of Moral Sentiments*. Indianapolis: Liberty Fund.
- SMITH,A., 1776/1998: *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Londýn: The Electric Book Company Ltd
- SVENSON, O.,1981: Are we all risky and more skillful than our fellow drivers? *Acta Psychologica*, 47, s. 143-148

TVERSKY,A., KAHNEMAN,D., 1992: Advances in prospect theory: cumulative representation of uncertainty. Journal of risk and uncertainty, 5, s. 297-323

<http://medicine.jrank.org/pages/381/Control-Perceived.html>

# **ROZVOJ PODNIKANIA V MSP V SRV SÚVISLOSTI SO VSTUPOM DO EÚ A VLÁDNymi REFORMAMI<sup>1</sup>**

## **ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES AFTER JOINING EUROPEAN UNION**

PETER ŠINSKÝ<sup>2</sup>

**KEY WORDS:** Small and medium enterprises, Business environment, EU accession

### **ABSTRAKT**

Appraising of entrepreneurship of small and medium enterprises has indicated the growing trend of this sector, improving of ratios, indicators and the whole business environment. Experience of our entrepreneurs in the integrated market of EU has indicated that it's necessary to increase our competitiveness and wider use of benefits of integrated market of EU.

### **ÚVOD**

Malé a stredné podniky tvoria významnú časť slovenskej ekonomiky. Podobne ako v iných krajinách sú stabilizujúcim prvkom hospodárskeho systému i sektorom s najväčším potenciálom rastu. Zároveň sú však malí a strední podnikatelia vo zvýšenej miere citliví na kvalitu podnikateľského prostredia. Prvoradou úlohou vlády by preto malo byť systematické zlepšovanie prostredia pre podnikanie. To sa následne premietne do zlepšovania konkurenčnej schopnosti na domacom aj európskom trhu. Napriek pozitívnemu trendu v posledných rokoch stále pretrvávajú vo vývoji podnikateľského prostredia určité negatíva. Podnikatelia nepriaznivo vnímajú najmä komplikovanú a často sa meniacu legislatívu, administratívnu náročnosť podnikania, vysoké odvodové zaťaženie, slabú vymožitelnosť práva, výšku regulovaných cien a korupciu.

### **ZMENY PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA NA SLOVENSKU V SÚVISLOSTI SO VSTUPOM DO EÚ A VLÁDNymi REFORMAMI**

V druhej časti príspevku sú hodnotené zmeny podnikateľského prostredia v SR v súvislosti so vstupom do EÚ. Hodnotenie zmien bolo zisťované terénnym výskumom, ktorý uskutočnili v dňoch od 14. mája do 23. mája 2005 školení externí spolupracovníci ÚVVM - anketári technikou štandardizovaného rozhovoru. Z databázového súboru 103 274 malých a stredných podnikov, ktoré poskytla Sekcia metodiky a informatiky ŠÚ SR bolo vybraných 54 698 v bežnom mesiaci aktívnych podnikov, ktoré tvorili základný súbor malých a stredných podnikateľov zapísaných do Obchodného registra.

Výberový súbor bol utvorený stratifikovaným náhodným výberom z databázového súboru malých a stredných podnikateľov. Ako charakteristiky základného súboru boli vybrané dva znaky:

**a)** rozdelenie podnikov podľa počtu zamestnancov na:

- 01 = malé, s počtom zamestnancov od 0 do 9 (**J**) a od 10 do 49 zamestnancov (**M**)
- 02 = stredné, s počtom zamestnancov od 50 do 249 (**S**)

---

<sup>1</sup> Príspevok bol spracovaný ako jeden z výstupov výskumného projektu „Adaptačné a rozvojové procesy v slovenských priemyselných podnikoch po vstupe do EÚ“ registrovaného v grantovej agentúre SR VEGA č.1/258/05

<sup>2</sup> Ing. Peter Šinský – odborný asistent, Katedra manažmentu, FPM EU Bratislava, [sinsky@dec.euba.sk](mailto:sinsky@dec.euba.sk)

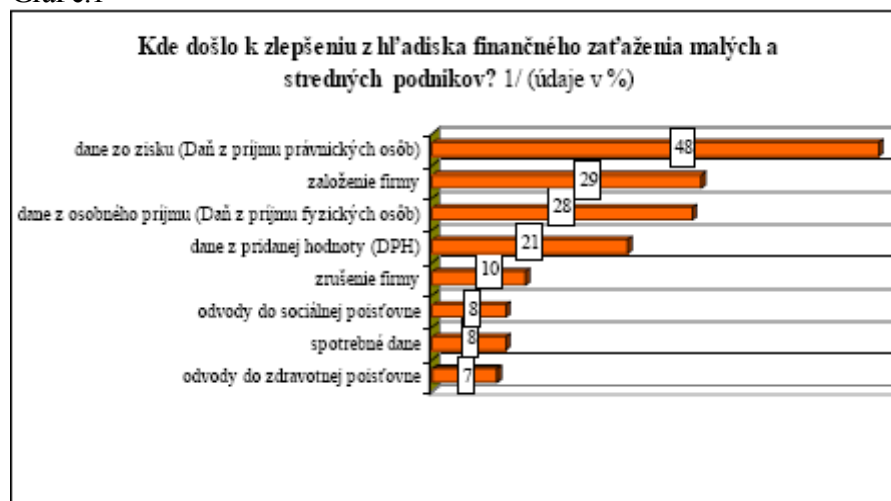
b) rozdelenie podnikov podľa hlavného druhu činnosti zapísaného do Obchodného registra, pričom kategorizácia hlavných činností bola stanovená: 01 = priemyselná výroba, 02 = poľnohospodárstvo/potravinárska výroba, 03 = obchod, 04 = hotely/ reštaurácie/pohostinstvo, 05 = stavebníctvo, 06 = doprava/pošta/telekomunikácie, 07 = peňažníctvo/poist'ovníctvo/, 08 = obchodné služby a 09 = iný druh činnosti. Na generovanie výberového súboru sa použila metóda optimálneho proporcionálneho stratifikovaného náhodného výberu.

Grafy č. 1 až 6 v tretej časti príspevku sú zostavené na základe výsledkov realizovaného výskumu. Vzhľadom na možnosť uviesť viac odpovedí súčet percent prevyšuje 100.

## ZMENY PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA NA SLOVENSKU Z HĽADISKA FINANČNÉHO ZAŤAŽENIA PODNIKOV

Medzi pozitívami, ktoré vnímajú predstavitelia malých a stredných podnikov v súvislosti so vstupom Slovenska do EÚ a vládnymi reformami výrazne dominujú zmeny dane zo zisku (Daň z príjmu právnických osôb), pričom ako zlepšenie z hľadiska finančného zaťaženia podnikov to uviedla takmer polovica predstaviteľov oslovených podnikov. Necelá tretina oslovených vyjadrila zlepšenie v oblasti založenia firmy a viac ako štvrtina v oblasti dane z osobného príjmu (Daň z príjmu fyzických osôb). Všetky odpovede prináša graf č.1.

Graf č.1



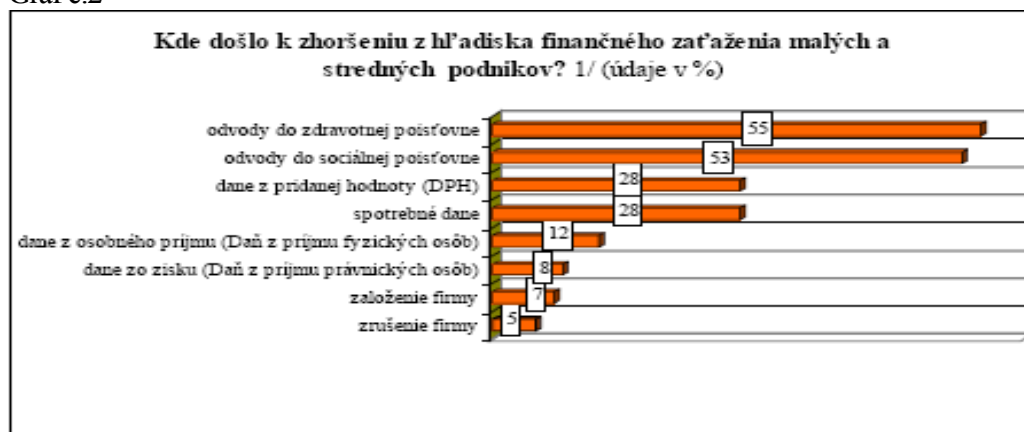
Zmena dane zo zisku (Dane z príjmu právnických osôb) ako zlepšenie z hľadiska finančného zaťaženia podnikov uviedli vo väčšej miere, ako je priemer za celé Slovensko, oslovení z firiem s obratom od 10 mil. do 50 mil. Sk (61%), od 50 mil. do 100 mil. Sk (57%), viac ako 100 mil. Sk (56%), s exportom do 10 % (60%), od 10 do 30 % (63%), od 50 do 70 % (57%), viac ako 70 % (77%), s počtom zamestnancov od 10 do 49 (57%) a od 50 do 249 (80%), venujúce sa priemyselnej výrobe (58%), poľnohospodárstvu a potravinárskej výrobe (57%). Z hľadiska regionálneho členenia to boli firmy z Bratislavského (55%), Žilinského (54%) a Prešovského kraja (58%). Zlepšenie z hľadiska finančného zaťaženia podnikov v oblasti založenia firmy deklarovali predovšetkým opýtaní z firiem s obratom do 1 mil. Sk (37%), vyvážajúcich od 30 do 50 % svojej produkcie (38%), stredné podniky s počtom zamestnancov od 50 do 249 (40%), s hlavnou podnikateľskou činnosťou v hotelierstve a reštauračných službách (39%), doprave, poštách a telekomunikáciách (41%), ako aj so sídlom v Nitrianskom kraji (39%).

Úpravy dane z osobného príjmu (Dane z príjmu fyzických osôb) viedli k zlepšeniu z pohľadu finančného zaťaženia firiem najmä podľa názoru zástupcov firiem, ktorých obrat je viac ako 100 mil. Sk (38%), podiel exportu od 30 do 50 % (35%), viac ako 70 % (47%), s počtom zamestnancov od 50 do 249 (65%), podnikajúcich v peňažníctve (33%), v Banskobystrickom (43%), Prešovskom (36%) a Košickom kraji (37%).



K zhoršeniu z hľadiska finančného zaťaženia podnikov v súvislosti so vstupom Slovenska do Európskej únie vládnymi reformami došlo podľa názoru podnikateľov hlavne v oblasti odvodového zaťaženia. Odvody do zdravotnej poisťovne a do sociálnej poisťovne uviedla vyše polovica zástupcov firiem ako oblasti zhoršenia z hľadiska finančného zaťaženia firiem. Viac ako štvrtina odpovedajúcich uviedla zhoršenie v oblasti dane z pridanej hodnoty (DPH) a spotrebných daní. Viac v nasledujúcom grafe (graf č.2).

Graf č.2

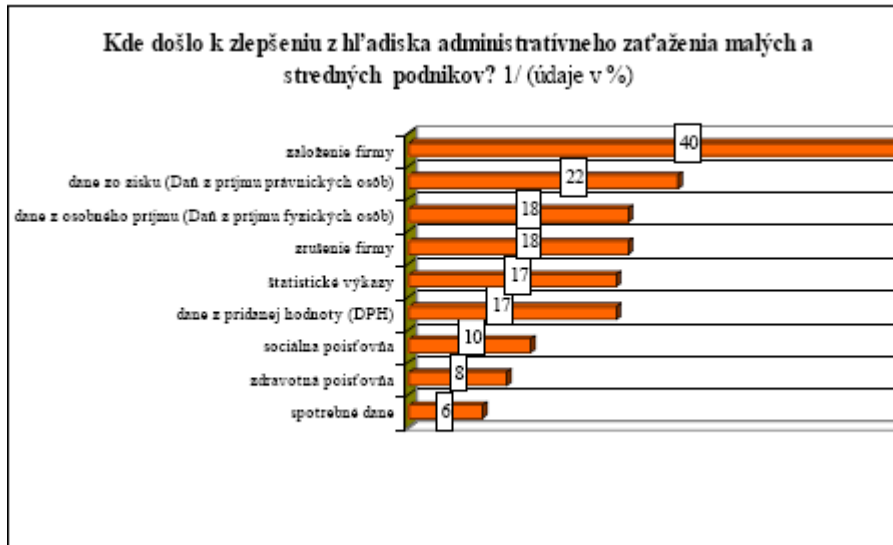


Odvody do zdravotnej poisťovne ako oblasť zhoršenia z hľadiska finančného zaťaženia podnikov uviedli vo väčšej miere, ako je priemer za celé Slovensko, vo firmách s obrátom viac ako 100 mil. Sk (63%), exportom od 50 do 70 % (64%), zaoberajúcich sa dopravou, poštou a telekomunikáciami (60%), so sídlom v Nitrianskom a Banskobystrickom kraji (60%, resp. 69%). Odvody do sociálnej poisťovne deklarovali ako dôvod zhoršenia finančného zaťaženia podniku najmä vo firmách s obrátom od 5 mil. do 10 mil. Sk (58%), s exportom do 10 % (58%), od 50 do 70 % produkcie (71%), venujúcich sa priemyselnej výrobe, poľnohospodárstvu a potravinárskej výrobe (zhodne 59%), peňažníctvu (67%), inej podnikateľskej činnosti (63%), ktorých sídlo je v košickom kraji (62%). Spotrebné dane uviedli pri zhoršení finančného zaťaženia podnikov predovšetkým firmy s obrátom od 50 mil. do 100 mil. Sk (36%), exportujúce od 30 do 50 % (33%), viac ako 70 % (36%), ako aj stredné podniky s 50 až 249 zamestnancami (33%). Daň z pridanej hodnoty (DPH) v súvislosti so zhoršením finančnej situácie podnikov deklarovali vo firmách s obrátom od 10 mil. do 50 mil. Sk (34%), od 50 mil. do 100 mil. Sk (36%), s objemom exportu od 30 do 50 % (33%), s počtom zamestnancov od 50 do 249 (37%), venujúcich sa poľnohospodárstvu a potravinárskej výrobe (48%), hotelierstvu a reštauračným službám, ďalej doprave, pošte a telekomunikáciám (zhodne 40%), pričom ako sídlo uviedli Trenčiansky kraj (34%).

## ZMENY PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA NA SLOVENSKU Z HĽADISKA ADMINISTRATÍVNEHO ZAŤAŽENIA PODNIKOV

Zlepšenie z hľadiska administratívneho zaťaženia podnikov v súvislosti so vstupom Slovenska do EÚ a vládnymi reformami nastalo pri založení firmy, keď to uviedli dve pätiny zástupcov podnikov. Zlepšenie administratívy pri oblasti daní zo zisku (Dane z príjmu právnických osôb) uviedla viac ako pätina oslovených. Necelá pätina opýtaných si myslí, že došlo k zlepšeniu v oblasti administratívneho zaťaženia pri zrušení firmy a pri dani z osobného príjmu (Daň z príjmu fyzických osôb).

Graf č.3



Zlepšenie v oblasti administratívneho zaťaženia pri založení firmy uvádzali zástupcovia podnikov s obrátom od 50 mil. do 100 mil. Sk (57%), exportujúcich od 30 do 50 % (63%), viac ako 70 % (44%), s počtom od 50 do 249 zamestnancov (57%), podnikajúcich v oblasti priemyselnej výroby (51%), ktorých sídlo je v Košickom kraji (51%). Zlepšenie úrovne administratívneho zaťaženia pri dani zo zisku (Daň z príjmu právnických osôb) deklarovali vo väčšej miere, ako je priemer za celé Slovensko, vo firmáchs exportom od 50 do 70 % (29%), v stredných podnikoch s 50 až 249 zamestnancami (37%), zaoberajúcich sa poľnohospodárstvom a potravinárskou výrobou (36%), s uvádzaným sídlom v Bratislavskom kraji (28%). Zlepšenie v oblasti administratívneho zaťaženia pri zrušení firmy uvádzali predovšetkým podnikatelia so stredných podnikov s počtom zamestnancov od 50 do 249 (26%), s hlavnou oblasťou podnikateľskej činnosti v doprave, poštách a telekomunikáciách (25%). Z hľadiska regionálneho členenia to boli podniky z Trenčianskeho kraja (26%). Zlepšenie úrovne administratívneho zaťaženia pri dani z osobného príjmu (Daň z príjmu fyzických osôb) vo väčšej miere, ako je celoslovenský priemer, uvádzali oslovení z podnikov s obrátom od 50 mil. do 100 mil. Sk (39%), majúcich od 50 do 249 zamestnancov (43%), podnikajúcich v stavebníctve (23%) a sídlacích v Bratislavskom kraji (24%).

Zhoršenie z hľadiska administratívneho zaťaženia podnikov deklarovala takmer polovica zástupcov firiem pri štatistických výkazoch a agende týkajúcej sa sociálnej poisťovne. Viac ako dve pätiny oslovených označili zhoršenie v oblasti administratívneho zaťaženia pri kontakte so zdravotnou poisťovňou. Kompletné informácie podáva ďalší graf (graf č.4).

Graf č.4



Zhoršenie pri spracovaní štatistických výkazov z hľadiska administratívneho zaťaženia podnikov uvádzali vo väčšej miere, ako je celoslovenský priemer, vo firmách s obratom od 10 mil. do 50 mil. Sk (55%), od 50 mil. do 100 mil. Sk (63%), s vyšším exportom a to od 50 do 70 % (64%) a viac ako 70 % produkcie (58%), zamestnávajúcich od 50 do 249 pracovníkov (59%), venujúcich sa peňažníctvu (67%), inej podnikateľskej činnosti (52%), so sídlom v Trnavskom (56%), Trenčianskom (59%), Banskobystrickom (55%) a Prešovskom kraji (54%).

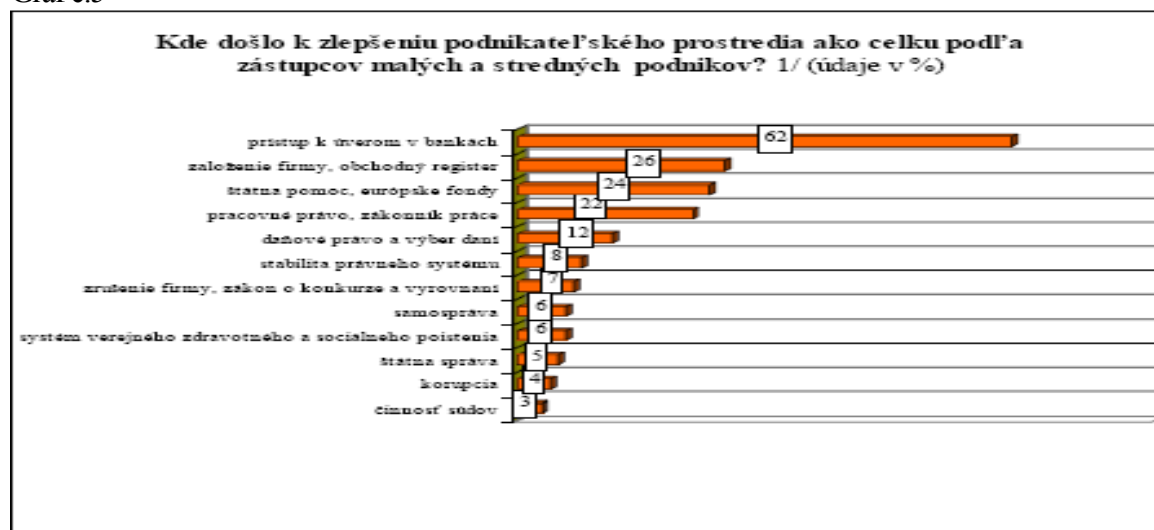
Zhoršenie administratívneho zaťaženia pri agende týkajúcej sa sociálnej poisťovne uviedli predovšetkým firmy s obratom od 1 mil. do 5 mil. Sk (51%), stredné podniky s 50 až 249 zamestnancami (56%) a s hlavnou podnikateľskou činnosťou v oblasti stavebníctva (51%). Z hľadiska územného členenia Slovenska to boli firmy z Banskobystrického (51%) a Košického kraja (52%).

Negatívne zmeny v úrovni administratívneho zaťaženia pri kontakte so zdravotnou poisťovňou deklarovali firmy venujúce sa poľnohospodárstvu a potravinárskej výrobe (48%), doprave, poštám a telekomunikáciami (50%), inej podnikateľskej činnosti (47%), ktorých sídlo je v Banskobystrickom (52%) a Košickom kraji (53%).

## CELKOVÉ ZMENY PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA NA SLOVENSKU

V ďalšej časti prieskum mapoval názory zástupcov oslovených podnikov na zlepšenie podnikateľského prostredia ako celku v súvislosti so vstupom Slovenska do EÚ a vládnymi reformami. Z výsledkov prieskumu vyplýva, že viac ako dve tretiny oslovených vidia zlepšenie podnikateľského prostredia v prístupe k úverom v bankách. Vyše štvrtina opýtaných vidí zlepšenie pri založení firmy a kontakte s obchodným registrom a necelá štvrtina deklaruje zlepšenie podnikateľského prostredia v štátnej pomoci a pomoci z európskych fondov. Vyčerpávajúce informácie ponúka nasledujúci graf (graf č.5).

Graf č.5



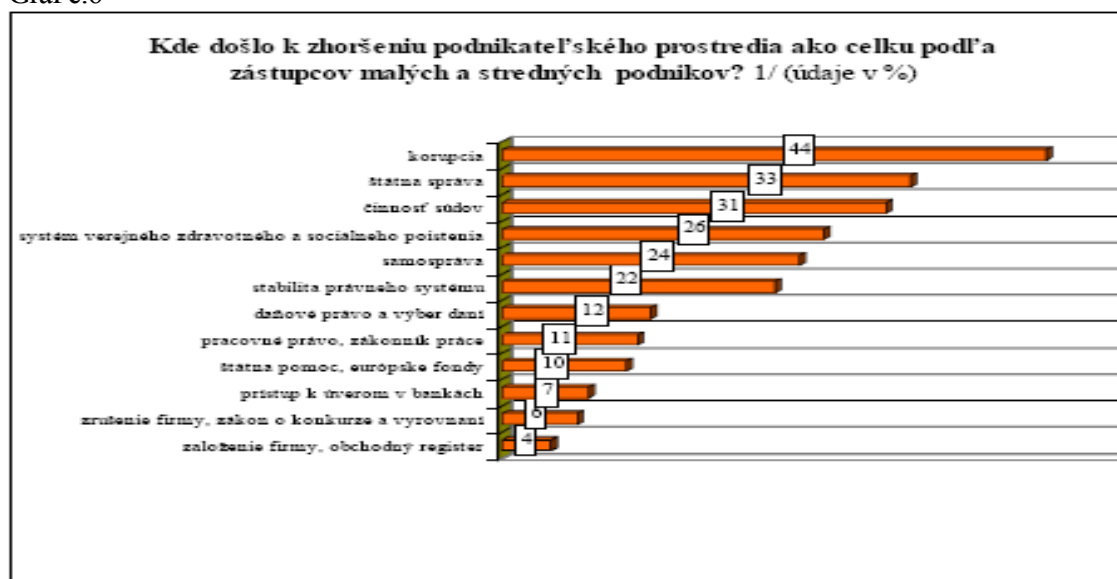
Prístup k úverom v bankách ako oblasť vedúcu k zlepšeniu podnikateľského prostredia na Slovensku uvádzali vo väčšej miere, ako je celoslovenský priemer, podniky s obratom viac ako 100 mil. Sk (69%), najviac exportujúce firmy s objem vývozu viac ako 70 % produkcie (74%), stredné podniky s 50 až 249 zamestnancami (76%), zoberajúce sa poľnohospodárstvom a potravinárskou výrobou (68%), stavebníctvom, dopravou, poštou a telekomunikáciami zhodne 67%, peňažníctvom (83%), inou podnikateľskou činnosťou (69%), ako aj podniky sídliace v Banskobystrickom a Prešovskom kraji (67% , resp. 68%).

Založenie firmy a kontakt s obchodným registrom ako oblasť zlepšenia podnikateľského prostredia na Slovensku uvádzali najmä zástupcovia firiem s obratom od 5 mil. do 10 mil. Sk (35%), od 50 mil. do 100 mil. Sk (32%), viac ako 100 mil. Sk (36%), exportujúcich od 30 do 50 % (33%) a viac ako 70 % (32%), najväčšie skúmané podniky s počtom zamestnancov od 50 do 249 (51%), zamerané na

poľnohospodárstvo a potravinársku výrobu (36%), so sídlom v Bratislavskom a Košickom kraji (33% a 31%). Štátna pomoc a európske fondy vo väčšej miere, ako je priemer za celé Slovensko, uvádzali oslovení z podnikov s objemom exportu od 30 do 50 % (33%), podnikajúcich v poľnohospodárstve a potravinárskej výrobe (36%), ktorých sídlo bolo v Trnavskom (29%), Nitrianskom (32%), Banskobystrickom (35%) a Košickom kraji (30%).

Z rovnakých možností ako pri hodnotení zlepšenia podnikateľského prostredia ako celku mohli zástupcovia firiem určiť, v ktorých oblastiach došlo k zhoršeniu podnikateľského prostredia v súvislosti so vstupom Slovenska do EÚ a vládnymi reformami. Viac ako dve pätiny oslovených zaznamenali zhoršenie v oblasti korupcie a takmer tretina zástupcov firiem uviedla zhoršenie v oblasti štátnej správy a činnosti súdov. Všetky odpovede opýtaných prináša nasledujúci graf (graf č.6).

Graf č.6



Zhoršenie podnikateľského prostredia v oblasti korupcie uviedli vo väčšej miere, ako je priemer za celé Slovensko, podnikatelia z firiem exportujúcich do 10 % produkcie (50%), zaoberajúce sa inou podnikateľskou činnosťou (53%), so sídlom v Trnavskom (53%) a Trenčianskom kraji (57%). Štátnu správu ako príčinu zhoršenia podnikateľského prostredia v sledovanom období uvádzali najmä zástupcovia podnikov venujúcich sa inej podnikateľskej činnosti (40%), ktorí ako sídlo podniku uvádzali Trnavský a Trenčiansky kraj (40% a 43%). Nespokojnosť s činnosťou súdov deklarovali vo väčšej miere, ako je celoslovenský priemer, zástupcovia podnikov s obrátom od 50 mil. do 100 mil. Sk (50%), s počtom od 50 do 249 zamestnancov (50%), podnikajúcich v priemyselnej výrobe (36%), so sídlom v Trenčianskom a Trnavskom kraji (zhodne 41%).

## ZÁVER

Kvalitu podnikateľského prostredia zásadným spôsobom ovplyvňujú predovšetkým faktory ako politická stabilita, stabilita ekonomiky a jej rast, úroveň legislatívy a reálna vymožitelnosť práva. Existuje pomerne jednoznačná zhoda v tom, že podnikateľské prostredie v Slovenskej republike sa postupne zlepšuje. Ďalšie úsilie je potrebné zamerať na oblasti, v ktorých sa nedosiahol želaný pokrok a ktoré stále vykazujú vysoký stupeň kritiky zo strany hospodárskych subjektov. Týmito oblasťami sú najmä zložitá a často sa meniacia legislatíva, vysoké administratívne zaťaženie, vysoké odvodové zaťaženie, nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily spôsobenej nesúlalom medzi požiadavkami hospodárskej praxe a vzdelávacieho systému a implementácia najnovších poznatkov vedy a techniky v súvislosti s potrebou prechodu na výstupy s vyššou pridanou hodnotou.

**LITERATÚRA:**

[1] Stav malého a stredného podnikania, NARMSP, Bratislava 2006, str. 7-9

[2] Hodnotenie podnikateľského prostredia a dopadu vstupu Slovenska do EÚ malými a strednými podnikmi, NARMSP, Bratislava 2005, str. 17-25

# **Medzinárodný marketing a potreba marketingového plánovania ( International Marketing and Need of Marketing Planning )**

**Martina Štofániková**  
1

---

Ing. Martina Štofániková, stofanikova@yahoo.com

## **Kľúčové slová**

Marketing  
Medzinárodný marketing  
Plánovanie  
Marketingové plánovanie  
Marketingový plán  
Marketingová stratégia

## **Abstrakt**

Príspevok sa zaoberá veľmi aktuálnou témou medzinárodného marketingu a potreby marketingového plánovania. Prvá časť príspevku sa zaoberá aktuálnou problematikou medzinárodného marketingu, ktorý zvlášť po vstupe Slovenska do Európskej únie začal byť aktuálny pre všetky spoločnosti na Slovensku. Druhá časť príspevku vysvetľuje potrebu marketingového plánovania, ako nevyhnutnej aktivity v každom podniku, ktorý si chce udržať dobrú pozíciu na trhu, získať zákazníkov, pracovať s nimi a vybudovať si potrebnú konkurenčnú výhodu.

The contribution is about very topical theme of international marketing and need of marketing planning. The first part of the contribution speaks about international marketing which became very important especially for Slovakia as a member of European Union. Before it, was important only for the companies which had enough strengths for entrance to international market but after joining to European Union it is important to think about it for everyone.

The second part of contribution explains the need of marketing planning as a unavoidable activity in every company for building its market position, obtaining the customers, working with them and for building the competitive advantage.

## **Úvod**

Plánovanie je bežná činnosť, od ktorej závisí chod firmy. Výsledkom marketingového plánovania je marketingový plán, ktorý môžeme považovať za manuál k tomu, aby sme dosiahli vytýčené marketingové ciele. Môžeme takisto povedať, že je to automapa, bez ktorej by nemal existovať žiadny podnik, ak nechce zablúdiť v zložitom konkurenčnom prostredí. Medzinárodný marketing bol aktuálny pre mnohé spoločnosti ešte pred vstupom Slovenska do Európskej únie, po vstupe do nej rapidne narástli možnosti pre globalizáciu mnohých odvetví a firiem, prišli noví konkurenti a vznikajú pobočky slovenských firiem v zahraničí. Preto je potrebné prestať vnímať marketing len ako záležitosť, ktorá siaha po hranice krajiny, pretože aj keď nie každý podnikateľ sa môže otvoriť svetu, neznamená to, že svetové spoločnosti sa neodvážia konkurovať našim domácim podnikom.

## Medzinárodný marketing

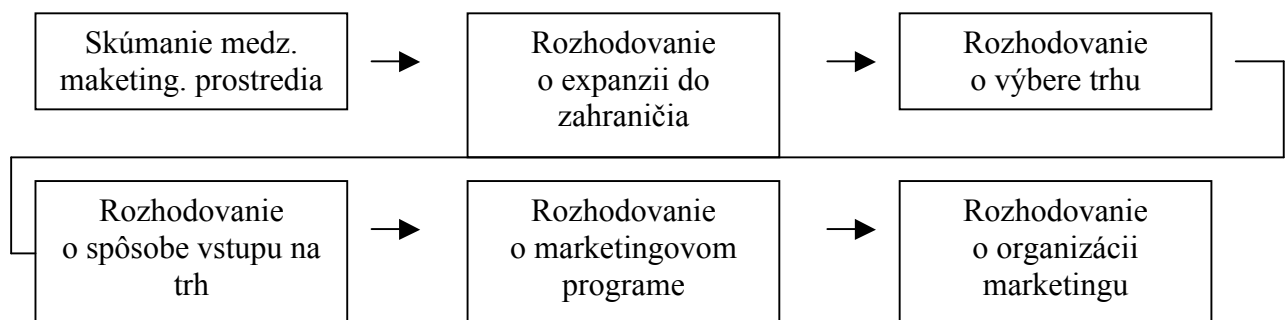
Slovo marketing je odvodené od anglického slova market, teda trh. Trh je hlavným hnacím motorom marketingu. Existuje viacero definícií marketingu, z množstva definícií sa vybrala jedna, ktorá vystihuje podstatu marketingu ako procesu. Podľa Cooper, Lane je marketing efektívny proces identifikácie, predvídania a uspokojovania potrieb zákazníkov.

Tajomstvom dobrého marketingu však nie je len proces zistenia a uspokojenia potrieb zákazníkov, to by bolo málo a nedokonalé, marketingový proces ďalej musí pokračovať vytváraním si vzťahov medzi kupujúcimi a predajcami, ide o bohatý sociálny proces, cieľom ktorého je dosiahnuť opakovaný nákup, odporúčanie a pre podnikateľa samozrejme zisk.

Domáci trh pre mnohých podnikateľov bol primálny už pred vstupom Slovenska do EÚ, hľadali nové odbytiská pre svoje služby alebo výrobky na zahraničných trhoch a rozvíjali tak medzinárodný marketing, tým, že sa odvážili prekročiť hranice. Vstúpili tak na zahraničné, medzinárodné trhy a mnohé sa stali potenciálnou a v mnohých prípadoch aj reálnou konkurenčnou hrozbou pre domáce podniky v danej krajine. Firmy, ktoré sa rozhodli predávať svetové produkty, nemajú inú možnosť, len internacionalizovať svoju činnosť.

Medzinárodný marketing je filozofia podnikania, podnik sa orientuje na zahraničného zákazníka, jeho potreby a želania a snaží sa ich uspokojiť lepšie ako konkurencia, je to konkrétna stratégia firmy na zahraničnom trhu. (Elvíra Dudinská)

Veľmi dôležité je si uvedomiť, že pri vstupe na zahraničný trh musíme ako prvé vnímať národné rozdiely a zvláštnosti, pretože medzi národmi sú veľmi veľké rozdiely a preto je veľmi dôležité pre marketérov snažiť sa spoznať mentalitu zákazníkov na zahraničnom trhu, ich preferencie a zvláštnosti, pretože v rôznych krajinách budú zákazníci reagovať na uskutočňované marketingové aktivity rôzne. Je to dôležité vnímať a pracovať s tým preto, aby naše marketingové úsilie nevyšlo nazmar. Ešte pred tým, ako sa firmy rozhodnú vstúpiť na zahraničný trh, musia uskutočniť niekoľko dôležitých rozhodnutí, ktoré definoval Philip Kotler a znázorňuje ich nasledujúca schéma:



Pre realizovanie všetkých aktivít by mala firma uskutočňovať takzvanú koncepciu marketingového manažmentu, ktorá predstavuje proces identifikovania, predvídania a uspokojovania potrieb zákazníkov. P.KOTLER definuje marketingový manažment ako proces plánovania a prevedenia koncepcie, tvorby cien, propagácie a distribúcie myšlienok, produktov a služieb s cieľom vytvárať výmenu, ktorá uspokojuje ciele jednotlivcov aj organizácie.

Prvou a veľmi dôležitou fázou marketingového manažmentu je proces plánovania, výsledkom ktorého je marketingový plán, ktorý je nevyhnutným pre každý podnik, na základe neho



podnik vie, čo chce dosiahnuť a akým spôsobom to chce dosiahnuť, je to ako automapa alebo letový manuál.

## **Marketingové plánovanie**

Marketingové plánovanie sa používa na opis metód objasňujúcich spôsob. Ako použit' marketingové zdroje na dosiahnutie marketingových cieľov podniku.

Čo je veľmi dôležité si uvedomiť je fakt, že pre marketingové plánovanie neexistuje žiadny štandardný prístup, pretože marketingové plánovanie musí byť vždy prispôsobené špecifickým potrebám podniku.

Marketingové plánovanie sa používa na:

- Rozdeľovanie trhu na časti – segmentácia trhu
- Identifikáciu trhovej pozície
- Predpovedanie veľkosti trhu
- Plánovanie a realizovanie uskutočniteľného trhového podielu v rámci segmentu trhu.

Položme si otázku, prečo je marketingové plánovanie také užitočné?

Marketingové plánovanie pomáha koordinovať činnosti, ktoré zabezpečujú alebo napomáhajú dosiahnuť ciele, ktoré boli stanovené, prostredníctvom plánovania zároveň manažéri premýšľajú a predvídajú budúcnosť.

Plánovanie umožňuje aj lepšie prispôsobenie zdrojov daným možnostiam trhu, ak v podniku existuje plán, koncepcia, umožňuje to podniku zlepšiť komunikáciu vo vnútri podniku a vyhnúť sa rizikám a konfliktom medzi jednotlivými profesiami alebo stupňami riadenia.

Čo je dôležité spomenúť, že plánovanie zabezpečuje podniku lepšiu pripravenosť na prispôbovanie sa zmenám na trhu, pretože podmienkou firmy, aby dokázala úspešne pôsobiť na trhu a prežiť je jej schopnosť reagovať na zmeny na trhu, byť flexibilná.

Celkovo môžeme proces marketingového plánovania rozdeliť na tri základné kroky:

1. Analýza situácie – opis doterajšieho vývoja a súčasnej situácie, odhad budúceho vývoja marketingovej situácie
2. Marketingové programy – určenie cieľov a formulovanie alternatívnych marketingových stratégií sledovaných na cieľových trhoch
3. Určenie cieľov a stratégií – programovanie marketingového mixu a marketingových akcií, finančný rozpočet

Existuje veľmi veľa prístupov k marketingovému plánovaniu.

Jeden zo základných a pomerne všeobecne aplikovateľných prístupov uplatňuje Philip Kotler, ktorý definuje proces marketingového plánovania v niekoľkých krokoch:

- Analýza marketingových príležitostí
- Tvorba marketingových stratégií
- Tvorba marketingových programov
- Implementácia a kontrola plánov

Samotný proces marketingového plánovania zahŕňa 7 hlavných krokov:

1. identifikácia súčasnej situácie organizácie
2. interný audit: čo organizácia dosiahla, kde je teraz a aké metódy a postupy uplatňuje

3. externý audit: aký je trh a konkurenti? – analýza trhu, segmentu a analýza konkurencie
4. určenie cieľov
5. určenie marketingového mixu
6. vypracovanie marketingového plánu
7. sledovanie a vyhodnocovanie plnenia marketingového plánu

Teraz uvedieme najdôležitejšie postrehy pre jednotlivé činnosti plánovania, čo je potrebné si uvedomiť v jednotlivých etapách.

Podniky neexistujú izolovane, ale v neustálej interakcii s podnikovým okolím a prostredím. Interné prostredie zahŕňa analýzu podnikového prostredia, vývoj podniku od jeho vzniku, jeho pozicionovanie na trhu, používané stratégie, analýza aj ostatných podnikových činností, ktoré sú v interakcii s marketingovým oddelením.

Externý audit je pomerne rozsiahly, keďže musí zahŕňať všetky prvky prostredia mimo podniku, analýzu trhov, segmentáciu a potenciálne medzery na trhu, analýzu zákazníkov, potenciál zákazníkov, analýzu konkurencie, distribúciu, sprostredkovateľov, dodávateľov, verejnosť. Poslednou časťou je analýza makroprostredia zhrnutá do formy analýzy trendov a podmienok podnikania v spoločnosti, ktoré budú priamo alebo nepriamo ovplyvňovať podnikanie a na základe takto uskutočnenej analýzy je možné zadefinovať závery, ktoré vyplývajú z týchto pozorovaní. Výsledným efektom interného a externého auditu je SWOT analýza, ako analýza silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb, určenie predpokladov. SWOT analýza nám umožňuje čo najsprávnejšie rozhodnutie pre dosiahnutie cieľov

Stanovenie cieľov prebieha v hierarchickej postupnosti, je veľmi dôležité, aby aj dielčie ciele, teda marketingové ciele boli v súlade s hlavnými cieľmi spoločnosti. Z podnikových cieľov treba vyvodiť marketingové ciele, na základe presnej definície marketingových cieľov je možné rozhodnúť a zadefinovať marketingovú stratégiu. Najvyššie marketingové ciele majú za úlohu to, čo má firma na cieľových trhoch dosiahnuť, ako sa tam uvedie a akú predstavu vyvolá. Najvyššie marketingové ciele môžeme rozdeliť do troch oblastí, prvá oblasť sa musí týkať trhovej pozície, kde podnik by si mal zadefinovať trhovú pozíciu vzhľadom na súčasnú situáciu podniku a identifikáciu trhových príležitostí. Ďalším najvyšším marketingovým cieľom je imidž firmy. Predstavuje mienku, ktorá sa v ľuďoch vytvorí o firme z pohľadu objektívnych alebo subjektívnych dojmov. Tretím najvyšším marketingovým cieľom je identita firmy, ktorú môžeme chápať ako množstvo stavebných kameňov, ktoré vyjadrujú vizuálny a akustický obraz firmy z hľadiska jej vystupovania ako aj jej osobnosť. Identita je vlastne to, čo zákazníci o firme počujú a čo vidia.

Marketingové stratégie predstavujú metódy, prostredníctvom ktorých chce podnik dosiahnuť stanovené marketingové ciele. Formulovanie marketingovej stratégie je jedným z najkritickejších a najzložitejších elementov celého marketingového procesu. Vo vzťahu k ostatným manažérskym úrovňam komunikuje, ktoré silné a slabé stránky treba v podniku rozvíjať, ktoré slabé stránky utlmiť a akým spôsobom. Marketingové stratégie napomáhajú prijímať taktické rozhodnutia s cieľom zosúladiť aktivity podniku s trhovými príležitosťami. Samotné stratégie predstavujú ciele marketingového mixu.

Po marketingových stratégiách je potrebné definovať marketingový mix, najpoužívanejší model je model 4P ( produkt, cena, propagácia, miesto ). Tento program sa však v oblasti služieb rozširuje o ďalšie 3P, čím dostaneme model 7P ( produkt, cena, propagácia, miesto, ľudia, proces a prezentácia ). Každý z prvkov marketingového mixu je tvorený ďalšími komponentmi, ktorých význam bude závisieť od druhu podnikateľských aktivít.

Po všetkých potrebných krokoch plánovania sa môže pristúpiť k zostaveniu plánu, marketingového plánu.

Podľa P.KOTLERA obsah marketingového plánu tvorí:

- zhrnutie a stručný obsah
- súčasná marketingová situácia
- analýza SWOT
- ciele
- marketingové stratégie
- akčné programy
- rozpočty
- kontrola

## **Záver**

Prenikanie na medzinárodný trh sa v určitom rozsahu týka všetkých ekonomických odvetví. Stáva sa pravidlom, že pre rastúci počet firiem a podnikateľov je medzinárodná kooperácia nielen potrebná a výhodná, ale svojim spôsobom aj nevyhnutná. Aj pre medzinárodný marketing platia marketingové princípy, avšak na medzinárodnom trhu dochádza k orientácii na širšie dimenzie ako na domácom trhu, tak dochádza k modifikácii a diferenciacii marketingových činností. Medzinárodný marketing zohľadňuje širšie pole podnikania, ako marketing domáci, pretože marketing na domácom trhu má menej premien. Medzinárodný marketing sa zákonite odvíja z domáceho marketingu, hlavným prvkom, ktorým sa však medzinárodný marketing bude odlišovať od domáceho marketingu však nie sú činnosti alebo funkcie, prípadne princípy a metódy, ale odlišovať sa bude cestami, ktorými sa uskutočňuje. Aj uskutočňovanie medzinárodného marketingu musí vychádzať z určitej stratégie, plánu, preto bolo rozhodujúce zdôrazniť význam marketingového plánovania ako v prostredí každej firmy, tak zvlášť v prostredí medzinárodného marketingu. Bez strategického plánovania, ktoré sa týka dlhodobého smerovania firmy, ktoré vytvára dlhodobý rámec pre firemné aktivity, je potrebné, aby firma pravidelne pracovala aj na krátkodobý marketingovej stratégii, ktorá zohľadňuje vývoj na trhu, zohľadňuje modifikácie zákaznickeho správania a dokáže pružne reagovať na meniace sa podmienky na trhu. Preto bolo aj v tomto príspevku dôležité zdôrazniť potrebu marketingového plánovania a potrebu zostavovania marketingových plánov pre každú spoločnosť, ako základného plánu pôsobenia na trhu, získania si trhovej pozície, zvládnutia boja s konkurenciou a presadenia sa v rámci vybraného segmentu. Prečo by firmy mali uvažovať o aktivitách na medzinárodnej scéne? No najčastejším motivátorom je prirodzene možnosť zvýšenia zisku, z dôvodu existencie odbytišť pre výrobky či služby aj na medzinárodnom trhu. Mnoho firiem vstupom na zahraničný trh predĺži životný cyklus svojho výrobku alebo služby, doslova rozšíri pole svojej pôsobnosti. Pri vstupe na zahraničný trh však musí brať do úvahy ďalšie neodvratné faktory, s ktorými bude pracovať a síce, rozdielne spotrebiteľské potreby, ktorým musí častokrát aj prispôbiť svoju ponuku. Rozdielne zvyklosti musí brať do úvahy pri nastavovaní všetkých marketingových aktivít a činností. No a v neposlednej rade si musí uvedomiť zvláštnosti zahraničnej kultúry, ekonomické a politické podmienky a silu zahraničnej domácej konkurencie.

## **Použitá literatúra**

1. KOTLER, P.: Marketing management. Praha: Grada Publishing, 10. rozšírené vydanie, 720 strán, ISBN 80-247-0016-6
2. COOPER J.; LANE P.: Marketingové plánování. Praha: Grada Publishing, 1. vydanie, 232 strán, ISBN 80-7169-641-2
3. DUDINSKÁ E.: Základy marketingu. Bratislava: Ekonóm, 1. vydanie, 199 strán, ISBN 80-225-1222-2
4. DUDINSKÁ E.: Globálny marketing. Bratislava: Ekonóm, 1. vydanie, 89 strán, ISBN 80-225-1337-7

# **VYBRANÉ PROBLÉMY VYTVORENIA SYSTÉMU ZDOKONALOŤOVANIA KVALITY VEDECKEJ PRÁČE**

## **SELECTED PROBLEMS OF CREATIVING SYSTEMS OF IMPROVEMENT QUALITY SCIENTIFIC WORK**

**Elena Šúbertová<sup>1</sup>**

### **ABSTRACT**

One of the most important parts, inseparable from overall university activities is post-graduate education and training combination with research and scientific work. Combination of knowledge and experiences of professor with enthusiasm of young talents can bring new developments. We are proud, that our faculty fulfils this role with a significant success.

### **KEY WORDS:**

Scientific work, research work, grants, knowledge, development, doctoral studies

### **ÚVOD**

Fakulta podnikového manažmentu (ďalej FPM) je významnou súčasťou Ekonomickej univerzity v Bratislave, lebo zabezpečuje plnohodnotné štúdium pre 2 331 študentov 1. a 2. bakalárskeho a magisterského štúdia. Súčasne má akreditované doktorandské štúdium, kde študuje v dennej aj externej forme v tomto akademickom roku cca 200 doktorandov.

Základné priority Ekonomickej univerzity pre nasledujúce obdobie sú:

- excelentnosť
- internacionalizácia
- výskumný charakter univerzity
- podpora talentov
- integrácia.

### **PRIORITY VO VEDECKO-VÝSKUMNEJ ČINNOSTI A NA DOKTORANDSKOM ŠTÚDIU**

Aktivita učiteľov – a denných doktorandov FPM má zodpovedať aj cieľom vedeckovýskumnej činnosti (ďalej VVČ) Ekonomickej univerzity, ale pri zachovaní poslania fakulty .

Základným cieľom vedeckovýskumnej činnosti učiteľov – a denných doktorandov Fakulty podnikového manažmentu na Ekonomickej univerzite je nezávislá vedecká a bádateľská práca, prepojená s výučbou v jednotlivých študijných odboroch. Od svojho vzniku v roku 1953 absolvovalo vedeckú prípravu od roku 1953 do roku 1995 spolu 304 CSc., 23 Dr. a 36 PhD. od roku 1997 do roku 2002.

Od roku 2003 bolo prijatých na doktorandské štúdium postupne 225 denných a externých doktorandov, v štandardnej dĺžke ukončilo v uvedenom termíne štúdium 23 doktorandov.

---

<sup>1</sup> Doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD., Ekonomická univerzita, Fakulta podnikového manažmentu, Dolnozemská 1/b, 852 35 Bratislava, tel. 00421/2/672 95 565, e-mail: [subertv@euba.sk](mailto:subertv@euba.sk), [elena.subertova@euba.sk](mailto:elena.subertova@euba.sk)

Fakulta má v súčasnosti 100 tvorivých pracovníkov, 38 školiteľov doktorandov, 45 denných doktorandov a viac ako 150 externých doktorandov.

VVČ učiteľov na FPM tvorí základ pre zvyšovanie úrovne pedagogického procesu a pre odborný a kvalifikačný rast učiteľov. Úroveň VVČ je charakteristická hlavne podľa počtu a druhu riešených grantových projektov získaných prostriedkov na vedu, úroveň doktorandského štúdia a publikačnej činnosti.

V súvislosti so vstupom SR do EÚ v súlade s vytváraním európskeho výskumného a vysokoškolského priestoru za prioritné oblasti považujeme:

- skúmanie pozitív a negatív zmien podnikateľského prostredia súvisiacich s integráciou SR do EÚ,
- zvyšovanie konkurenčnej schopnosti a exportnej výkonnosti malých a stredných podnikov,
- nové tendencie rozvoja strategického, operačného a personálneho manažmentu,
- finančné riadenie podniku v podmienkach globalizácie,
- tvorba modelu logistického reťazca,
- využitie moderných informačných technológií v integrovanom podnikateľskom prostredí.

Vo vedeckovýskumnej činnosti FPM rieši hlavne grantové projekty VEGA, inštitucionálne projekty, projekty KEGA, projekty mladých učiteľov do 35 rokov, a tiež je zapojená do medzinárodných projektov. Hodnotenie výsledkov VVČ vedenie fakulty predkladá na rokovanie Vedeckej rady FPM EU v prvom štvrtroku nasledujúceho roka.

Výsledky a riešenia výskumných úloh učiteľa prezentovali aktívnou účasťou na viacerých vedeckých konferenciách a seminároch doma, v zahraničí a taktiež sú publikované vo vedeckých monografiách, vedeckých časopisoch a odborných časopisoch.

Každý rok sa hodnotia tie publikačné a vedeckovýskumné aktivity učiteľov a doktorandov, ktoré znamenajú kvalitatívny prínos pre rozvoj fakulty a univerzity.

Fakulta podnikového manažmentu je prostredníctvom EU v Bratislave zapojená do všetkých rozhodujúcich mobilných projektov, z ktorých možno čerpať finančné prostriedky.

Na fakultnej aj na celouniverzitnej úrovni v rámci tvorby integrovaného systému riadenia kvality dobre funguje:

- personálne vybavenie pracovísk EU informačnými technológiami (PC)
- prístup k informáciám zo strany Slovenskej ekonomickej knižnice.

## **PROBLÉMY VO VEDECKO-VÝSKUMNEJ PRÁCI A NA DOKTORANDSKOM ŠTÚDIU**

Problémy vo vedecko-výskumnej činnosti a na doktorandskom štúdiu, ktoré treba riešiť možno rozdeliť do viacerých oblastí:

- čo treba revidovať
  - a) štruktúru riešených projektov a grantov na pracoviskách fakúlt v prospech grantov národného a medzinárodného charakteru,
  - b) podpora kvalifikačného rastu učiteľov
  - c) systém výchovy mladých vedeckých pracovníkov a doktorandov
  - d) zlepšiť systém motivácie v oblasti vedecko-výskumnej činnosti učiteľov a denných študentov univerzity, odstrániť nivelizáciu miezd a štipendií
  - e) zjednodušiť a urýchliť evidenciu publikačnej činnosti v Slovenskej ekonomickej knižnici.

- čo treba vypracovať
  - a) systémové opatrenia na podporu vstupu FPM do medzinárodných vedecko-výskumných projektov a štruktúr
  - b) skvalitniť systém výchovy mladých vedeckých pracovníkov a doktorandov, tak, aby bola vyššia úspešnosť ukončenia doktorandského štúdia všeobecne a interného doktorandského štúdia osobitne
  - c) zabezpečiť optimálny systém motivácie v oblasti vedecko-výskumnej činnosti učiteľov univerzity.

## 2. Vybrané problémy a nástroje na zabezpečenie kvality na EU všeobecne a na FPM konkrétne FPM pre subsystém „Veda a doktorandské štúdium“.

### *Problém A : Vytváranie výskumných pracovísk, ktoré budú zastrešovať inštitucionálnu vedu na univerzite*

1. Navrhujem vypracovať/revidovať/ inovovať nasledujúce nástroje zabezpečenia, sledovania a hodnotenia kvality:
  - EU by mala mať profesionálne výskumné pracovisko z radov špičkových profesorov a profesionálnych projektových manažérov, ktorí by dokázali zabezpečiť zvýšenie úrovne vedecko-výskumnej činnosti.
  - EU by sa mala orientovať na zlepšenie komunikačného systému medzi fakultami, lebo na každej fakulte existuje osobitný informačný systém pre sledovanie výstupov (napríklad publikácií), v dôsledku čoho sa napríklad jeden medzifakultný výstup môže dostať do rôznych evidencií (resp. súťaží) opakovane (v súťaži o najlepšiu publikáciu za rok 2006 tak navrhovali v roku 2007 viaceré fakulty ten istý výstup ako „svoj“)
2. Navrhujem zvážiť vyplňanie formulárov o publikačných výstupoch, lebo zaradenie autorom, resp. na fakulte môže byť v SEK preklasifikované a vyplňanie zo strany pedagogických pracovníkov je vlastne neefektívna operácia (zvlášť keď SEK má na evidenciu grant a všetky výstupy sa kopírujú na úrovni FPM z finančných zdrojov fakulty). Systém odovzdávania výstupov do SEK má svoje „limity“, napríklad časové. Dodatky k publikačnej činnosti sa započítavajú inak pre rôzne druhy evidencie (vykazovanie s cieľom získania financií pre MŠ SR má iný termín ako vykazovanie pre granty, pre akreditáciu atď.), čiže existuje viac druhov výkazov.
3. Navrhujem vypracovať/revidovať/ inovovať štruktúru databázy: pre vedúcich pracoviska (katedry), pre školiteľov doktorandov:
 

by mal mať k dispozícii pri určovaní pohyblivej výšky mzdy rýchly a presný prístup na databázu súpis výstupov tvorivých pracovníkov katedry zo strany SEK.
4. Navrhujem odstrániť nivelizáciu miezd, lebo pôsobí demotivačne na tvorivých (pedagogických) pracovníkov.

### *Problém B : Zvyšovať kvalitu vedeckovýskumnej činnosti podporou študentskej vedeckej a odbornej činnosti a vyhľadávaním talentov pre doktorandské štúdium*

1. Navrhujem vypracovať/revidovať/ inovovať nasledujúce nástroje zabezpečenia, sledovania a hodnotenia kvality:

- Každá fakulta by mala mať ŠVOČ osobitne pre študentov bakalárskeho štúdia, osobitne pre magisterské štúdium.
- EU by sa mala orientovať na vyhľadávanie talentov pre doktorandské štúdium systémovo a víťazi súťaží ŠVOČ by mali mať „garantované“ prijatie na doktorandské štúdium

2. Navrhujem vypracovať/revidovať/ inovovať nasledujúcu sprievodnú dokumentáciu:

Navrhujem zväziť neefektívne vyplňanie formulárov vedúceho a recenzenta ŠVOČ, stačí len jeden posudok učiteľa, ktorý prácu viedol a pozná najlepšie silné a slabé stránky práce a výsledku snaženia študenta.

3. Navrhujem vypracovať/revidovať/ inovovať štruktúru nasledujúcich databáz:

Každý vedúci pracoviska (katedry) by mal mať k dispozícii informácie o databáze úspešných študentov na študijnom odbore magisterského a doktorandského štúdia, aby mohol v prípade úspešného ukončenia štúdia prednostne ponúknuť zamestnanie úspešným absolventom.

Určite by bolo zaujímavé spracovať databázu absolventov (aspoň tých, ktorí majú záujem po skončení štúdia naďalej mať vzťahy s EU)

4. Ďalšie navrhované opatrenia:

Navrhujem ponúknuť doktorandom, ktorí realizovali dizertačnú skúšku a/alebo interné doktorandské štúdium pred stanoveným termínom (v stanovenom termíne) prednostne voľné miesto v konkurzoch na voľné pedagogické miesta na fakulte. V súčasnosti interní doktorandi po troch rokoch štúdia odchádzajú do praxe a potom ak je voľné „pedagogické“ miesto sa už nevrátia, lebo sú na inom pracovisku.

***Problém C : Publikačná činnosť učiteľov – boli vytvorené opatrenia na oceňovanie najlepších výstupov a vytvorili sa príležitosti na publikovanie vo vedeckých časopisoch fakúlt***

1. Navrhujem vypracovať/revidovať/ inovovať nasledujúce nástroje zabezpečenia, sledovania a hodnotenia kvality:

- Vedenie EU by malo zväziť, či netreba inovovať pravidlá pre oceňovanie najlepších výstupov a informovať o nich
- EU by mala doriešiť problémy súvisiace s cestovaním doktorandov na rôzne konferencie, hlavne do zahraničia (cestovanie a preplácanie na Dohody o vykonaní práce je v súlade s platnými predpismi, ale administratívne náročné)

2. Navrhujem vypracovať/revidovať/ inovovať nasledujúcu sprievodnú dokumentáciu:

Prehodnotiť kritéria v súťaži o najlepšiu publikáciu, recenzné posudky sú veľmi rozdielne, niektorí učitelia dávajú do súťaže opakovane ten istý titul, ale ďalšie vydanie s odôvodnením, že je prepracované.

3. Navrhujem vypracovať/revidovať/ inovovať štruktúru nasledujúcich databáz:

Bolo by užitočné spracovať databázu doterajších ocenených výstupov. Databáza ocenených (Cena rektora) výstupov by súčasne bola pomôckou v procese odmeňovania a aj akreditácie.



#### 4. Ďalšie navrhované opatrenia:

Denní doktorandi by mali byť diferencovane ohodnotení podľa realizovaných výstupov. Štipendia sú v súlade so zákonom, ale prístup denných doktorandov k povinnostiam – k štúdiu a k publikovaniu je veľmi diferencovaný. V súčasnosti sú veľké rozdiely v publikačnej činnosti a v zapojenosti denných doktorandov do riešenia grantových úloh (0 až 3), ale výška štipendií je rovnaká.

## ZÁVER

V oblasti vedecko-výskumnej činnosti a doktorandského štúdia je veľmi dôležité zabezpečenie väzby medzi tvorivými pracovníkmi FPM navzájom a medzi doktorandami fakulty. Nemenej dôležitá je spätná väzba s internými doktorandami, ale aj s pracoviskami s podobným zameraním doma a v zahraničí. Prínosom je efektívne spracovanie aktuálnych informácií. Významným zdrojom pokroku FPM sú okrem tvorivých pracovníkov hlavne tí denní doktorandi, ktorí sú ochotní zostať pracovať na Fakulte podnikového manažmentu EU, prípadne spolupracovať s Ekonomickou univerzitou v Bratislave a úspešne v termíne dokončiť doktorandské štúdium.

## POUŽITÁ LITERATÚRA:

Kolektív: Podkladové materiály k akreditácii. 2. prepracovaný variant. FPM, EU Bratislava 2007, s. 8-9

Šúbertová, E. a kol.: Pamätnica FPM EU v Bratislave. IRIS Bratislava 2003, ISBN 80-89018-56-4

[www.euba.sk](http://www.euba.sk)

Vedecký článok bol spracovaný v rámci projektu VEGA 178 v nadväznosti na projekt ESF.

## KONTAKT:

Doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD.

Ekonomická univerzita,

Fakulta podnikového manažmentu

Dolnozemska 1/b, 852 35 Bratislava

tel. 00421/2/672 95 565,

e-mail: [subertv@euba.sk](mailto:subertv@euba.sk), [elena.subertova@euba.sk](mailto:elena.subertova@euba.sk)

# FLEXIBILITA PODNIKOV V GLOBALIZAČNOM PROCESE

## FLEXIBILITY OF BUSINESS IN THE GLOBALIZATION

Jozef ŠUBJAK - Marika HÚLEKOVÁ ·

**Kľúčové slová:** globalization, flexibility, business, underdeveloped countries, government, poverty.

### ABSTRAKT

Forward countries are a center of globalization process through the several political and business organizations and community. They are showing development models to the third world countries. But they have problems with cultural and religious differences. So knowledge of national habits, values and national specifications are very important in international business.

### ÚVOD

V 90-tych rokoch 20. storočia a začiatkom 21. storočia sa zosilňujú nové podstatné javy, ktoré sa však prejavovali už predtým. V posledných rokoch zosilneli natoľko, že spoločne vytvárajú nový model vývoja komoditného a geografického usporiadania svetového obchodu. Pojem svetový je nahrádzaný aj pojmom globálny, čo ale nemení podstatu vecí. Proces globalizácie bol nezvratný a preto je potrebné ho prijať ako fakt so všetkými svojimi pozitívami aj negatívami, ktoré so sebou prináša. Globalizácia sa stala teoretickou baštou výskumu v polovici minulého storočia, kedy nárast exportovaných tovarových tokov, zvyšovanie kapitálových tokov mimo územia vlastného štátu a permanentná akcelerácia týchto procesov vyvolávali záujem teoretikov.

### VÝVOJ TEORETICKÝCH POHĽADOV NA GLOBALIZÁCIU

Medzi prvými, kto sa teoreticky zaoberal globalizáciou bol M. Mc Luhan, ktorý v roku 1965 vo svojej práci Ako rozumieť médiám, prirovnal globalizáciu k vytváraniu globálnej dediny. V Belohradský je toho názoru, že vo verejnom sektore demokratických krajín existujú dve chápania globalizácie: prvé – užšie, podľa ktorého je globalizácia zrýchlenie kapitálových tokov, oslabenie úlohy štátu v ekonomike, flexibilita, mobilita práce, prenos legislatívnych procesov z národných inštitúcií na svetové obchodné a finančné inštitúcie (WTO, MMF, Svetová banka). Podľa druhého t.j. širšieho poňatia je globalizácia chápaná ako pokus integrovať do procesu politické rozhodovanie, pohľad na Zem z nadhľadu. H. Hendersonová v práci Life Beyond Economics (Indianapolis 1991) definuje sedem súbežne prebiehajúcich globalizačných procesov:

- globalizácia technológií a výroby
- globalizácia práce, zamestnanosti a migrácie

---

· Jozef Šubjak, Ing., Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, katedra manažmentu, Liptovský Mikuláš, subjak@aoslm.sk  
Marika Húleková, Ing., Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, finančné oddelenie, Liptovský Mikuláš, hulekova@aoslm.sk

- globalizácia financií, dlhov a informácií
- globalizácia rozšírenia zbraní
- globalizácia kultúry a spotrebiteľských vzorov
- globalizácia antropogénnych vplyvov na biosféru Zeme
- spätné väzby na uvedené procesy

## **KOMPETENCIE VLÁD V PROCESE GLOBALIZÁCIE**

Na ceste globalizácie vo svete je pre jej kvalitné fungovanie dôležitá aj spoluúčasť vlád krajín, ktoré svojimi krokmi prispievajú k vytváraniu národnej konkurenčnej výhody krajiny. Vlády sa podieľajú na tejto ceste svojimi politikami či už v oblasti vzdelávacej, výchovnej, daňovej, zdravotnej starostlivosti, antitrustovej, regulačnej či environmentálnej politike. Aj z pohľadu OECD je konkurenčná schopnosť ekonomiky ovplyvňovaná zdravým vzdelaním a výcvikom pracovnej sily, efektívnosťou daňovej správy ale aj podporou vývoja malých a stredných podnikov. Rýchle zmeny v sume peňazí v obeh, v úrokových sadzbách, cien hotových výrobkov, lacnej práce, inflácie predstavujú súbor problémov vládnym organizáciám v oblasti dlhodobého plánovania, efektívnej alokácii zdrojov, nedôveru a nespokojnosť so schopnosťami vlády okamžite prekonať problémy. Preto je dôležité, aby sa začala uskutočňovať reforma správnych štruktúr z byrokratických foriem na pružnejšie, flexibilnejšie štruktúry.

Centrom riadenia procesu globalizácie sú vyspelé krajiny prostredníctvom rôznych svetových politických a obchodných organizácií a spoločenstiev, ktorých pôsobnosť je celosvetového charakteru. Hlavnou činnosťou je napomáhanie a usmerňovanie hospodárskym a politickým reformám v menej rozvinutých krajinách, kde však najväčšie slovo majú práve vyspelé štáty. Hlavným cieľom je zníženie chudoby vo svete. Na tento proces je možné pozeráť sa z dvoch strán. Zo strany nástrojov, trendov a vznikajúcich problémov globalizácie, alebo zo strany prejavov, prognóz, odporcov spoločensko-politickej globalizácie. Tieto dva pohľady sú však vzájomne späté a vzájomne sa ovplyvňujúce. V prípade, že by sme na proces globalizácie pozerali výhradne len z jedného pohľadu, došlo by k narušeniu základného vnímania globalizácie. Z ekonomického výhľadu Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD) vyplýva, že zvýšením otvorenosti krajiny k obchodu rastie aj životný štandard v rozvojových a rozvinutých krajinách. Voľný obchod priaznivo pôsobí na ekonomicky rast.

Vo všeobecnosti platí, že vplyvom zvýšenia pohybu pracovnej sily, kapitálu, informácií a obchodu rastú inovácie, čo stimuluje rast produktivity hlavne v rozvinutých krajinách. Domnievať sa, že sa nás proces zjednocovania sveta netýka, prípadne, že globalizáciu si môžeme, ale aj nemusíme vybrať, sú základné omyly. V tomto procese je potrebné vyrovnať sa s tým, a neprijímať ju ako hrozbu, ale ako otvorenie nových možností rozvoja krajiny a hlavne začlenenia sa do geografického svetového obchodu. Centrum globalizačných procesov predstavuje euroatlantická oblasť. Stredoeurópsky región vrátane Slovenska tvoril až do pádu komunizmu okraj, perifériu procesu. V súčasnosti je snaha infiltrovať sa do centra globalizačných procesov z periférie. Túžba podieľať sa na modernizácii prináša zvyšujúcu sa kvalitu života, ale na druhej strane sa za ňu platí stresom a frustráciou, že proces ide pomaly.

Pokračujúci rast globálnej ekonomiky a medzinárodného obchodu bol v prvom polroku roku 2006 sprevádzaný inflačnými tlakmi spôsobenými rýchlym rastom cien ropy. Pre riešenie trhových globálnych nerovnováh boli pomocnou injekciou rastúce úrokové sadzby v USA a eurozóne. Na druhej strane však vzrástla neistota na finančných trhoch ohľadom ďalšieho vývoja svetovej ekonomiky.

Podstatnými javmi očakávaných vývojových trendov, ktoré sa priamo alebo nepriamo dotknú Slovenska v časovom horizonte 10-15 rokov sú:

- *demografické problémy* – preľudnenie a vysoký populačný prírastok v chudobných rozvojových krajinách a stagnácia, úbytok obyvateľov v rozvinutých krajinách, masová migrácia;
- *ekonomické problémy* – prehĺbujúca sa priepasť medzi bohatým Severom a chudobným Juhom, sústreďovanie bohatstva v úzkom okruhu ľudí, veľké rozdiely v životnej úrovni bohatých a chudobných, decimovanie ekonomicky stredne silnej vrstvy;
- *politické problémy* – nedemokratickosť, rasová, etnická a náboženská neznášanlivosť, rast napätia a ozbrojených konfliktov, teror a organizovaný zločin, korupcia;
- *sociálne problémy* – nízky priemerný vek života v rozvojových krajinách, nadmerný výskyt chorôb, obmedzený zdroj pitnej vody, nízka úroveň zdravotníctva, nízka vzdelanostná úroveň, zhoršujúci sa sociálny status;
- *environmentálne problémy* - globálna zmena klímy, rast skleníkového efektu atmosféry, narušenie ozónovej vrstvy Zeme, odlesňovanie, nadmerné čerpanie prírodných zdrojov, znečisťovanie a poškodzovanie krajiny, hrozba prírodných katastrof.

## **FLEXIBILITA PODNIKOV V PROCESSE GLOBALIZÁCIE – ZÁKLAD ICH ĎALŠEJ EXISTENCIE**

Globalizácia a množstvo kombinácií pri budovaní obchodných reťazcov, znemožnilo spoliehať sa na dlhodobé stratégie. V 90-tych rokoch minulého storočia boli dlhodobé stratégie zaradované do troch základných typov: *vodca v nákladoch* (boduje vysokou produktivitou pri nízkych nákladoch), *derivátor* (typický s nezmeniteľnými produktmi), *fokusátor* (obsadzuje medzery na trhu).

V súčasnosti sú tieto typy statické k dynamike trhu a cieľových skupín. Podľa Philipa Stählera je obchodný model predstavovaný ako *príslub úžitku* (základom sú informácie aké potreby a akých zákazníkov má ponuka uspokojiť), *architektúra tvorby hodnoty* (ako vzniká úžitok pre zákazníkov), *výnosy* (z akých zdrojov čerpá podnik príjmy).

Manažéri pri snahe prispôbiť sa novým obchodným vzťahom v čase globalizácie pracujú pri zmene obchodného modelu s pridanou hodnotou, koordináciou, architektúrou tvorby hodnoty, výnosmi. Keďže tieto zmeny nefungujú v krátkodobom časovom horizonte, je potrebné vytvoriť takú základňu, ktorá bude schopná flexibilne reagovať a adaptovať sa na vznikajúce zmeny a nové situácie v procese globalizácie. Ako predpokladá Bodo Wiegand, zákaznícky proces bude predstavovať hybnú silu pre reorganizáciu ekonomiky.

Globalizácia je spätá s vysokým pohybom pracovnej sily, čím dochádza aj k stretávaniu sa viacerých kultúr v rôznych oblastiach života. Tento stav prináša rôzne problémy, ktoré je potrebné riešiť. Ide o interkultúru a jej komunikáciu, čo je komunikácia medzi príslušníkmi rozdielnych kultúr. Podstatou je znalosť vlastnej kultúry, čiže dosiahnutie tzv. kultúrneho sebauvedomenia. Ideálom je dosiahnutie kultúrneho nadhľadu bez toho, aby sme sa zriekli vlastnej kultúrnej identity. Po zvládnutí tohto kroku je jedinec schopný pochopiť odlišnosti inej kultúry a má schopnosť vedieť porovnať tieto kultúry navzájom. Poznatky o národných zvyklostiach, hodnotách a národných špecifikách sú v medzinárodnom obchode veľmi dôležité.

## ZÁVER

Podstatou globalizácie nie je len pomoc rozvojovým krajinám, ale je to dlhodobý proces usmerňovania u uvedomovania si podstaty vzájomnej spolupráce všetkých krajín s prihliadanim na ich kultúrnu identitu. Riešenie vznikajúcich problémov a dopadov spočíva v snahe o stabilizáciu počtu obyvateľstva, odstránenie ekologicky závadných technológií a výrobkov, zamedzenie plytvania vo sfére spotreby, trvalo udržateľné čerpanie prírodných zdrojov, využívanie priestoru, udržateľnú energetiku, dopravu a zabezpečenie druhovej diverzie prírody. Nástrojom je akceptácia a presadzovanie zásad, pravidiel a postupov stratégie trvalo udržateľného rozvoja do všetkých ľudských činností.

## LITERATÚRA

1. BĚLOHRADSKÝ, V.: Antinomie globalizace, Praha 1999
2. BĚLOHRADSKÝ, V.: Globalizace: pokus o neapologetickou definici, Literární noviny, 2000
3. DOLINSKÁ, V.: Prieniky kultúr v globálnom priestore, Banská Bystrica 2004
4. FOLTÝN, J.: Co sděluje tzv. nová geografie světového obchodu, Mezinárodní politika 1/2007
5. MORVAY, K. a kol.: Transformácia ekonomiky: Skúsenosti Slovenska, Ústav slovenskej a svetovej ekonomiky SAV, 2005
6. Globalizácia prospieva všetkým, Trend 25/2007
7. Klasické strategie dosloužily, Moderní řízení 4/2007
8. Porovnanie životnej úrovne na Slovensku v rokoch 1989-2005, Inštitút finančnej politiky MF SR, 2006
9. Správa o finančnej stabilite za 1. polrok 2007, NBS, 2007-07-09
10. [www.finance.gov.sk](http://www.finance.gov.sk)
11. [www.global-info.szm.sk](http://www.global-info.szm.sk)
12. [www.nbs.sk](http://www.nbs.sk)

# KALKULOVANIE NÁKLADOV PODĽA ČINNOSTÍ ACTIVITY BASED COSTING

**Miroslav Tóth**

## KLÚČOVÉ SLOVÁ

Activity Based Costing, Costs, Controlling, Resource, Customers, Profitability

## ABSTRAKT

Activity-Based Costing (ABC) is a method of assigning the organization's resource costs through activities to the products and services provided to its customers. It is generally used as a tool for understanding product and customer cost and profitability. As such, ABC has predominately been used to support strategic decisions such as pricing, outsourcing and identification and measurement of process improvement initiatives. Instead of using broad arbitrary percentages to allocate costs, ABC seeks to identify cause and effect relationships to objectively assign costs. Once costs of the activities have been identified, the cost of each activity is attributed to each product to the extent that the product uses the activity. In this way ABC often identifies areas of high overhead costs per unit and so directs attention to finding ways to reduce the costs or to charge more for costly products.

## ÚVOD

Metóda ABC sleduje potrebu nákladov na konkrétne výkony v nadväznosti na jednotlivé činnosti v podniku. Hlavná myšlienka metódy ABC spočíva v tom, že za príčinu vzniku nákladov považuje činnosti a nie jednotlivé výkony. Riešenie problematiky kalkulácií metódou ABC si preto vyžaduje znalosti a poznatky o vecnom priebehu konkrétnych činností, postupov a procesov vo vnútri podniku.

Logika metódy ABC je veľmi jednoduchá. Rastúca orientácia spoločností na maximálne uspokojenie zákazníkov výrazne zvyšuje zložitosť a previazanosť realizovaných podnikových činností a taktiež aj ich ekonomické plánovanie a vyhodnocovanie. Okrem toho existujúce spôsoby sledovania nákladov neposkytujú manažmentu dostatočné informácie o tom, aké činnosti či procesy sú pre podnik z hľadiska nákladovosti a rentability dôležité a prípadne aj krízové. A konečne, tradičné útvarové sledovanie nákladov po línii výkonov neumožňuje určovať profitabilitu jednotlivých produktov a zákazníkov v požadovanej presnosti a transparentnosti.

## PROCESNÝ PRÍSTUP KU KALKULÁCIÁM

Podnik ako celok pozostáva z veľkého množstva samostatných činností, ktoré podnik vykonáva, keď navrhuje, vyrába, uvádza na trh, dodáva a podporuje svoj výrobok. Každá z týchto činností môže prispieť k relatívnemu postaveniu podniku z hľadiska výšky nákladov a vytvárať základňu pre diferenciaciu.

Hodnotový reťazec rozčleňuje podnik do jeho strategicky významných činností, aby bolo možné porozumieť správaniu sa nákladov a poznať existujúce a potenciálne zdroje diferenciacie. Konkurenčnú výhodu získa podnik tým, že bude tieto strategicky dôležité činnosti vykonávať lacnejšie a lepšie ako jeho konkurencia. M. Porter vo svojej práci uvádza<sup>1</sup>:

---

· Ing. Miroslav Tóth, PhD. e-mail: tothm @dec.euba.sk

<sup>1</sup> Porter, M.E.: Konkurenční výhoda, Vitoria Publishing, Praha 1996, str. 58

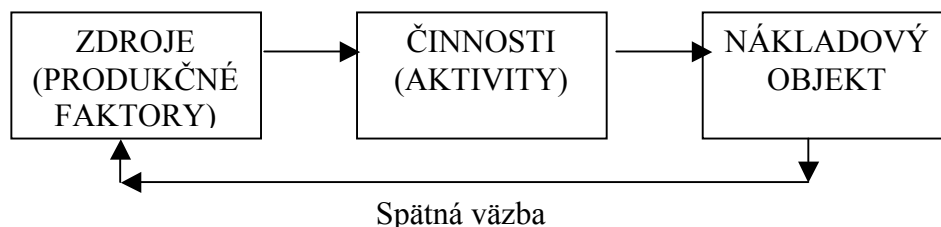
„Všetky činnosti v podniku sa dajú znázorniť pomocou hodnotového reťazca. Hodnotový reťazec podniku a spôsob, ako podnik vykonáva jednotlivé činnosti, sú odrazom jeho historického vývoja, jeho stratégie, jeho prístupu k realizácii tejto stratégie a vnútornej ekonomiky týchto činností samotných.“

Hodnota je tou čiastkou, ktorú sú kupujúci ochotní zaplatiť za to, čo im daný podnik poskytuje. Tá je odrazom ceny výrobku a počtu jednotiek, ktoré podnik dokáže predáť. Podnik je výnosný (ziskový), ak hodnota, ktorú dosahuje, preyšuje náklady potrebné na vytvorenie daného výrobku. Vytváranie vyššej hodnoty pre kupujúceho, než sú náklady na ňu vynaložené, je cieľom podnikovej stratégie. Hodnota je vnímaná ako rozdiel celkových výnosov a celkových nákladov všetkých uskutočnených aktivít pre vývoj, výrobu a predaj výrobku alebo služby. Náklady môžeme identifikovať vo vzťahu k rôznym aktivitám v rámci hodnotového reťazca<sup>2</sup>.

Hodnotový reťazec ukazuje celkovú hodnotu a pozostáva z hodnototvorných činností a z marže. Hodnototvorné činnosti sú fyzicky a technologicky odlišné činnosti, ktoré podnik vykonáva. Marža (pridaná hodnota) je rozdiel medzi celkovou hodnotou a súhrnnými nákladmi na vykonanie potrebných hodnototvorných činností.

Podniky si v podstate konkurujú medzi sebou na úrovni zvládnutia činností a procesov. Len tie podniky, ktoré vykonávajú svoje procesy a činnosti s najvyššou úrovňou kvality, najnižším množstvom časových cyklov a najnižšími nákladmi sú tie, ktoré nakoniec pravdepodobne prežijú. Výška nákladov podnikov nevyhnutná na uspokojenie zákazníka sa tak stáva jedným z kľúčových faktorov úspešnosti podniku. Podstata riadenia nákladov je v riadení, prehodnocovaní a skvalitňovaní kľúčových podnikových procesov a činností. Východiskom pre určenie procesov a činností akejkolvek organizácie sú potreby a požiadavky zákazníka, čiže prečo a pre koho organizácia funguje a aké je jej poslanie<sup>3</sup>.

### Obrázok Procesný prístup ku kalkuláciám



Legenda:

ZDROJE - merateľné ukazovatele, kritériá ovplyvňujúce množstvo zdrojov, podnikové produkčné faktory

ČINNOSTI - merateľné ukazovatele, kritériá ovplyvňujúce množstvo činností, aktivity, procesy, konkrétny výkon práce v podniku

NÁKLADOVÝ OBJEKT - konečný spotrebiteľ, t.j. výrobok, služba, investícia, zákazník, odbytová cesta, akcia a pod.

Presná kalkulácia výrobku alebo služby, ktorá odzrkadľuje skutočné náklady na konkrétny produkt, je jednou z podstatných informácií nevyhnutnou pre riadenie procesov.

<sup>2</sup> Kassay, Š.: Systematizácia podnikateľských stratégií, Strateg 1999, str.54

<sup>3</sup> Vosoba P. a kol.: Řízení firemních financí, Ekopress Praha 1998, str. 191

Podniky, ktoré chcú uspieť sa zameriavajú na efektivitu a flexibilitu vlastných aktivít a procesov a ich optimalizáciu<sup>4</sup>. Jedným z nástrojov, ktorý to umožňuje je práve metóda ABC. Je to efektívna metóda nielen pre riadenie nákladov, ale aj pre strategické rozhodnutia. Ukazuje sa, že podniky, ktoré poznajú a optimalizujú svoje procesy, sú pripravené na zmeny spôsobené externým prostredím a sú schopné dosahovať požadovaný obrat a ziskovosť. Požiadavka procesného pohľadu na podnik a využitie jeho predností sa stáva nutnosťou.

Na zvýšenie výkonnosti procesov sa úspešne využíva prístup vychádzajúci z metódy ABC. Podrobné popísanie činností (aktivít), ich zatriedenie do podprocesov a procesov, priradenie príslušných zdrojov k jednotlivým činnostiam (aktivitám) a alokácia nákladov k týmto zdrojom patria medzi čiastkové výstupy metódy ABC. Realizácia tejto metódy v praxi identifikuje:

- problémy existujúce v jednotlivých organizačných jednotkách, logiku organizácie vzhľadom k cieľom podniku,
- skutočnú alokáciu nepriamych nákladov na organizačné jednotky, jednotlivé výrobky a ich skupiny a konkrétnych zákazníkov a trhy.

Procesné riadenie je podmienkou pochopenia zákazníka<sup>5</sup>. Tlak zákazníka na podnik je viditeľný aj vo vývoji doposiaľ relatívne oddelených disciplín manažmentu ako sú manažment kvality, riadenie nákladov, kontroľing a pod. Tieto dosiaľ takmer nezávisle sa javiace disciplíny sú teraz integrované zhodným prvkom, ktorým je sledovanie procesov ako nevyhnutná podmienka k transparentnému spoznaniu podniku. Tak ako svet smeruje ku globalizácii, disciplíny manažmentu smerujú k integrácii, teda k integrovanému manažmentu.

Prakticky je procesné riadenie možné aplikovať rôznymi spôsobmi. Neexistuje jednotná šablóna, ktorá by umožňovala podniku tento spôsob riadenia uplatniť. Aj preto je možné systém riadenia založený na procesnom chápaní považovať za konkurenčnú výhodu podniku. Pri pretváraní "tváre" podniku procesným prístupom existujú samozrejme zhodné prvky a metodické východiská, ktoré je potrebné dodržiavať. Na proces je potrebné nazerať z pohľadu zákazníka, pretože ten tieto procesy vyvoláva a riadi tak všetku činnosť podniku.

Komplexný prístup nazvaný Activity Based Management (ABM) je východiskom moderného manažmentu hlavne vďaka svojej schopnosti procesného pohľadu na podnik a schopnosti merať a vyhodnocovať procesy.

Predpoklady na tento spôsob riadenia je teda možné vytvoriť pomocou metódy ABC, ktorá je vhodným nástrojom na sledovanie a meranie procesov. Princíp metódy ABC je možné zhrnúť: zákazníci vyžadujú produkty, produkty spotrebávajú podnikové procesy a podnikové procesy spotrebávajú podnikové zdroje a tým aj náklady.

Aplikácia metódy ABC je náročná hlavne na ľudské zdroje, ako nositeľa hodnoty tohto systému. Tradičné poňatie systémov kontroľingu a riadenia nákladov je v súčasnej dobe nahradzované procesnou orientáciou pri ich riadení – metódou ABC<sup>6</sup>. Dôvody sú jednoduché a vychádzajú zo stále väčšej globalizácie ekonomiky sveta, v ktorom rastie význam každého zákazníka.

Práve metodika ABC a na nej založený ABM sú cestami, ktoré poukazujú na objektívne dôvody vzniknutých nákladov, príčiny nízkej rentability a nedostatočnej efektívnosti produktov, zákazníkov, jednotlivých činností a procesov a pod.

---

<sup>4</sup> Macura Z.: Metóda ABC (Nástroj pro zvýšení výkonnosti procesů), Moderní řízení č.1/2000, str. 45

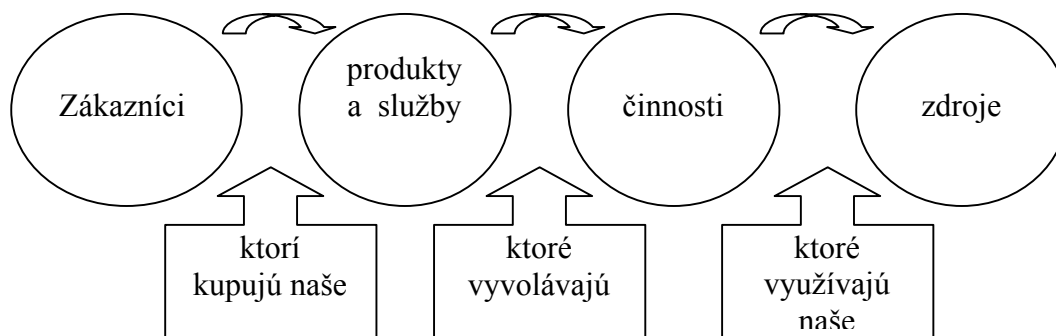
<sup>5</sup> Hrach V.: Výzva ke změně: Activity Based Management, Moderní řízení č. 3/2000, str. 30

<sup>6</sup> Flek M.: Akcelerované řešení Activity Based Costing, Moderní řízení č. 6/2000, str. 34



Logika metódy ABC je veľmi jednoduchá. Rastúca orientácia spoločností na maximálne uspokojenie zákazníkov výrazne zvyšuje zložitosť a previazanosť realizovaných podnikových činností a taktiež aj ich ekonomické plánovanie a vyhodnocovanie. Okrem toho existujúce spôsoby sledovania nákladov neposkytujú manažmentu dostatočné informácie o tom, aké činnosti či procesy sú pre podnik z hľadiska nákladovosti a rentability dôležité a prípadne aj krízové. Väzby prvkov a ich pohyb v metóde ABC ukazuje obrázok č. 10 Väzby prvkov a ich pohyb v metóde ABC. A konečne, tradičné útvárové sledovanie nákladov po línii výkonov neumožňuje určovať profitabilitu jednotlivých produktov a zákazníkov v požadovanej presnosti a transparentnosti.

**Obrázok Väzby prvkov a ich pohyb v metóde ABC<sup>7</sup>**



Aký je potom rozdiel medzi tradičným prístupom ku kalkuláciám a procesným prístupom? Zásadný rozdiel je vo výpočte režijných nákladov spočívajúci v použití determinantov odvodených od činností, aktivít a procesov. V niektorých podnikoch dnes režijné náklady môžu tvoriť viac ako polovicu z celkových nákladov. Výpočet priamych nákladov je pre oba prístupy rovnaký.

Na základe uvedených skutočností zhrnieme svoje závery:

- metóda ABC je súčasťou hodnotového reťazca podniku ako podporná aktivita vo firemnej infraštruktúre, v podobe tretej etapy vývoja manažérskeho účtovníctva,
- je súčasťou integrovaného manažmentu a jeho časti ABM, pre ktorý poskytuje informácie potrebné pre riadenie procesov,
- je v súlade s novým pohľadom na podnik, v ktorom sa podnik chápe ako komplex vzájomne súvisiacich činností a procesov.

Aby sme získali lepší pohľad do vnútra podniku, odporúča Tóthová vykonať nasledovné kroky: analýza skupín výrobkov, analýza predajných oblastí, analýza zákazníckych skupín, portfóliová analýza, ABC analýza, hodnotová analýza, analýza kritických bodov, analýza návratnosti investícií a analýza zákaziek<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Flek M.: Akcelerované řešení Activity Based Costing, Moderní řízení č. 6/2000, str. 35

<sup>8</sup> Tóthová, A.: Význam plánovania v globálnej ekonomike. In: zborník z vedeckej konferencie Podnikateľské prostredie a etika podnikania Bratislava 18. 5. 2006 EU v Bratislave FPM KPH vydavateľstvo EKONÓM 2006 s. 148, ISBN 80-225-2199-X

## **POROVNANIE KALKULÁCIE METÓDOU ABC A TRADIČNÉHO KALKULAČNÉHO POSTUPU PRIRÁŽKOVOU KALKULÁCIOU**

Z vyššie uvedených poznatkov môžeme zhrnúť vzájomné porovnanie medzi metódou ABC a tradičným kalkulačným prístupom prezentovaným prirážkovou kalkuláciou nasledovne:

- tvorcovia kalkulácií podľa činností, metóda ABC, použili a využili poznatky z najčastejšie používanej kalkulačnej metódy, z prirážkovej metódy,
- metódou analógie vytvorili vlastný pojmový aparát, ktorým sa snažili odlíšiť pojmovú metódu ABC od prirážkovej kalkulácie, všeobecne tradičného kalkulačného systému,
- náklady v tradičnom kalkulačnom systéme sa účtujú podľa účtov hlavnej knihy v členení na priame a nepriame náklady nasledovne:
  - a) priame sa pripočítajú priamo k sledovanému konkrétnemu výkonu,
  - b) nepriame sa účtujú najprv na hospodárske strediská, potom sa rozúčtujú podľa zvoleného kľúča (rozvrhovej základne) na konkrétne výkony,
- rozpočítanie nákladov metódou ABC:
  - a) priame náklady sa pripočítavajú nákladovým objektom priamo,
  - b) nepriame náklady sa priradujú činnostiam,
- zjednodušene : nákladový fond sa rovná konkrétnej činnosti,
- vzniká analógia medzi hospodárskym strediskom a nákladovým fondom, ktoré plnia tú istú funkciu, absorbovanie nepriamych nákladov,
- nepriame náklady z hospodárskeho strediska sa rozvrhujú na výkony pomocou prirážky alebo sadzby,
- rozvrhovanie nákladov (Cost Allocation) sa robí pomocou nosiča (Driver), napr. počet nastavení stroja, počet vystavených dokladov,
- nepriame náklady (deklarované ako priame k činnostiam) sa rozvrhujú v metóde ABC na nákladové objekty pomocou nosičov nákladov (Cost Driver). Nosiče nákladov sú vyjadrené ako prirážka alebo sadzba alebo percentuálny podiel,
- prirážka a sadzba plní tú istú funkciu v tradičnom kalkulačnom systéme ako nosič nákladov, eventuálne nosič zdrojov v metóde ABC, sú vlastne rozvrhovou základňou,
- sadzba nákladov na jednotlivé činnosti predstavuje pomer celkových nákladov na jednotlivé činnosti vo vzťahu k množstvu nosičov nákladov,
- rozvrhová základňa v tradičnom kalkulačnom systéme musí spĺňať tieto požiadavky:
  - a) príčinná súvislosť,
  - b) pomernosť alebo priama úmernosť medzi základňou a nepriamymi nákladmi,
  - c) stálosť,
  - d) jednoduchá zistiteľnosť,
  - e) dostatočná veľkosť,
- nosič nákladov a zdrojov musí spĺňať tieto podmienky:
  - a) ľahká pochopiteľnosť,
  - b) spočítateľnosť,
  - c) jednoduché získanie zo systému počítačového spracovania údajov,
  - d) proporcionalita k výstupu,
- v prirážkovej kalkulácii ako aj v metóde ABC sa pre rozvrhové základne najviac zdôrazňuje príčinná súvislosť,
- miesto označenia výkon v metóde ABC sa najčastejšie používa pojem nákladový objekt,
- obidve metódy, prirážková aj ABC, využívajú tie isté matematické úkony pri rozdeľovaní nepriamych nákladov,

- metóda ABC používa pojem zdroje, ktoré je analogické pojmu náklady v tom zmysle, že všetky prvky (faktory) v podniku sú príčinou vzniku nákladov, prípadne pojem zdroje by sme mohli označiť za pasívny prvok, ktorý vyvoláva vznik nákladov pôsobením aktívnych prvkov – výkonu práce (t.j. činností),
- analogicky v metóde ABC sa zdroje pomocou nosičov zdrojov priradujú do nákladových fondov,
- podnik podľa svojej organizačnej štruktúry sa člení na podniky, závody, prevádzky, dielne, útvary, úseky a pod., v ktorých sa vykonávajú logicky, technologicky a metodicky samostatné činnosti a procesy,
- v metóde ABC sa používa na prekrytie organizačnej štruktúry zoskupenie činností do aktivitných centier,
- aktivity (činnosti) nemusia kopírovať organizačné útvary, ani nákladové strediská.

## **ZÁVER**

Metóda ABC dáva manažérom väčší strategický pohľad na ich podnik pomocou porozumenia udržateľnosti ekonomiky tvorby výrobkov a udržateľnosti zákazníkov. Metóda ABC priraduje náklady zo zdrojov (personál, stroje a zariadenia) na aktivity a procesy a nie na špecifické produkty, služby alebo zákazníkov. Náklady zo všetkých zdrojov použitých na výroby, služby a zákazníkov (vrátane zdrojov mimo podnik) sú zahrnuté do strategických nákladov produktov a zákazníkov. Strategické náklady slúžia manažérom na pochopenie ziskovosti dezagregáciou rôznych úrovní produktov, služieb, zákazníkov, organizačných jednotiek a podnikovej hierarchie.

## **POUŽITÁ LITERATÚRA**

Flek M.: Akcelerované řešení Activity Based Costing, Moderní řízení č. 6/2000

Hrach V.: Výzva ke změně: Activity Based Management, Moderní řízení č. 3/2000

Kassay, Š.: Systematizácia podnikateľských stratégií, Strateg 1999

Macura Z.: Metoda ABC (Nástroj pro zvýšení výkonnosti procesů), Moderní řízení č.1/2000

Porter, M.E.: Konkurenční výhoda, Victoria Publishing, Praha 1996

Tóthová, A.: Význam plánovania v globálnej ekonomike. In: zborník z vedeckej konferencie Podnikateľské prostredie a etika podnikania Bratislava 18. 5. 2006 EU v Bratislave FPM KPH vydavateľstvo EKONÓM 2006 s. 148, ISBN 80-225-2199-X

Tóth, M.: Kalklácia nákladov podľa čiastkových činností (Metóda Activity Based Costing). Vydavateľstvo Ekonóm 2004, ISBN 80-225-1909-X

Vosoba P. a kol.: Řízení firemních financí, Ekopress Praha 1998

# NOVÉ NÁSTROJE POUŽÍVANÉ V PLÁNOVACOM PROCESSE NEW INSTRUMENTS USED IN THE PLANNING PROCESS

**Alena Tóthová**

## KLÚČOVÉ SLOVÁ

Planning, Budgeting, Controlling, Target Costing, Activity Based Planning

## ABSTRAKT

Planning is the establishment of objectives and the formulation, evaluation and selection of the policies, strategies, tactics and actions required to achieve them. Planning comprises long-term (strategic) planning and short-term operation planning. Planning is both the organizational process of creating and maintaining a plan and the psychological process of thinking about the activities required to create a desired future on some scale. Target Costing is a simple, straightforward process that can have significant impact on the planning and profitability of many, if not most, businesses. Zero Based Budgeting is a technique of planning and decision-making which reverses the working process of traditional budgeting. In Zero Based Budgeting every department function is reviewed comprehensively and all expenditures must be approved, rather than only increases.

## ÚVOD

Podnikoví kontroleri sú často v podniku konfrontovaní s tým, že sa riadiaci pracovníci pozerajú na plánovanie a tvorbu rozpočtu ako na nepríjemnú záležitosť, narážajú na minimálne vzájomné akceptovanie alebo kooperáciu pri tvorbe plánov. Manažéri sa naopak sťažujú na nedostatočné zohľadnenie kritérií, ktoré sú relevantné pre riadenie úseku v ich zodpovednosti a na chýbajúcu aktuálnosť súčasnej tvorby plánov (rozpočtov) v rámci ročnej periódy. Najdôležitejšie dôvody neuspokojivej kvality a prínosu podnikových plánov, ako sú napríklad chýbajúca orientácia na stratégiu a jej realizáciu, panujúca nemenná fixácia periódy tvorby plánu (12 mesiacov) pri nedostatočných znalostiach o budúcnosti, plánovanie predbežných nefinančných merných veličín je vedľa čisto finančného plánovania minimálne, tvorba finančného plánu je nedostatočne spojená s požiadavkami trhu a iné, sa potvrdili aj v praxi slovenských podnikov.

Snáď najväčším problémom podnikov ohrozujúcim ich konkurencieschopnosť, s ktorým sa musia dennodenne popasovať je obrovský tlak trhu na náklady. Hranice zvyšovania efektívnosti nie sú neobmedzené, preto sa hľadali nové prístupy k efektívnemu riadeniu nákladov. Takýmto prístupom, umožňujúcim dlhodobo usmerňovať výšku nákladov sú Target Costing, procesné plánovanie, plánovanie podľa čiastkových činností (Activity Based Budgeting), Beyond Budgeting, Better Budgeting a Zero Based Budgeting.

## KALKULÁCIA CIEĽOVÝCH NÁKLADOV (TARGET COSTING)

Target Costing sa používa predovšetkým v Japonsku a dnes aj v niektorých progresívnych firmách v Európe a v USA hlavne v podnikoch zameraných na strojárstvo a technológie<sup>1</sup>.

Pri cieľovom riadení nákladov sa na základe veľmi podrobného prieskumu trhu presne špecifikujú zákaznicke požiadavky na produkt a cieľová trhová cena, ktorá je určená na základe reálneho dopytu. Cieľová cena by mala odrážať hodnotu výrobku vnímanú

---

· Ing. Alena Tóthová, PhD. e-mail: tothova @ dec.euba.sk

<sup>1</sup> Petřík, Tomáš: Ekonomické a finanční řízení firmy. Grada 2005., s. 106. ISBN 80-247-1046-3

zákazníkom (vlastnosti výrobku, imidž, kvalitu) a cenu konkurenčných či obdobných výrobkov, ale aj strategické ciele podniku (ak podnik chce zvýšiť svoj trhovú podiel ponúkne nižšiu cenu, ak chce prezentovať vyššiu kvalitu ponúkne vyššiu cenu). Požadovaná celková zisková marža je odvodená len od cieľovej predajnej ceny<sup>2</sup>, rovnako aj celkové cieľové náklady produkcie. Celkové cieľové náklady sú potom tie náklady, ktoré nemôžu byť z dlhodobého hľadiska prekročené, pričom dlhodobý horizont by sa mal v ideálnom prípade zhodovať s ekonomickým životným cyklom produkcie (v prípade nového výrobku na začiatku jeho životného cyklu sa vychádza z vyššej ceny a tak sa vytvára priestor pre neskoršie znižovanie nielen ceny ale aj výšky nákladov). Tieto cieľové náklady sa určia tak, že sa od cieľovej predajnej ceny odpočíta požadovaná zisková marža. Ako náhle sú určené celkové cieľové náklady, stávajú sa základným podnikovým kontrolným a plánovacím limitom. Cieľové náklady sa porovnávajú s kalkuláciou nákladov stanovenou na základe vlastností a technologických postupov. Pokiaľ sú tieto náklady vyššie než cieľové náklady, je nevyhnutné hľadať možnosti znižovania nákladov na úroveň cieľových nákladov (hľadajú sa rezervy v technologických postupoch, použitých materiáloch, prehodnocujú sa vlastnosti výkonov, ktoré si vyžadujú vysoké náklady ale sa nijako neprejavia v hodnotení výkonov zákazníkom). Táto metóda kladie dôraz predovšetkým na prípravnú fázu, kde vzniká najviac ovplyvniteľných nákladov. Vyžaduje koordinovanú a dôsledne riadenú tímovú prácu na všetkých úrovniach podniku.

Vhodnou oblasťou pre použitie cieľových nákladov sú podniky, ktoré vyrábajú veľké množstvo variant výrobkov v stredne veľkých a malých sériách. Prednostne sú cieľové náklady využívané v odvetviach kladúcich mimoriadny dôraz na vysokú produktivitu a konkurencieschopnosť (high-tech podniky). Ďalším vhodným odvetvím pre aplikáciu Target Costingu je automobilový priemysel, výroba domácich spotrebičov a strojárská výroba, čiže odvetvia so stále kratším životným cyklom produktov. Menej sa odporúča použitie Target Costingu v podnikoch s hromadnou výrobou, ale postupom času aj pri tomto spôsobe výroby vzrastá význam cieľových nákladov. V súčasnosti sú už známe úspešné aplikácie Target Costingu v podnikoch s hromadnou výrobou ako napríklad Nippon Steel Corp. a Nippon Sheet Glass.<sup>3</sup>

Popri nesporných výhodách kvantifikácie cieľových nákladov nemôžeme zabudnúť na určité obmedzenia. V prvom rade nemôže snaha o zníženie nákladov výkonu prekročiť určitú rozumnú hranicu, t.j. aby nedošlo k poklesu kvality, zhoršeniu pracovných podmienok a zníženiu výkonnosti. Chyby môžu vzniknúť aj pri odhade cieľovej ceny, určení výšky ziskovej marže a rovnako aj pri stanovovaní nákladov.

Aj napriek naznačeným obmedzeniam, môžeme považovať cieľové riadenie nákladov za modernú manažérsku metódu orientovanú na trh, ktorá využíva nákladové účtovné techniky odvodené z ekonomického životného cyklu danej výroby. Pri systéme celkovej kontroly je používaná technika doprednej väzby (feed-forward control).

Ďalšou možnosťou zvyšovania efektívnosti plánovania nákladov je riešenie problematiky viazaných nákladov. Viazané náklady (angl. Committed Costs) sa spravidla vymedzujú ako náklady, ktoré na základe súčasných rozhodnutí vzniknú v budúcnosti<sup>4</sup>. Hovorí sa o nich hlavne v súvislosti s vývojom a konštrukčným, resp. technologickým riešením výrobkov, ktoré podstatným spôsobom determinujú budúcu úroveň nákladov pri ich

---

<sup>2</sup> Cieľový zisk obvykle vychádza z požadovanej rentability vložených prostriedkov a z nej odvodenej rentability výnosov. Rentabilitu vložených prostriedkov môžeme kvantifikovať ako súčin rentability výnosov, resp. nákladov a obrátky aktív. Na základe požadovanej rentability vložených prostriedkov ovplyvnenej finančnými trhmi a informácií o predpokladanej obrátke aktív je možné odvodiť požadovanú rentabilitu výnosov z predaja, resp. nákladov, a následne cieľový zisk. V podstate sa jedná o kalkuláciu ziskovej prirážky.

<sup>3</sup> Klaus, P.F.: Target Costing – koncepcie a kritická místa. Controlling 1/2000, s. 14

<sup>4</sup> Král, B. a kol.: Manažerské účetnictví. Management Press 2002. s. 79, ISBN 80-7261-062-7

výrobe. Dôležitosť tejto kategórie, viazané náklady, vzrástla na základe empirických prieskumov, ktoré dokumentujú, že

- úroveň týchto nákladov, viazaných na riešenie výrobku vo vývojovej a prípravnej fáze činí 80-85% celkových nákladov, ktoré sú v súvislosti s produktom vynaložené za dobu jeho životnosti,
- efektívne vynaložené náklady vo fáze vývoja a prípravy výrobkov sa môžu osem až desaťnásobne reprodukovať za dobu životnosti produktu.

Najvýznamnejším všeobecným prínosom tejto kategórie je ich zvýšený dôraz na vyhodnocovanie prínosov z vývojových a predvýrobných aktivít, ich rastúca dôležitosť sa stavia do protikladu s tradičnými metódami riadenia hospodárnosti, ktoré sa primárne zameriavajú na plánovanie nákladov vynaložených vo výrobnej fáze.

Pravidlo 80/20 hovorí, že pri aplikácii produktovej a trhovej stratégie v rámci vývoje nového produktu je v počiatočných fázach (prvých dvadsať percent) determinovaných približne 80% neskorších nákladov produktu. Toto pravidlo sa využíva v trhovo orientovanom procese vývoje nového produktu tak, že je včas zohľadnený vplyv nákladov alternatívnych rozhodnutí.

## **ROZPOČTOVANIE (PLÁNOVANIE) PODĽA ČIASTKOVÝCH ČINNOSTÍ (ACTIVITY BASED BUDGETING)**

Nové trendy pohľadov na podnikové procesy (podnik ako hodnototvorný reťazec pozostávajúci z konkrétnych činností) si vyžiadali zmenu v prístupe k evidencii informácií, k účtovníctvu, kalkuláciám a rozpočtovníctvu. Rozpočtovanie podľa čiastkových činností (Activity Based Budgeting) a kalkulácie nákladov podľa čiastkových činností (Activity Based Costing) sú dva systémy, ktoré spolu súvisia, navzájom sa dopĺňujú. Pri jednoduchom pohľade na tieto dva systémy vidíme, že pohyb informácií v podobe vyčíslenej ceny alebo nákladov je obrátený.

Kalkulácie nákladov podľa čiastkových činností vyjadrujú pohyb nákladov zo zdrojov, ktoré sú spotrebúvané rôznymi činnosťami, až k nákladovým objektom, ktorými sú konkrétne výrobky, zákazníci, odbytové cesty a pod.<sup>5</sup> Príčinou existencie podniku sa stávajú zákazníci, ktorí spotrebúvajú podnikové výrobky a služby. Na výrobu, vytvorenie a poskytnutie produktov podniku je potrebné vykonať určitý súbor konkrétnych činností. Z tohto pohľadu príčinou vzniku nákladov sú jednotlivé činnosti v podniku, ktoré sú hierarchicky usporiadané.

Jednotlivé činnosti spotrebúvajú podnikové zdroje, ktoré môžeme vo všeobecnosti označiť ako podnikové výrobné faktory. Spotreba zdrojov a spotreba činností je závislá od nosičov zdrojov a činností. Tieto nosiče sú determinantami spotreby, zjednodušene, vyjadrujú príčinu spotreby.

Plánovanie podľa čiastkových činností vyjadruje reverzný pohyb informácií, ktoré sú vyjadrené ako náklady alebo cena. Na zabezpečenie týchto informácií je potrebné odpovedať napríklad na tieto konkrétne otázky:

- Ktoré činnosti sa vyskytujú v podniku a ktoré je aj nevyhnutné vykonávať (priradiť konkrétne čiastkové činnosti ku konkrétnym nákladovým objektom)?
- Ako efektívne sú tieto činnosti vykonávané, aká je ich kvalita a či zodpovedajú určitému štandardu (vyjadrené ako celkové náklady na čiastkové činnosti, frekvencia ich použitia, kvalitatívna úroveň činností a výstupu, ktorý poskytujú tieto činnosti, vnútro podnikové alebo aj medzipodnikové porovnanie jednotlivých činností)?

---

<sup>5</sup> Tóth, M.: Kalkulácia nákladov podľa čiastkových činností (Metóda Activity Based Costing). Vydavateľstvo Ekonóm 2004, s. 67, ISBN 80-225-1909-X

- Čo zapríčiňuje spotrebu činností na určitej úrovni podnikových procesov (hierarchia činností a príčin ich spotreby)?
- Aké sú vzťahy medzi činnosťami a nosičmi (konkrétne vyčíslenie a pomenovanie príčiny vzniku, vyjadrené ako sadzba alebo prirážka)?
- Ako sa má, alebo ako sa môže, meniť príčinný vzťah medzi činnosťami a požadovanými, spotrebúvanými zdrojmi (optimalizovať spotrebu činností a zdrojov, hľadanie alternatívnych, menej nákladných zdrojov alebo ich odbúranie).

Vyjasnenie si týchto základných otázok zabezpečí zostavenie úloh, pomocou ktorých definujeme:

1. výstupy podniku v podobe konkrétnych výkonov,
2. počet výskytov nosičov činností potrebných na zabezpečenie produktov,
3. rozpočtované ceny nosičov činností, ktoré sme získali na základe minuloročných skutočností upravené o rôzne zmeny (napr. inflácia, zvýšenie úrokovej sadzby na úvery, zmeny cien vstupov a pod.) alebo sú určené iným spôsobom (prepočet, odborný odhad a pod.),
4. jednotlivé čiastkové činnosti, ktoré sú potrebné na výrobu alebo poskytnutie služieb,
5. počet výskytov nosičov zdrojov potrebných na zabezpečenie spotreby zdrojov,
6. rozpočtované ceny nosičov zdrojov, ktoré sme získali na základe minuloročných skutočností upravené o rôzne zmeny (napr. inflácia, zvýšenie úrokovej sadzby na úvery, zmeny cien vstupov a pod.) alebo sú určené iným spôsobom (prepočet, odborný odhad a pod.),
7. jednotlivé konkrétne zdroje, ktoré sú potrebné na výrobu alebo poskytnutie služieb.

Rozpočtovanie podľa čiastkových činností sa stáva plnohodnotným nástrojom riadenia procesov v podniku. Rozširuje možnosti procesného riadenia podniku a utvára predpoklady na efektívnejšie modelovanie budúcich výstupov, potrieb a zdrojov.

## **ZERO BASED BUDGETING (ZBB)**

Zero Based Budgeting<sup>6</sup> je nová technika plánovania a rozhodovania, podľa ktorej sú všetky aktivity znovu ocenené v čase zostavenia plánu (rozpočtu). Je to zmena oproti tradičnému plánovaniu. Pri tradičnom plánovaní korigujeme plán (rozpočet) minulého obdobia. Pri technike ZBB začíname od začiatku, to znamená že nekorigujeme plán z minulého obdobia. Plánované finančné veličiny z minulého obdobia nie sú k dispozícii. Zatiaľ čo pri tradičnom spôsobe je možné, aby manažéri menili svoje odhady (resp. ocenenie jednotlivých položiek) v rozpočte, pri ZBB to nie je možné. Použitie tejto techniky plánovania je vhodné najmä v strediskách zabezpečujúcich opravy a údržbu. Manažéri spomínaného strediska pri použití ZBB rozhodujú v plnom rozsahu o štruktúre a výške plánovaných nákladov a taktiež nesú zodpovednosť za dodržanie plánovaných limitov. Po predložení návrhu plánovaných nákladov na schválenie top manažérom podniku, musia byť pripravení na objasnenie každej položky zahrnutej do plánu nákladov príslušného strediska. Technika plánovania ZBB, vhodne doplnená systémom odmeňovania, môže priniesť podnikom napríklad až 20 % zníženie nákladov na výkon toho strediska, v ktorom je aplikovaná. Tento priaznivý finančný efekt vyplývajúci zo zavedenia ZBB do plánovacieho procesu bol na Slovensku konzultovaný napr. so zodpovednými pracovníkmi spoločnosti Slovnaft, a.s. Spoločnosť má už niekoľkoročné skúsenosti s používaním ZBB a jednoznačne sa stotožňuje so získanými prínosmi deklarovanými teóriou, medzi ktoré patria:<sup>7</sup>

<sup>6</sup> [www.duncanwil.co.uk/zero.html](http://www.duncanwil.co.uk/zero.html) 5.11.2007

<sup>7</sup> <http://210.210.18.114/EnglightenmentAreas/finance/CFA/ZeroBasedBudge.htm> 5.11.2007

- efektívna alokácia zdrojov, ktorá je založená na potrebách a prínosoch,
- manažérom poskytuje efektívnejšie spôsoby zlepšovania riadenia, zapája manažérov do plánovania a rozpočtovania,
- je užitočná pre stredisko služieb, kde je ťažké identifikovať výkon,
- zvyšuje motiváciu zamestnancov, poskytuje väčšiu iniciatívu a rozhodovanie,
- zlepšuje internú komunikáciu a koordináciu podniku,
- rozpoznáva a eliminuje straty.

Na druhej strane však nemôžeme zabudnúť na nevýhody ZBB ako napríklad, že aplikácia tejto techniky je časovo náročná, pre aplikáciu ZBB je potrebné vyškolenie manažérov, manažéri musia odôvodniť každý detail súvisiaci s plánovanými nákladmi. Efektívne využitie ZBB si vyžaduje zmenu myslenia a zodpovedajúcu hmotnú zainteresovanosť manažérov na znižovaní nákladov podniku.

## **ADVANCED BUDGETING – BETTER BUDGETING A BEYOND BUDGETING**

**Better budgeting.** Zástanci Better Budgetingu nespochybňujú súčasnú tvorbu plánu (rozpočtu). Hlavné ciele, ktoré sledujú, sú zvýšenie efektivity, zoštíhlenie a zjednodušenie plánovania a tvorby rozpočtu. Inkrementálne, permanentné zmeny plánovania a tvorby rozpočtu v malých krokoch sú hlavnými znakmi tohto evolučného konceptu. Pojem Better Budgeting sa etabloval pre označenie snáh o zlepšenie a racionalizáciu tradičného plánovania a rozpočtovania (z inštrumentálneho, procesného a obsahového hľadiska). Úplne opačne uvažujú zástanci Beyond Budgetingu.

**Beyond budgeting.**<sup>8</sup> „Consortium for Advanced Manufacturing International“ (CAM-I) zadalo v roku 1988 úlohu v rámci „Beyond Budgeting Round Table Project“ (BBRT) vyvinúť nový model riadenia pre prechod z priemyselnej éry do informačnej epochy (Buncel, Fraser, Hope 2002). Cieľom novej koncepcie Beyond Budgeting je rozpoznať vzájomnú prepojenosť celého procesu riadenia podniku v nestabilnom trhovom prostredí, konkretizovať princípy a pravidlá riadenia a nástroje jeho fungovania. BBRT je viac prispôsobivý a viac decentralizovaný spôsob riadenia oproti tradičnému manažérskemu modelu. Je založený na radikálnej decentralizácii riadenia, zodpovednosť je prevedená z centra na samostatné strediská. Zmyslom tejto snahy je ponechať riadiacim pracovníkom dostatočný priestor pre uplatnenie ich znalostí a intuície v rozhodovaní, ktoré rešpektuje požiadavky zákazníka. Úspech modelu sa skrýva v štyroch hlavných prvkoch: inovačné stratégie, nízke náklady, loajálni a výnosní zákazníci, flexibilné rozpočtovanie. Beyond Budgeting spočíva nie v rovnakom, ale v zmenenom myslení riadiacich pracovníkov. Znakom takejto podnikovej kultúry sú adaptívne procesy riadenia a subsidiarita rozhodnutí.

Napriek kritike súčasného plánovania a tvorby rozpočtov, sa tento nástroj v minulosti osvedčil a aspoň v krátkodobom horizonte sa jeho úplné odstránenie nejaví ako pravdepodobné. Tvrdenia zástancov Beyond Budgetingu sú síce zaujímavé, ale pre praktické využitie v podmienkach Slovenskej republiky ich nepovažujeme za prijateľné, hlavne pokiaľ prihliadame k novej kultúre podnikania, ktorú je možné ovplyvniť len minimálne.

## **ZÁVER**

V snahe skvalitniť plánovací proces, zvýšiť aktuálnosť a flexibilitu plánov odporúčame, aby sa čoraz viac pri tvorbe plánov začali využívať v príspevku charakterizované nástroje a prístupy, pretože sú schopné v širšej miere absorbovať požiadavky trhu a princípy prispôsobivého riadenia ako napr.:<sup>9</sup>

<sup>8</sup> www.bbbrt.org 5.11.2007

<sup>9</sup> Fibírová, J.: Nové prístupy a ciele rozpočtování. Controlling, č. 2-3, 2005.



- ✓ stavať ciele na maximálnom potenciáli výkonnosti podniku,
- ✓ hodnotenie a odmeňovanie založené na relatívnom zdokonalení vo vzťahu k predchádzajúcim obdobiam,
- ✓ neustále plánovania, vytvorenie kontinuálneho plánovacieho procesu,
- ✓ zabezpečiť, aby požadované zdroje boli k dispozícii,
- ✓ koordinovať činnosti spoločnosti podľa požiadaviek zákazníkov,
- ✓ kontrolu stavať na efektívnom vedení podniku a na výbere vhodných ukazovateľoch.

Využívaním týchto princípov v moderných podnikoch dôjde ku skvalitneniu plánovacieho procesu a ku skvalitneniu vypovedacej schopnosti plánov.

### **POUŽITÁ LITERATÚRA**

Fibírová, J.: Nové prístupy a ciele rozpočtování. Controlling, č. 2-3, 2005

Klaus, P.F.: Target Costing – koncepce a kritická místa. Controlling 1/2000, s. 14

Král, B. a kol.: Manažerské účetnictví. Management Press 2002. s. 79, ISBN 80-7261-062-7

Petřík, Tomáš: Ekonomické a finanční řízení firmy. Grada 2005. s. 106. ISBN 80-247-1046-3

Tóth, M.: Kalkulácia nákladov podľa čiastkových činností (Metóda Activity Based Costing).

Vydavateľstvo Ekonóm 2004, s. 67, ISBN 80-225-1909-X

[www. duncanwil.co.uk/zero.html](http://www.duncanwil.co.uk/zero.html) 5.11.2007

[http ://210.210.18.114/EnglightenmentorAreas/finance/CFA/ZeroBasedBudge.htm](http://210.210.18.114/EnglightenmentorAreas/finance/CFA/ZeroBasedBudge.htm) 5.11.2007

[www. bbrt.org](http://www.bbrt.org) 5.11.2007

# **OUTSOURCING PERSONÁLNYCH ČINNOSTÍ OUTSOURCING OF PERSONNEL ACTIVITIES**

**Ing. Soňa Trhanová**

## **KLÚČOVÉ SLOVÁ / KEY WORDS**

Riadenie ľudských zdrojov, Nová ekonomika, Outsourcing, Psychologická zmluva, Personálna a mzdová agenda, Získavanie a výber zamestnancov, Vzdelávanie zamestnancov

Human Resources Management, New Economy, Outsourcing, Psychological Contract, Personal and wages agenda, Recruitment, Education

## **ABSTRAKT / ABSTRACT**

Činnosti riadenia ľudských zdrojov, najmä tie, ktorých strategický význam pre podnik je malý, prípadne tie, ktoré potrebujú špecifické know-how sú v podnikovej praxi často outsourcované. Prínosom je vykonávanie činností riadenia ľudských zdrojov na vysokej úrovni, často vyššej ako pri internom zabezpečovaní. Prax outsourcingu však neprináša iba výhody, ale aj nemalé riziká. Práve vysoké riziká vyčlenenia a nejasné nákladové výhody sú dôvodom, prečo sa v podnikovej praxi zatiaľ nenašla jednoznačná odpoveď na výhodnosť outsourcingu v riadení ľudských zdrojov.

Activities of human resources management, mainly those with lower strategic impact or those with need of specific know-how, are in business practice object of outsourcing. Benefit of outsourcing is high quality of provided activities often higher than by internal services. Practice of outsourcing is connected not only with benefits but also with considerable risks. The high risks of outsourcing and dim cost advantages are reason why there is no clear answer regarding assets of outsourcing in business practice.

## ÚVOD

„Riadenie ľudských zdrojov sa dá definovať ako strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu najcennejšieho zdroja organizácie, to je v nej pracujúcich ľudí, ktorí ako jednotlivci i ako kolektívy prispievajú k dosiahnutiu jej cieľov.“<sup>1</sup>

Činnosti riadenia ľudských zdrojov sa dajú rozdeliť na strategické a administratívne. Práve strategické činnosti riadenia ľudských zdrojov naberajú v riadení podniku na význame a hrajú dôležitú úlohu pri naplňaní jej cieľov.

Príchodom Novej ekonomiky sa zmenili podmienky na trhu, narástla konkurencia vo svetovom meradle, zmenili sa zdroje konkurencieschopnosti podnikov. Podniky sú nútené orientovať všetky zdroje a úsilie na core business, a pomocné či podporné aktivity ustupujú do ústrania. Pomocou outsourcingu majú podniky prístup k schopnostiam a vedomostiam na svetovej úrovni, bez potreby ďalších investícií, menia náklady z fixných na variabilné a využívajú služby flexibilne podľa aktuálnych potrieb a požiadaviek.

Činnosti riadenia ľudských zdrojov, najmä tie, ktorých strategický význam pre podnik je malý, prípadne tie, ktoré potrebujú špecifické know-how sú v podnikovej praxi často outsourcované. Prínosom je vykonávanie činností riadenia ľudských zdrojov na vysokej úrovni, často vyššej ako pri internom zabezpečovaní. Prax outsourcingu však neprináša iba výhody, ale aj nemalé riziká. Práve vysoké riziká vyčlenenia a nejasné nákladové výhody sú dôvodom, prečo sa v podnikovej praxi zatiaľ nenašla jednoznačná odpoveď na výhodnosť outsourcingu v riadení ľudských zdrojov.

## NOVÁ EKONOMIKA A ZMENENÉ POŽIADAVKY NA RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Samotné riadenie ľudských zdrojov má dva hlavné ciele – naplniť poslanie organizácie a dosiahnuť konkurenčnú výhodu podniku prostredníctvom pozitívne motivovaných zamestnancov, a na druhej strane naplnenie potrieb a predstáv zamestnancov o práci.

Ciele v riadení ľudských zdrojov rozdelil Kleibl, podtrhujúc ich protichodnosť, na dve základné skupiny, ktoré si navzájom konkurujú:<sup>2</sup>

- a) **ciele v ekonomickej oblasti** – ako je optimálne využitie ľudskej práce v kombinácii s ostatnými výrobnými faktormi s cieľom dosiahnuť potrebného výkonu organizácie; zvýšenie kreativity a ekonomické zhodnotenie potenciálu zamestnancov; realizácia systému odmeňovania podľa výkonu stimulujúceho rozvoj aktivity každého pracovníka;
- b) **ciele v utváraní pracovnej atmosféry a v sociálnej oblasti** – napríklad naplnenie osobných cieľov pracovníkov spojených s výkonom práce pre organizáciu; napomáhať identifikácii s cieľmi organizácie; motivácia pracovníkov k sebarozvoju, zvyšovaniu kvalifikácie a tvorivému prístupu pri riešení problémov organizácie;

Z protichodnosti cieľov zamestnancov a zamestnávateľov narastá v riadení ľudských zdrojov úloha budovania pozitívnej podnikovej kultúry, motivácie zamestnancov, vysvetľovania cieľov organizácie a pôsobenia na ciele zamestnancov. Základným cieľom všetkých strán, teda manažmentu, vlastníkov i zamestnancov podniku by mala byť jeho prosperita, na ktorej by mali participovať všetci zúčastnení. Komunikácia hlavného cieľa a pozitívne ovplyvnenie motivácie zamestnancov si vyžaduje sofistikované prístupy k riadeniu ľudských zdrojov, adekvátne nastavené nástroje riadenia ľudí a ich efektívne využitie.

<sup>1</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. str.27

<sup>2</sup> podľa: KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. Praha: CH Beck, 2001. str. 7

Nástupom Novej ekonomiky, ktorá komplexne zmenila postavenie podnikov na trhu a charakter podnikania, sa menia aj požiadavky zamestnancov a manažmentu podnikov na riadenie ľudských zdrojov.

„Cambridge Technology Partners definujú novú ekonomiku ako obdobie rýchlo rastúcej aktivity na globálnom trhu a prudko sa rozvíjajúcej interaktivity ekonomických subjektov podporovanej modernými technológiami, simultánne podporujúcimi vysoké trendy rozvoja spotreby a investícií.“<sup>3</sup> Narastá význam globalizácie, ktorá mení charakter podnikania na svetových trhoch a vzniká na základe predchádzajúceho procesu internacionalizácie svetového hospodárstva.

Z pohľadu samotných podnikov sa nové podmienky podnikania pretvárajú na nové príležitosti a nepoznané hrozby, súčasne sa však menia požiadavky a nutné podmienky pre prežitie na trhu. „Nová ekonomika je ekonomikou vedomostí a ideí, kde kľúčom k vytváraniu nových pracovných miest a vyššej životnej úrovne sú inovatívne myšlienky a technológie plne integrované v službách a produktoch.“<sup>4</sup> Tento posun v prostredí podniku a jeho podmienkach prežitia vidieť aj v odlišne definovaných zdrojoch konkurenčnej výhody podnikov, tak ako ich opísal Vojtovič:<sup>5</sup>

- faktorom konkurencie sa stávajú v produkte aplikované vedomosti a poznatky;
- pre úspech na trhu je potrebné čo najskôr dodať inovovaný výrobok, zlepšený alebo lacnejší;
- sú potrebné vedomosti ako urobiť produkt novým, odlišným od predchádzajúceho, technologicky a materiálovo menej nákladným, formuje sa dopyt po nových informáciách v podobe poznatkov a vedomostí;
- konkurenčnou prednosťou výrobných organizácií môže byť napríklad dokonalejšia organizácia práce, štýl a metódy riadenia, organizačná štruktúra, metódy motivácie pracovníkov, vytvorená rozvojová stratégia, marketingová koncepcia, prístupy k personálnemu riadeniu, pravidlá účtovníctva, evidencie, administratívy a viacero ďalších podnikových činností.

Hlavným výrobným zdrojom je v novej ekonomike človek, ako nositeľ vedomostí a schopností, používateľ informácií; zamestnanec organizácie, ktorého úlohy a postavenie sa mení. Dôsledkom je zmena vo vnímaní úlohy riadenia ľudských zdrojov a v nastavení jeho nástrojov.

Riadenie ľudských zdrojov musí napomôcť podniku dosiahnuť konkurenčnú výhodu – teda fungovať efektívne a pritom získavať, udržať a motivovať talentovaných pracovníkov. Kvôli rastu turbulentnosti prostredia však narastá aj potreba vyššej flexibility útvaru ľudských zdrojov. Riadenie ľudských zdrojov musí mať strategický charakter.

Základné zmeny v činnosti riadenia ľudských zdrojov ako výsledok pôsobenia nových trhových podmienok na podniky sú podľa Stýbla tieto:<sup>6</sup>

1. Nutnosť prepojenia rozvoja ľudských zdrojov s podnikateľskými cieľmi spoločnosti.
2. Spolupráca na tvorbe cieľov spoločnosti.
3. Posun od rozvoja ľudských zdrojov k rozvoju podnikateľského výkonu.
4. Stabilizácia a štandardizácia „mäkkých foriem“ v riadení s potrebnou firemnou kultúrou.
5. Potreba merateľnosti výsledkov riadenia ľudských zdrojov (spokojnosť, rast znalostí, zmena správania, zmena výsledkov, návratnosť investícií).
6. Zmena v kariérnom rozvoji zamestnancov:

<sup>3</sup> [http://www.volny.cz/akatolicky/NE\\_1verze.htm](http://www.volny.cz/akatolicky/NE_1verze.htm); 28.8.2007

<sup>4</sup> BALÁŽ, P., VERČEK, P. Globalizácia a nová ekonomika. Bratislava, Sprint vŕa, 2002. str.47

<sup>5</sup> podľa: VOJTOVIČ, S. Personálny manažment, historické súvislosti vzniku a rozvoja. Bratislava: Iris, 2006. str.199

<sup>6</sup> STÝBLO, J. Personální management jako nástroj řízení změn. Praha: VOX, 2004. str.5

- zapájanie do projektov,
- dobré výsledky nezaručujú zotrvanie v organizácií,
- dôležitá je kvalifikácia, nie súčasná hierarchická pozícia,
- kariéra sa robí na trhu práce, nie v podniku.

Zmena situácie na trhu sa premieta aj do správania sa zamestnancov a ich očakávaní ohľadne roly, ktorú zaujmú v organizácií, a čo im spätne organizácie poskytnú. Zmena nastáva v takzvanej **psychologickej zmluve** medzi zamestnancom a organizáciou. Torrington definuje „starú“ psychologickú zmluvu nasledovne:

- *Budem tvrdo pracovať a vystupovať lojálne voči môjmu zamestnávateľovi. Očakávam, že si ma udržia ako zamestnanca ak nebudem vystupovať proti záujmom spoločnosti. Očakávam, že mi bude ponúknutá možnosť povýšenia, ak to dovoľia okolnosti.*<sup>7</sup>

Ako kontrast k nej je nová psychologická zmluva definovaná Torringtonom nasledovne:

- *Prinesiem do mojej práce úsilie a kreativitu. Za odplatu očakávam plat rovný môjho prínosu a ponuke trhu. Keďže môj pracovný pomer môže byť kratší, zostanem tak dlho pokiaľ budem cítiť možnosť rozvoja. Potrebujem budovať svoju kariéru.*<sup>8</sup>

Spomenuté zmeny na trhu a v zdrojoch konkurenčnej výhody podnikov nútia organizácie zmeniť prístupy v riadení ľudských zdrojov a nástroje riadenia. Od riadenia ľudských zdrojov sa vyžaduje vyššia adaptabilita a zapojenie ako v minulosti. Podniky sa v zmenených podmienkach zvyčajne rozhodujú pre dve podnikateľské stratégie: zníženie nákladov a ceny, alebo zvýšenie kvality.

V prvom prípade sa zníženie nákladov odráža tiež v znížených mzdách pod úrovňou trhu a pre ľudské zdroje nastáva sťažená úloha pri získavaní zamestnancov a ich udržaní, rovnako náročné je motivovať a zapájať pracovníkov. Dochádza k zoštíhľovaniu organizácie, vznikajú štíhle, prípadne až anorektické a podvyživené podniky.

Pri rozhodnutí podniku zvýšiť kvalitu produkcie ostáva stále požiadavka na efektívne fungovanie organizácie, tlak na zníženie mzdových nákladov však nie je výrazný. Na ľudské zdroje je kladená požiadavka získať a motivovať vysoko kvalitných zamestnancov. Potrebný je sofistikovaný prístup k rozvoju zamestnancov a k ich aktívnemu zapájaniu.

Po zmene trhových podmienok sa zmenil ešte jeden fakt v práci útvaru ľudských zdrojov. Silný tlak sa rozvinul na hodnotenie práce útvaru a jeho samotná existencia sa nepovažuje za samozrejmosť. Útvar sa udrží iba v prípade ak preukáže pridanú hodnotu a prínos k dosiahnutiu obchodných cieľov podniku. Vytvárajú sa nástroje na meranie prínosu útvaru ľudských zdrojov a jeho efektívneho hodnotenia.

## OUTSOURCING V ČINNOSTIACH RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Rastúce riziko a turbulencia prostredia, v ktorom podniky pôsobia, vyvolávajú potrebu vyššej flexibility a adaptability podnikov a zmenu v štruktúre ich majetku. Rýchlosť zmeny prostredia núti podniky do vyšších investícií, ktorých riziko a návratnosť môžu byť otáznе. Dôraz sa kladie na *core business*, teda činnosti základné, prinášajúce podniku konkurenčnú výhodu, ostatné, teda podporné a pridružené činnosti ustupujú z pohľadu priorít do úzadia. To sú dôvody, prečo podniky pri rozhodovaní o investíciách do nových technológií, najmä v podporných činnostiach, ako sú aj niektoré procesy riadenia ľudských zdrojov, ochotnejšie pristupujú k outsourcingu a nákupu služieb, namiesto ich produkcie vo vlastnej réžii.

<sup>7</sup> TORRINGTON, D., HALL, L., TAYLOR, S. Human Resource Management. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2002. str.18

<sup>8</sup> tamtiež

„Anglický význam slova outsourcing znamená nahradenie vlastnej aktivity, vykonávanej doposiaľ v rámci podniku aktivitou získanou mimo podniku. Do slovenčiny sa prekladá ako vyčleňovanie a jeho hlavným cieľom je rast efektívnosti podnikových činností.“<sup>9</sup>

Výhody z outsourcingového vzťahu sa pre podnik zakladajú najmä na zvýšení flexibility použitia zdrojov a prístupu ku kvalitným službám a know-how, bez potreby dodatočných investícií. Riziká outsourcingového vzťahu vyplývajú z prenosu rizík z poskytovateľa na zadávateľa – teda riziko krachu poskytovateľa, dodanie nekvalitných služieb, zaostávanie technológie za svetovou úrovňou, problémy sa ukazujú aj v riadení samotného vzťahu, teda v dodávaní informácií, presnej špecifikácie objemu a charakteru dodávaných služieb, operabilita pri požiadavkách vykonania zmien v dodávanej službe.

Samotné výhody a nevýhody outsourcingu zhrnul autor Bruckner nasledovne:

Tab.1: Sumarizácia argumentov pre a proti outsourcingu z pohľadu podniku<sup>10</sup>

	Outsourcing	Vykonávanie aktivít vo vlastnej réžii
VÝHODY	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prístup k svetovej úrovni</li> <li>- nové technológie bez vedľajších nákladov</li> <li>- rýchlejší prístup k novým technológiám</li> <li>- odpadá zodpovednosť za oblasť a jej riadenie</li> <li>- rozloženie nákladov (platieb za služby), redukcia investícií</li> <li>- prísun peňazí</li> <li>- ľahšia fúzia podniku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vysoká operabilita</li> <li>- nižšie riziko úniku interných informácií</li> </ul>
NEVÝHODY	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nízka operabilita</li> <li>- nezvratnosť rozhodnutí,</li> <li>- vysoké náklady prípadnej zmeny,</li> <li>- nutnosť riadenia vzťahu,</li> <li>- riziká zadávateľa (nízka úroveň služieb, krach poskytovateľa, uviaznutie v zastaralej technológii)</li> <li>- nekontrolovateľné toky interných informácií mimo podnik,</li> <li>- obtiažne kvantifikovateľné prínosy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- obtiažne udržanie svetovej úrovne</li> <li>- zodpovednosť za oblasť a jej riadenie</li> <li>- nutnosť investícií do oblasti</li> <li>- riziko stagnácie oblasti</li> </ul>

Dnes je outsourcing bežnou súčasťou podnikovej praxe. Je chápaný nielen ako nástroj pre efektívnejšiu výrobu, ale aj ako nástroj pre hľadanie vyššej kvality a priestoru pre inovácie.

Viaceri autori sa zaoberajú vyčlenením činností, ktoré sú vhodné pre outsourcing. Základným kritériom je, aby činnosť nemala pre podnik strategický význam, aby podnik neohrozil svoju konkurenčnú výhodu. Vhodnými pre outsourcing sú činnosti: časovo náročné (plánovateľnosť, frekvencia, pravidelnosť a akútnosť aktivít) alebo odborne náročné (technické vybavenie, kvalifikácia).<sup>11</sup>

Keďže **aktivity riadenia ľudských zdrojov** sa považujú za podporné aktivity podniku, ich vyčlenenie je najmä v prípade potreby dodatočných investícií alebo znižovania stavu pracovníkov a zvyšovania flexibility využitých zdrojov veľmi aktuálnou otázkou. Pre viaceré z vykonávaných aktivít riadenia ľudských zdrojov je charakteristické, že z pohľadu stratégie majú malý význam, na druhej strane vysokú časovú náročnosť, prípadne sú to

<sup>9</sup> ĎEDINA, J. MALÝ, M. Moderní organizační architektura. Praha: Alfa Publishing, 2005. str.105

<sup>10</sup> BRUCKNER, T., VOŘÍŠEK, J. Outsourcing a jeho aplikace při řízení informačního systému podniku. Praha: Ekopress, 1998. str.35

<sup>11</sup> podľa: THOMASOVÁ, E. Organizovanie. Bratislava: Ekonóm, 2005., str.191

aktivity vyžadujúce vysokú úroveň špeciálnych zručností. V tomto prípade sa podniky uchýľujú k využívaniu outsourcingu a nákupu služieb na trhu.

### **Outsourcing personálnej a mzdovej agendy**

Vedenie personálnej agendy sa v prácach mnohých autorov zaraďuje medzi činnosti s malým strategickým významom pre podnik. Manažéri v oblasti riadenia ľudských zdrojov pociťujú pokračujúci pokles strategickkej dôležitosti tejto oblasti.<sup>12</sup> Na druhej strane je to činnosť časovo veľmi náročná, čo hovorí o vhodnosti využitia outsourcingu pri jej zabezpečovaní.

Podľa Stýbla prináša externé spracovanie mzdovej a personálnej agendy pre podnik nasledovné výhody:<sup>13</sup>

- Odborná spôsobilosť spracovateľa a predpoklad, že je zaistená po stránke novelizácií zákonných ustanovení i aktualizácií technických prostriedkov
- Veľmi presné vymedzenie zodpovednosti spracovateľa, ktorý je obvykle poistený proti škodám spôsobených výkonom svojej práce
- Jednoznačné určenie obsahu a spôsobu spracovania celej agendy
- Využitie odbornej spôsobilosti spracovateľa k nastaveniu organizačných postupov pri zbere dát, stanovenia mzdového a prémieového poriadku, posudzovanie skladby mzdových nákladov, tvorba smerníc a podobne
- Úspora v cene za spracovanie mzdovej agendy
- Orientácia manažmentu ľudských zdrojov na strategické riadenie
- Analýza dát pri spracovaní kvalitným outsourcerom umožňuje klientovi riešiť problémy včas alebo s predstihom; outsourcer so zázemím v poradenskej spoločnosti poskytuje klientovi zároveň poradenský servis
- Predané know-how (klient prenáša zodpovednosť za rozvoj oblasti na outsourcera)
- Prevzatie zodpovednosti outsourcera za výsledky. Zákazník prenáša zodpovednosť na spoločnosť, ktorá mzdy spracováva, a ktorá nesie všetky následky prípadnej nekvalitnej práce (pokuty, penále a podobne)
- Úspora času – komunikácia so štátnymi a prípadne kontrolnými orgánmi je zaistená prostredníctvom dodávateľa
- Úspora nákladov – jeden z hlavných faktorov, pre rozhodovanie spoločností pre outsourcing miezd. Spoločnosti, ktoré uvažujú o externom spracovaní často kalkulujú a porovnávajú iba mzdové náklady na pracovnú silu, treba však pripočítať tiež náklady na výpočtovú techniku, softvér, pracovný priestor, telefóny a podobne
- Archivácia a správa všetkých dokumentov v mieste dodávateľa
- Uchovanie informácií v tajnosti (pri internom spracovaní miezd dochádza často k úniku informácií o odmeňovaní ostatných zamestnancov spoločnosti)

Na druhej strane prináša externé spracovanie mzdovej a personálnej agendy pre podnik riziká, ktoré vyplývajú z charakteru agendy a outsourcingu ako takého. Najväčšie riziko a výrazný negatívny vplyv pri zlyhaní dodávateľa je dôsledkom charakteru činnosti spracovania miezd. Je to možný negatívny vplyv na podnik v prípade omeškania prípadne chybovosti dodávateľa, ktorý je kvôli citlivosti tejto agendy výrazne negatívny. Ak zamestnancom odberateľ nie je mzda spracovaná včas, môže to spôsobiť negatívne postoje zamestnancov, nespokojnosť, pokles výkonu. Zabezpečenie služby hrozbou pokút a sankcií je síce nástrojom na zníženie rizika zlyhania outsourcingového vzťahu, samotné negatívne následky však odstraňuje iba nepatrne.

<sup>12</sup> NOVÁČKOVÁ, L. Firmy a lidé ve víru turbulence. In: Human Resources Management, roč.3., č.4., str.28-31.

<sup>13</sup> STÝBLO, J. Outsourcing a outplacement. Praha: Aspi, 2005. str.38

Stýblo uvádza nasledovné nevýhody externého spracovania mzdovej a personálnej agendy:<sup>14</sup>

- Odtrhnutie spracovateľa od prevádzkových záležitostí zamestnávateľa, a tým možnosť, že dôjde k časovému nesúladu medzi prijatím potrebnej prevádzkovej informácie a jej premietnutím do mzdového systému
- Premiestňovanie príslušných dokumentov medzi zamestnávateľom a spracovateľom, a možnosť ich straty
- Outsourcer nesleduje zadávajúcu spoločnosť v kontexte jej vnútorného vývoja a vývoja trhu, časom sa môže stať brzdou vývoja zamestnávateľa
- Služba je nejasne merateľná – klientovi nie je jasné, čo paušál skutočne zahŕňa
- Dochádza k pocitu straty priameho dohľadu a možnosti ovplyvnenia
- Obava zo zneužitia informácií
- Služba je pevne nastavená, klient nemôže objednávať rôznu úroveň služieb podľa potreby (to sa buď premieta do ceny služby, alebo klient nedostáva nadštandardné výstupy v čase, keď ich potrebuje, napríklad pre riadenie zmien alebo krízové riadenie)
- Služba neumožňuje tok informácií pre rozhodovanie klienta

### **Outsourcing náboru a výberu zamestnancov**

Zvýšená dynamika trhu práce a zmeny v myslení zamestnancov – takzvanej psychologickej zmluvy spôsobila, že na trhu práce dopyt po kvalitných zamestnancoch zo strany podnikov a firiem prevyšuje ponuku. Táto otázka sa týka najmä vysoko dopytovaných pozícií špecialistov, ktorých ponuka na trhu práce je výrazne nižšia ako pri iných profesiách, a spôsobuje nielen tlak na cenu práce, ale aj rastúcu náročnosť získania vhodného zamestnanca.

V tejto situácii narastá význam získavania a výberu zamestnancov pre podnik, a v riadení ľudských zdrojov sa stáva stále nákladnejšou a dôležitejšou činnosťou. Nájst' pre podnik správnych zamestnancov, v dostatočne rýchлом čase, a aj v regiónoch kde odliš kvalitnej pracovnej sily výrazne poznačil trh práce, ostáva úlohou so strategickým významom.

Výhody externého zabezpečenia získavania a výberu zamestnancov možno zhrnúť:

- Prístup k možnostiam a schopnostiam na vysokej úrovni – dosah ku databáze agentúry
- Flexibilita útvaru a pokles potrebného počtu zamestnancov zaoberajúcich sa touto agendou, prípadne úplné vyčlenenie týchto zamestnancov – úspora nákladov nielen v počte zamestnancov útvaru riadenia ľudských zdrojov, ale aj v potrebe technického vybavenia, prevádzkových nákladov
- Zdroje a možnosti nie sú dostupné interne – získavanie zamestnancov vo vzdialených regiónoch, prípadne pri otvorení pobočky riadeného zo zahraničia
- Náklady / kvalita služby - Dodávateľ môže svoju službu dodať pri nižšej cene a vyššej kvalite, ako jej vykonávanie v réžii samotného podniku. Ukazuje sa význam úspor z rozsahu (na strane dodávateľa vybudovaním kvalitnej databázy uchádzačov), uplatnenie znalostnej krivky (špecializácia dodávateľa na určitú oblasť alebo sektor).
- Zabezpečenie personálnej potreby na mieru, dodatočné poradenstvo v danej oblasti

Pre nutnosť využívania služieb externých poskytovateľov hovorí aj rastúca potreba využívania cieľeného vyhľadávania (*head huntingu*) pri špecifických profesiách. V tomto prípade etika správania sa podnikov na trhu zakazuje priame oslovenie zamestnancov konkurenta – teda nutnosť využitia služieb personálno-poradenských agentúr.

---

<sup>14</sup> STÝBLO, J. Outsourcing a outplacement. Praha: Aspi, 2005. str. 40



Dodatočným faktorom rozmachu outsourcingu v oblasti získavania a výberu zamestnancov je významný nárast poskytovateľov tohto typu služby, a teda menšie riziko pre podnik v prípade výpadku dodávateľa a možnosť diverzifikácie poskytovateľov.

Nevýhodami externého zabezpečenia služby môžu byť:

- Riziko straty citlivých informácií – o mzdách zamestnancov na jednotlivých pozíciách
- Slabá kvalita poskytovaných služieb na strane dodávateľa môže spôsobovať, že proces výberových pohovoroch je rovnako náročný, ako pri vyhľadávaní kandidátov vo vlastnej réžii, a tým sa stráca efekt poklesu prácnosti procesu
- Vysoká cena dodaných kandidátov a služieb
- Strata know-how a budovania vlastnej databázy uchádzačov robí proces reintegrácie činnosti náročným
- Nedokonalá znalosť individuálnych potrieb a situácie odberateľského podniku

### **Outsourcing vzdelávania zamestnancov**

Aktivity vzdelávania zamestnancov vyžadujú vysokú odbornú náročnosť. Ide nielen o vysokú kvalifikovanosť personálu, ale aj vhodné a prepracované prístupy a vzdelávacie programy. Väčšina vzdelávacích aktivít pre zamestnancov je vykonávaná nárazovo, s nízkou frekvenciou a opakovateľnosťou – špecifické školenia zamerané na ovládanie špeciálnych zručností, napríklad manažérske zručnosti, jazykové, prípadne IT zručnosti. V týchto prípadoch je externé zabezpečenie školení výhodné a v praxi podnikov najbežnejšie.

Rozhodovanie podnikov pre outsourcing je náročnejšie v prípade systematických viacúrovňových školení homogénnej skupiny zamestnancov, napríklad na predajné zručnosti v bankovom sektore. Vzdelávacie programy sú špecifické, zabezpečenie nadväznosti školení v prípade výpadku dodávateľa takmer nemožné. V praxi podnikov práve v týchto prípadoch dochádza k neskoršiemu insourcingu a odkúpeniu licencií pre zníženie rizika dlhodobého vzťahu.

Do výhod outsourcingu vzdelávacieho procesu možno zaradiť:

- Dostupnosť špecifického know-how a znalostí na svetovej úrovni
  - Zníženie fixných nákladov – pokles počtu zamestnancov, potreby vhodných priestorov a príslušných prevádzkových nákladov
  - Zjednodušená kalkulácia na podnikateľskú jednotku, sprehľadnenie nákladov
  - Zjednodušené personálne zabezpečenie školení
- Nevýhodami, najmä pri dlhodobých a systematických programoch môžu byť:
- Vznikajúca závislosť na poskytovateľovi
  - Nebezpečenstvo úniku interných informácií a špeciálneho know-how
  - Ťažkosti s riadením outsourcingového vzťahu

### **ZÁVER**

Spomenuté výhody a nevýhody externého zabezpečenia niektorých personálnych činností nedávajú jednoznačnú odpoveď, či je pre podnik výhodné vyčleniť dané činnosti. Outsourcované služby sú vykonávané často kvalitnejšie a so špecifickým know-how, ako pri ich zabezpečovaní interne. Rozhodovanie o outsourcingu je však vážnym strategickým rozhodnutím, ktoré môže ovplyvniť charakter personálnej práce v podniku na dlhé obdobie. Práve vysoké riziká vyčlenenia a nejasné nákladové výhody sú dôvodom, prečo sa v podnikovej praxi zatiaľ nenašla jednoznačná odpoveď na výhodnosť outsourcingu v riadení ľudských zdrojov. Rastúca dynamika prostredia a potreba flexibilného prístupu k zdrojom podniku však napovedá, že externé zabezpečovanie aktivít bude stále častejším spôsobom vykonávania činností riadenia ľudských zdrojov, najmä ak bude mať podnik záujem vykonávať tieto činnosti vo vysokej kvalite a s variabilitou a prehľadnosťou nákladov.

## POUŽITÁ LITERATÚRA

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- BALÁŽ, P., VERČEK, P. Globalizácia a nová ekonomika. Bratislava: Sprint vfra, 2002. 175 s. ISBN 80-89085-06-7
- BRUCKNER, T., VOŘÍŠEK, J. Outsourcing a jeho aplikace při řízení informačního systému podniku. Praha: Ekopress, 1998. 119 s. ISBN 80-86119-07-6
- ĎEDINA, J. MALÝ, M. Moderní organizační architektura. Praha: Alfa Publishing, 2005. 170 s. ISBN 80-86851-11-7
- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. Praha: CH Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2
- NOVÁČKOVÁ, L. Firmy a lidé ve víru turbulence. In: Human Resources Management. Roč.3, č.4, str.28-31. ISSN 1801 4690
- STÝBLO, J. Outsourcing a outplacement. Praha: Aspi, 2005. 116 s. ISBN 80-7357-094-7
- STÝBLO, J. Personální management jako nástroj řízení změn. Praha: VOX, 2004. ISBN 80-86324-43-5
- THOMASOVÁ, E. Organizovanie. Bratislava: Ekonóm, 2005. 236 s. ISBN 80-225-2095-0
- TORRINGTON, D., HALL, L., TAYLOR, S. Human Resource Management. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2002. 668 s. ISBN 0-273-64639-7
- VOJTOVIČ, S. Personálny manažment, historické súvislosti vzniku a rozvoja. Bratislava: Iris, 2006. 288 s. ISBN 80-89018-98-X
- [http://www.volny.cz/akatolicky/NE\\_1verze.htm](http://www.volny.cz/akatolicky/NE_1verze.htm); 28.8.2007

# INTERNÁ KONTROLA PODNIKOV COMPANIES INTERNAL CONTROL

**Miroslav Uhliar**

## KEÚČOVÉ SLOVÁ/KEYWORDS

**Internal control, controls, control components, control environment, important of controls, COSO framework, using of controls in practice,**

## ABSTRAKT

The latest history in financial world have been marked with a number of major corporate and accounting scandals. This fact resulted in a decline of public trust in reporting and accounting practices. According this development have rise the need for trustworthy and reliable internal control. Internal control is effected by an organization's people and information technology systems, designed to help the organization accomplish specific goals or objectives. It plays an important role in preventing and detecting fraud and protecting the organization's resources. There are a variety of definitions of internal control. The widely-used framework for internal control is COSO framework. Very important for internal control is internal audit. There are a lot of internal controls, but widely extend are approvals actions/authorisations levels and budget comparison. The important of internal control is incontestable and will more increase.

## ÚVOD

Vplyvom početných podnikateľských kríz a finančných škandálov vo svete, najmä v USA vznikla silná potreba rozsiahlych požiadaviek sprísniť a skvalitniť oblasť internej kontroly. Vzhľadom na súčasnú globalizáciu v podnikaní a v dôsledku očakávaného sprísnenia právnych požiadaviek na prehľadnosť, preukázateľnosť i hodnovernosť podnikových činností a výsledkov, došlo k rýchlym reakciám na tento trend i v Európe. Výsledkom toho sú rôzne štúdie o internej kontrole, sprísnenie legislatívnych noriem, rôzne odporúčania pre oblasť internej kontroly a interného kontrolného systému, zapracovanie doterajších skúseností ale aj prevzatie už existujúcich noriem (napríklad amerického zákona Sarbanes Oxley Act, [SOX]) do európskej praxe a v neposlednom rade aj zvýšenie zodpovednosti správnych rád a vedenia za dianie v podnikoch.

## INTERNÁ KONTROLA

Pod internou kontrolou sa rozumie komplex zásad a postupov daných podnikovým vedením, ktoré slúžia na výkon správneho a efektívneho obchodného vedenia, zabezpečenie aktív, zabráneniu, prípadne odhaleniu trestnej zodpovednosti a chýb, zabezpečenie správnosti a úplnosti záznamov účtovníctva a včasnému vyhotoveniu spoľahlivých finančných informácií.<sup>1</sup>

---

Ing. Miroslav Uhliar , miro.uhliar@gmail.com

<sup>1</sup> MAYER, Conrad., WIDMER, Dieter., MEISTERHANS, Jürg.. *Interne Kontrolle in der Schweizer Praxis: Eine aktuelle Standortbestimmung.* [online]. 1. vydanie. Zürich : KPMG Schweiz, 05/2005. [cit. 05.11.2007]. Dostupné na internete: < [http://www.kpmg.ch/library/pdf/20050524\\_KPMG\\_Studie\\_Interne\\_Kontrolle\\_de.pdf](http://www.kpmg.ch/library/pdf/20050524_KPMG_Studie_Interne_Kontrolle_de.pdf) >

O vnútornej kontrole hovoríme vtedy, keď subjekt aj objekt kontroly sú prvky, ktoré patria k rovnakému systému, resp. podsystemu. Vnútrošnú kontrolu vykonávajú priamo vedúci pracovníci ako súčasť svojej riadiacej práce alebo nimi poverení pracovníci či útvary.<sup>2</sup>

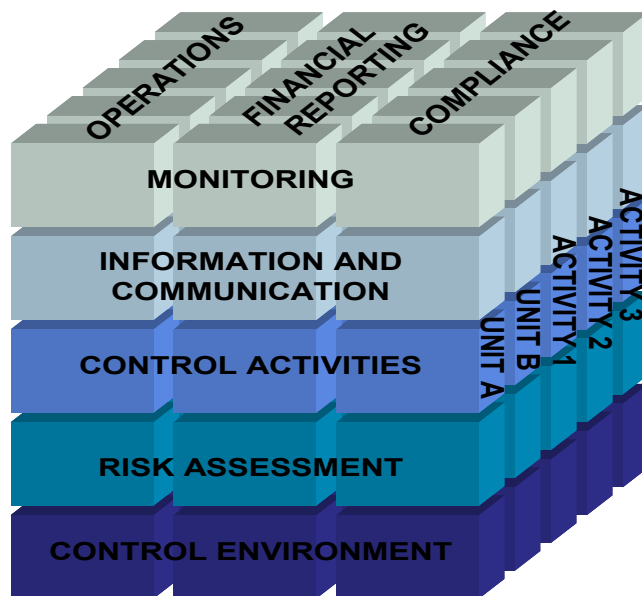
Vnútrošná kontrola je synonymom pre riadiace a kontrolné aktivity vo vnútri organizácie. Jej úlohou je odhaľovať vo zvolenom čase akékoľvek odchýlky od cieľov stanovených organizáciou a obmedzovať prekvapenia. Podporuje účinnosť, redukuje riziko strát hodnoty aktív a pomáha zaručovať vernosť (spoľahlivosť) finančnej situácie a dodržiavanie platných zákonov a noriem.<sup>3</sup>

Podporu v oblasti internej kontroly poskytujú rôzne modely internej kontroly<sup>4</sup> vyvinuté vo svete.

Americká organizácia Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (ďalej COSO), ktorá je lídrom vo výskume internej kontroly, definuje internú kontrolu ako proces, ktorý je ovplyvnený správnu radou, manažmentom a iným personálom organizácie, je projektovaný na poskytovanie primeranej istoty týkajúcej sa dosiahnutia cieľov v nasledujúcich kategóriách:<sup>5</sup>

- **Operations** - Účinnosť a efektívnosť operácií,
- **Reporting** - Spoľahlivosť a interný a externý reporting,
- **Compliance** - Dodržiavanie platných zákonov a predpisov a interných politík.

Tieto ciele tvoria tri dimenzie **COSO modelu**, ktorý je všeobecne uznávaný a umožňuje komplexné zhodnotenie internej kontroly podniku.



Obr. č. 1 – COSO model

<sup>2</sup> Kráčmar, J., Oravský P., Zimmerhagl P. Kontrola. Bratislava : Ekonóm, 2005, 35 s.

<sup>3</sup> Dvořáček, Jiří. *Interní audit a kontrola*. Praha : C. H. Beck, 2000, s. 41

<sup>4</sup> iné modely kontroly sú napr.: COCO, Cadbury, Malcolm Baldrige, Twelve Attributes

<sup>5</sup> <[http://www.uleth.ca/audit/Internal%20Control/def\\_of\\_internalcontrols.htm](http://www.uleth.ca/audit/Internal%20Control/def_of_internalcontrols.htm)>, 05.11.2007

Na obrázku je znázornený COSO model internej kontroly so svojimi vyššie spomenutými kľúčovými cieľmi tvoriacimi tri dimenzie. Ďalšie dimezie sú jednotlivé komponenty kontroly a na záver sú dimezie, ktoré tvoria organizačné jednotky (unit) a jednotlivé činnosti (activity).

Komponenty internej kontroly podľa COSO modelu sú:<sup>6</sup>

**Prostredie kontroly** (Control environment) – je základom pre systém vnútornej kontroly. Jedná sa o disciplínu, štruktúru a atmosféru, ktorá ovplyvňuje kvalitu vnútornej kontroly. Vplýva na to, ako sa stratégia a ciele stanovujú a ako bude zostavená kontrolná činnosť.

**Hodnotenie rizika** (Risk assessment) – slúži na identifikáciu a ohodnotenie rizika, ktorému podnik čelí pri dosahovaní stanovených cieľov.

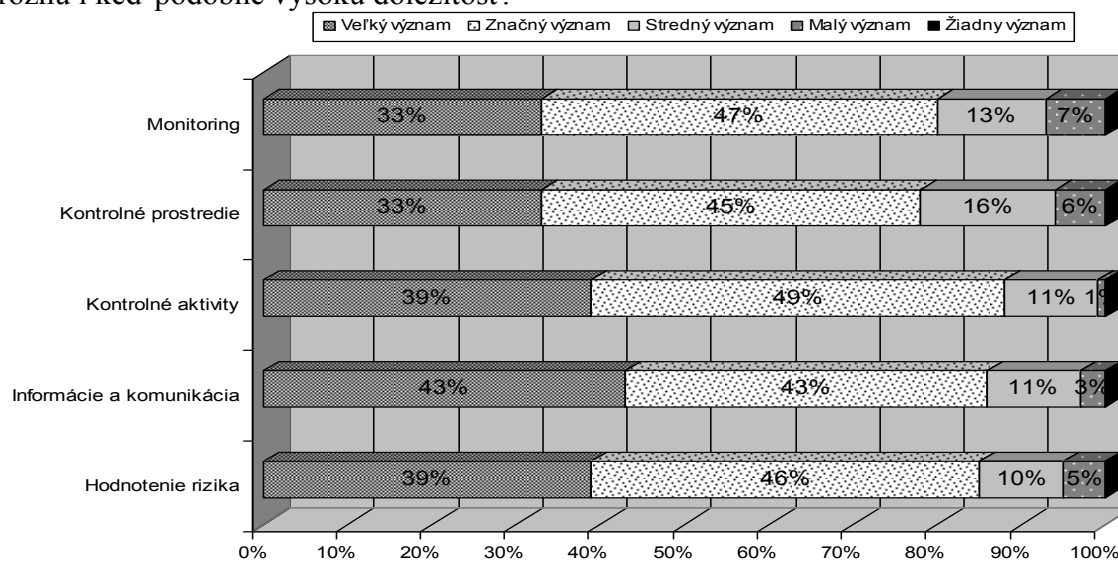
**Kontrolné činnosti** (Control activities) – dávajú istotu, že opatrenia proti identifikovaným rizikám a k dosiahnutiu cieľa budú uskutočnené správne.

**Informácie a komunikácia** (Information and communication) – sú dôležité pre efektívny chod subjektu a kontrolu svojich operácií. Manažment podniku, ako aj ostatní pracovníci, potrebujú mať prístup k relevantným, úplným, správnym a aktuálnym informáciám, ktoré sú potrebné pre plnenie úloh a výkon kontroly.

**Monitoring** (Monitoring) – jeho úlohou je včasné rozpoznanie potrebných prispôbení a tým dohliada na to, aby bola interná kontrola v súlade so zmenenými cieľmi, prostredím, zdrojmi a rizikami.

COSO model znázorňuje hierarchiu a vzťahy týchto jednotlivých komponentov internej kontroly. Základňu tvorí prostredie kontroly, na jeho báze pôsobia kontrolné aktivity a risk manažment. Informácie a komunikácia plnia funkciu podpory všetkých ostatných zložiek. Na vrchole pôsobí monitoring jednotlivých častí i celého komplexu komponentov internej kontroly.

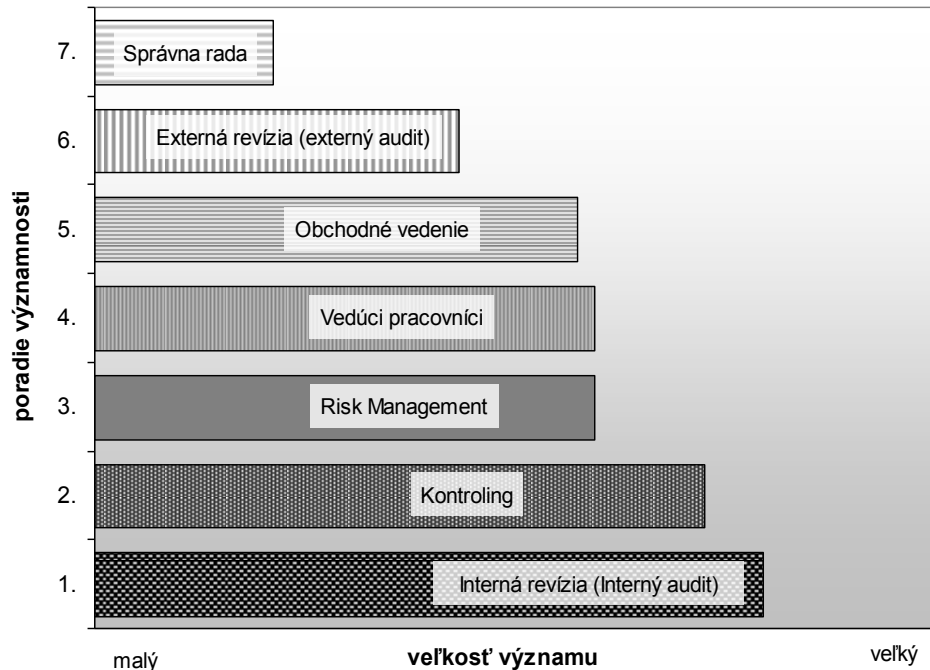
V praxi podniky z nemecky hovoriaceho prostredia jednotlivým komponentom pridelujú rôznu i keď podobne vysokú dôležitosť.



Obr. č. 2 – Dôležitosť komponentov internej kontroly

<sup>6</sup> Smernice pre štandardy vnútornej kontroly pre verejný sektor [online] <[http://www.nku.gov.sk/downloads/standard\\_pre\\_verejny\\_sektor1.pdf](http://www.nku.gov.sk/downloads/standard_pre_verejny_sektor1.pdf)>, 05.11.2007

Výkon internej kontroly spadá do kompetencie viacerých subjektov organizácie. Na jej výkone sa podieľajú jednotlivé zložky organizácie rôznou mierou. Najvýznamnejšou z hľadiska internej kontroly je interná revízia. Podľa významnosti sú tieto zložky zoradené v nasledujúcom obrázku do rebríčka:



Obr. č. 3 - Význam jednotlivých subjektov podniku pre výkon internej kontroly

Z oblasti kontrolných opatrení existujú v teórii rôzne členenia kontrol využívaných jednotlivými subjektmi organizácie. V praxi podniky rozlišujú najmä nasledujúcu skupinu často využívaných súborov kontrolných opatrení:

**Autorizácia** – je to schvaľovanie transakcií príp. obchodných operácií prostredníctvom tretej strany,

**Porovnanie** – rozumie sa porovnanie zozbieraných údajov a súborov údajov s analýzami zistených odchýlok,

**Prehliadka** – ide o analýzu podkladov výskytov podozrivých transakcií a čísel, uskutočňujú ho vedúci zamestnanci príp. tretia strana,

**Deľba funkcií** – ide o rozdelenie zodpovednosti za určitú činnosť a tým odstránenie potenciálnej tvorby chýb,

**IT-Kontroly** – sú kontroly prebiehajúce v rámci IT-systému, nezávisle od pracovníkov.

Jednotlivé kontrolné opatrenia zasa možno kategorizovať na **preventívne** a **detektívne** ale aj na **automatizované** a **manuálne**.

**Preventívne kontroly** majú zabrániť aby chyby vôbec vznikli. Plnia zabezpečovaciu funkciu. Príkladom sú *heslá* a *fyzické ochranné opatrenia*.

**Detektívne kontroly** majú odhaliť práve vzniknuté chyby. Príkladom sú *preskúmanie*, *fyzické inventúry* a *prehliadka kontrolných správ*.

Preventívne i detektívne kontroly môžu byť buď automatizované alebo manuálne.

**Automatizované kontroly** pozostávajú z automatických a programovaných kontrol. Príkladom môžu byť *del'ba funkcií, zriadenie kompetenčných stupňov* či *úprava pracovných procesov*.

**Manuálne kontroly** predstavujú kontrolné opatrenia ako *prehliadky zoznamov chýb, porovnávanie* alebo *fyzické kontroly*.

Rozšírenosť jednotlivých druhov kontrolných opatrení v nemecky hovoriacich podnikoch reprezentuje nasledujúca tabuľka<sup>7</sup>.

KONTROLNÉ OPATRENIA	rozšírenosť
Schvaľovacie konanie/Kompetenčné stupne <i>p</i> *	91%
Porovnávanie rozpočtov a analýzy <i>d</i> *	88%
Písomné nariadenie pre pracovné procesy <i>p</i> *	83%
Rozdelenie funkcií <i>p</i> *	71%
Autorizovanie a predpisy o prístupoch <i>p</i> *	51%
Prezeranie kontrolných správ/zoznamov chýb <i>d</i> *	39%
Špeciálne skúšky prostredníctvom internej revízie/externých odborníkov <i>d</i> *	38%
Procesy overovania hodnovernosti prostredníctvom IT <i>d</i> *	32%

\**p* - preventívne opatrenie, *d*\* - detektívne opatrenie

Tab. č. 1 – Využívanie kontrolných opatrení v praxi

Cieľom v oblasti kontrolných opatrení podnikov je presun od manuálnych detektívnych kontrol k preventívnym automatizovaným kontrolám. Tieto začínajú prevládať aj vo vyspelejších podnikateľských prostrediach a podnikoch.

## ZÁVER

Interná kontrola určitým spôsobom ovplyvňuje každý subjekt vo vnútri podniku. Jej význam v poslednom čase výrazne vzrástol, neustále rastie a aj bude rásť. Je to predovšetkým v dôsledku globalizácie, potreby dosiahnutia efektivity a zabezpečenia hodnovernosti. Čím ďalej, tým viac si podniky uvedomujú potrebu aj jej sformalizovania. Pomôckou im môžu byť rôzne štúdie a modely internej kontroly. Dôvodom pre zavedenie niektorého z viacerých kontrolných modelov do svojej praxe najčastejšie býva ich vlastná iniciatíva, zákonná požiadavka alebo odporúčenie externého partnera (audítorskej firmy).

<sup>7</sup> MAYER, Conrad., WIDMER, Dieter., MEISTERHANS, Jürg.. *Interne Kontrolle in der Schweizer Praxis: Eine aktuelle Standortbestimmung*. [online]. 1. vydanie. Zürich : KPMG Schweiz, 05/2005. [cit. 05.11.2007]. Dostupné na internete: < [http://www.kpmg.ch/library/pdf/20050524\\_KPMG\\_Studie\\_Interne\\_Kontrolle\\_de.pdf](http://www.kpmg.ch/library/pdf/20050524_KPMG_Studie_Interne_Kontrolle_de.pdf) >

## POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Kráčmar, J., Oravský P., Zimmerhagl P. *Kontrola*. Bratislava : Ekonóm, 2005. 166 s. ISBN 80-225-2029-2
2. Dvořáček, J. *Interní audit a kontrola*. Praha : C. H. Beck, 2000. 195 s. ISBN 80-7179-410-4
3. MAYER, Conrad., WIDMER, Dieter., MEISTERHANS, Jürg.. *Interne Kontrolle in der Schweizer Praxis: Eine aktuelle Standortbestimmung*. [online]. 1. vydanie. Zürich : KPMG Schweiz, 05/2005. [cit. 05.11.2007]. Dostupné na internete: <[http://www.kpmg.ch/library/pdf/20050524\\_KPMG\\_Studie\\_Interne\\_Kontrolle\\_de.pdf](http://www.kpmg.ch/library/pdf/20050524_KPMG_Studie_Interne_Kontrolle_de.pdf)>
4. <[http://www.uleth.ca/audit/Internal%20Control/def\\_of\\_internalcontrols.htm](http://www.uleth.ca/audit/Internal%20Control/def_of_internalcontrols.htm)>, 05.11.2007
5. Smernice pre štandardy vnútornej kontroly pre verejný sektor [online] [http://www.nku.gov.sk/downloads/standard\\_pre\\_verejny\\_sektor1.pdf](http://www.nku.gov.sk/downloads/standard_pre_verejny_sektor1.pdf), 05.11.2007



# **PRACOVNÝ VÝKON A KRITÉRIÁ JEHO POSUDZOVANIA EMPLOYEES PERFORMANCE AND EVALUATING CRITERIA**

**ZUZANA VAĐUROVÁ<sup>1</sup>**

## **KEY WORDS**

Performance appraisal, performance, performance appraisal criteria, trait, behavior, job result

## **ABSTRAKT**

The paper is concentrate on employees performance, system of its measure and evaluating criteria. Performance appraisal is often one of the techniques used to encourage, motivate and help employees improve their performance. Organization must decide what criteria it will use for evaluation. Does it want a system based on evaluating individual traits, behaviors, or job results? This decision depends in part on who is being evaluated and how the organization intends to use the performance appraisal. The success of performance appraisal is based on effectiveness using objective criteria.

## **ÚVOD**

Jedným zo súčasných trendov v manažmente je neustále podnecovanie a motivovanie zamestnancov, aby prostredníctvom svojich individuálnych schopností, zručností, znalostí a úsilia prispievali k zlepšovaniu výkonu celého podniku. Každý zamestnanec sa svojim pracovným výkonom podieľa na plnení cieľov podniku a jeho prosperite. Zamestnanci sa tak stávajú pre podnik aktívom predstavujúcim výrazné bohatstvo a zdrojom konkurenčnej výhody.

Z uvedených dôvodov by sa mal príspevok každého zamestnanca odrážať v jeho odmene, premietat' do kariérneho rastu a osobného rozvoja. K tomu, aby sme mohli spravodlivo, objektívne a citlivo posúdiť, do akej miery sa zamestnanec podieľal na hospodárskych výsledkoch podniku, na jeho presadzovaní sa medzi konkurenciou a budovaní dobrého mena, je nevyhnutné hodnotiť jeho výkon. Iba prostredníctvom informácií získaných hodnotením si môžeme vytvoriť objektívny obraz o tom, ako zamestnanec vykonáva svoju prácu, do akej miery zodpovedá úroveň jeho pracovného výkonu formálnym požiadavkám pracovného miesta, ktoré činnosti zvláda na požadovanej úrovni a naopak, kde sú jeho možné rezervy, dôležité pre úspešné pôsobenie podniku na trhu.

Na to, aby sme mohli realizovať hodnotenie, je nevyhnutné ujasniť si, čo sa má hodnotiť a s čím porovnávať. Teda je dôležité vopred si stanovať jednotlivé kategórie posudzovania pracovného výkonu a konkrétne kritériá, podľa ktorých sa hodnotenie bude uskutočňovať.

---

<sup>1</sup> Ing. Zuzana Vaďurová, doktorandka, FPM EU, Katedra manažmentu, vadurova@post.sk

V príspevku sa budem zaoberať pracovným výkonom, moderným výkladom tohto pojmu a jeho jednotlivými kritériami, na základe ktorých dochádza k posudzovaniu individuálnych výkonov zamestnancov.

## PRACOVNÝ VÝKON A JEHO KRITÉRIÁ

Pracovný výkon možno vo všeobecnosti definovať ako stupeň plnenia úloh tvoriacich náplň práce daných zamestnancov so zreteľom na dosahovanie požadovanej kvality.<sup>2</sup> V odbornej literatúre sa stretávame s dvoma možnými pohľadmi na pracovný výkon, a to s tradičným a moderným. Tradičné chápanie pracovného výkonu sa predovšetkým orientuje na množstvo a kvalitu vykonanej práce a vychádza z kvantifikovateľnej podoby pracovného výkonu.<sup>3</sup> Inak povedané, tento prístup zdôrazňuje kvantitatívny aspekt práce, ktorý je ľahko zistiteľný a merateľný.

Oproti tomu moderné chápanie pracovného výkonu je oveľa komplexnejšie a za súčasť pracovného výkonu považuje aj pracovné správanie v širšom slova zmysle (napr.: prístup k práci, ochotu prijímať pracovné úlohy, ochotu prispôbovať sa meniacim podmienkam, absenciu, dodržiavanie pracovnej doby, medziľudské vzťahy a iné) a ďalšie charakteristiky jedinca považované za významné v súvislosti s vykonávanou prácou, jeho schopnosti, tak ako odborné schopnosti, tak aj schopnosti správať sa určitým požadovaným spôsobom a dobré zvládanie svojej role.<sup>4</sup>

Pracovný výkon býva často krát definovaný aj ako výsledok spojenia a vzájomného pomeru týchto veličín:<sup>5</sup>

- úsilia založeného na motiváciu k výkonu,
- schopností, resp. nutných predpokladov na úspešné vykonávanie práce,
- pracovných a organizačných podmienok, ktoré podnik vytvára pre pracovníkov k výkonu ich práce.

Ako vyplýva z uvedeného, pracovný výkon nie je podmienený len úsilím zamestnanca, ale aj jeho schopnosťami a mierou jeho identifikácie s úlohami, ktoré vykonáva. To znamená, že na dobrý výkon nestačí len samotné úsilie zamestnanca, ale na konkrétnu pracovnú činnosť musí mať aj požadované vedomosti, zručnosti, skúsenosti a vlastnosti, musí chápať zmysel vykonávaných úloh a ich význam pre podnik.<sup>6</sup> Aby zamestnanec mohol podávať očakávaný pracovný výkon, je potrebné aby všetky uvedené zložky boli nielen zastúpené, ale aby spoločne vytvárali určitý harmonický celok. Tento vzťah sa dá vyjadriť aj prostredníctvom rovnice:<sup>7</sup>

$$PV = f(M \times S \times P)$$

Vyššie zobrazený vzťah zdôrazňuje, že manažér pri uskutočňovaní hodnotenia svojich podriadených, by mal brať do úvahy všetky premenné. To znamená, že pracovník by mal

<sup>2</sup>Hornák, F. - Chynoradská – Šeřčíková, M.: Rozvoj intelektuálneho kapitálu zdroj. s. 3, [www.mtf.stuba.sk/docs//internetovy\\_casopis/2006/2/hornak.pdf](http://www.mtf.stuba.sk/docs//internetovy_casopis/2006/2/hornak.pdf) 30.10. 2007

<sup>3</sup>Koubek, J.: Personální práce v malých podnikách. Grada Publishing, Praha 2003, s. 123

<sup>4</sup>Koubek, J.: Personální práce v malých podnikách. Grada Publishing, Praha 2003, s. 123-124

<sup>5</sup>Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Grada Publishing, Praha 2004, s. 51

<sup>6</sup>Kachaňáková, A. a kol.: Riadenie ľudských zdrojov. SPRINT vŕa, Bratislava 2007, s. 131-132

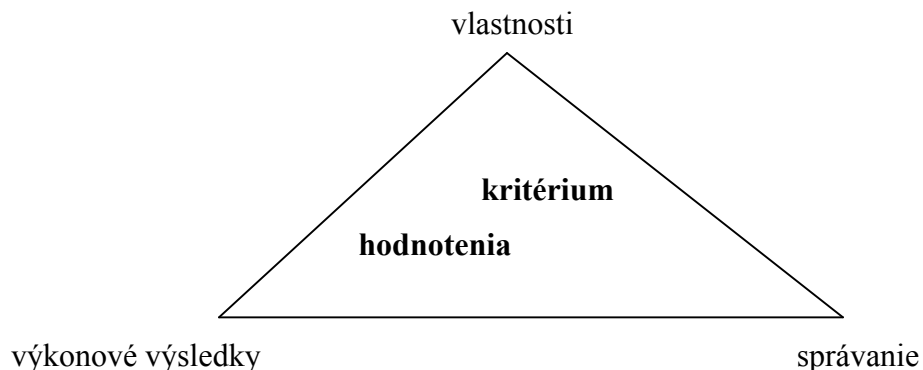
<sup>7</sup>Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Grada Publishing, Praha 2004, s. 51

byť hodnotený nielen za splnenie úloh (chápame v zmysle výsledkov práce dohodnutých na základe kvantitatívnych kritérií), ale tiež za pracovné správanie (môže, ale nemusí byť priamou súčasťou plnenia úloh, napr.: ochota, iniciatívnosť, schopnosť viesť tím a jednať s ľuďmi a iné) a prejavene schopnosti, a to však s prihliadnutím na zamestnancove kompetencie a možnosti ovplyvňovania pri výkone pracovných povinností.

Pri hodnotení jednotlivých zamestnancov, teda ich pracovných výkonov, si musíme najprv zvoliť vhodné kritériá. Tie by mali vychádzať z analýzy práce, opisu práce a špecifikácie požiadaviek na zamestnanca.<sup>8</sup> Inými slovami, musia byť primerané povahe danej práce. Iba tak môžu prispievať k posilňovaniu autority systému hodnotenia v podniku a nespochybňovať jeho výsledky.<sup>9</sup> Kritériá používané pri hodnotení pracovného výkonu sa vyznačujú rozmanitosťou a neohraničiteľnosťou, nedajú sa používať celoplošne na všetky kategórie zamestnancov. Tento fakt vyplýva z obrovského množstva činností potrebných k zabezpečeniu transformačného procesu podniku a taktiež z ich rôznorodosti.

Z uvedeného vyplýva, že za zložky modernej interpretácie pracovného výkonu a tiež za jeho kritériá sa považujú nielen výsledky práce, ale aj správanie (pracovné i sociálne), zručnosti, znalosti, osobnosť, potreby a hodnotová orientácia. Moderné ponímanie pracovného výkonu zahŕňa nielen output, ale aj input, teda to, čo zamestnanec prináša do organizácie a vkladá do svojej práce.<sup>10</sup>

Autori Kasper a Mayrhofer práve preto poukazujú na to, že celý súbor kritérií sa dá sústrediť do troch základných kategórií, a to vlastností, výkonových výsledkov a správania.<sup>11</sup> Uvedené kategórie kritérií zobrazuje nasledujúci obrázok.



Obr. 1: Hodnotiace kritériá<sup>12</sup>

Aj členenie kritérií, ktoré vo svojej publikácii uvádza J. Koubek<sup>13</sup> sa opiera o uvedené tri kategórie hodnotiacich kritérií. Spomínaný autor za najčastejšie používané kritériá pracovného výkonu (kritériá hodnotenia pracovného výkonu) považuje: výsledky práce (ide o merateľné alebo aspoň o relatívne ľahko kvantifikovateľné kritériá),

<sup>8</sup> Kachaňáková, A. a kol.: Riadenie ľudských zdrojov. SPRINT vfra, Bratislava 2007, s. 132

<sup>9</sup> Dvořáková, Z.: Management lidských zdrojů. C. H. Beck, Praha 2007, s. 270

<sup>10</sup> Koubek, J.: Řízení pracovního výkonu. Management press, Praha 2004, s. 24

<sup>11</sup> Kasper, H. – Mayrhofer, W.: Personální management, Linde, Praha 2005, s. 427

<sup>12</sup> Kasper, H. – Mayrhofer, W.: Personální management, Linde, Praha 2005, s. 427

<sup>13</sup> Koubek, J.: Personální práce v malých podnikách. Grada Publishing, Praha 2003, s. 124

pracovné správanie, sociálne správanie, zručnosti a znalosti, potreby, vlastnosti. Obsah jednotlivých uvedených kritérií kvôli lepšej prehľadnosti uvádzam v tabuľke 1.

<b>Kategória</b>	<b>Kritérium</b>
<b>Výsledky práce</b>	Množstvo práce
	Kvalita práce
	Odpadovosť / zmetkovitosť
	Úrazovosť
	Množstvo obslužených zákazníkov
	Spokojnosť zákazníkov
	Množstvo reklamácií
<b>Pracovné správanie</b>	Ochota k prijímaniu úloh
	Úsilie pri plnení úloh
	Dodržiavanie inštrukcií
	Ohlasovanie problémov
	Hospodárnosť
	Zachádzanie so zariadeniami
	Vedenie potrebných záznamov
	Dodržiavanie pravidiel
	Dochádzka
	Podávanie zlepšovacích návrhov
	Fajčenie, požívanie alkoholu a drog na pracovisku

<b>Sociálne správanie</b>	Ochota k spolupráci
	Zaobchádzanie s ľuďmi
	Vzťahy k ostatným spolupracovníkom
	Vzťah k zákazníkom
	Správanie sa k nadriadeným / podriadeným
	Štýl vedenia ľudí
<b>Zručnosti a znalosti, potreby, vlastnosti</b>	Znalosť práce
	Zručnosti
	Fyzická sila
	Schopnosť koordinácie činností
	Vzdelanie
	Diplomy a osvedčenia
	Podnikavosť
	Cieľavedomosť
	Ctižiadostivosť
	Sociálne potreby
	Samostatnosť
	Spoľahlivosť
	Vytrvalosť
	Prispôsobivosť
	Organizačné schopnosti
	Verbálne schopnosti
	Znalosť jazykov
	Lojalita
	Čestnosť
	Tvorivosť
Schopnosť viesť ľudí	
Zmysel pre osobnú zodpovednosť	
Odolnosť voči psychickému zaťaženiu a stresu	

Tabuľka 1: Najčastejšie používané kritériá hodnotenia pracovného výkonu<sup>14</sup>

Avšak k tomu aby sme mohli hodnotiť výkon zamestnanca nám stanovenie kritérií nestačí. Je nevyhnutné vedieť, aký výkon sa od daného zamestnanca očakáva. Požadovaný výkon môžeme stanoviť pomocou výkonových noriem a cieľov. To je oveľa jednoduchšie, čo sa týka kvantitatívnych kritérií ako je napr. zisk, rentabilita, nákladovosť, kde sa očakávaný výkon vyjadruje v numerickej podobe určitej meny, alebo v percentách. V prípade nemerateľných kritérií sa vopred popisuje a stanovuje, aký výkon je žiaduci, prijateľný a neprijateľný.<sup>15</sup> Práve k tejto skupine kritérií musíme pristupovať mimoriadne citlivo, ak chceme, aby proces hodnotenia a jeho výsledky boli objektívne. Je nevyhnutné vopred stanoviť a písomne formulovať normy pracovného správania, ktoré potom slúžia ako etalón k porovnaniu žiadaného a skutočného pracovného správania, čo umožňuje merať jeho úroveň.<sup>16</sup>

Nasledujúce hodnotenie na základe vopred vybraného kritéria prebieha ako porovnanie skutočného výkonu zamestnanca so stanovenými normami a cieľmi. Takýmto spôsobom zistíme, či bol požadovaný výsledok zamestnancom dosiahnutý alebo nie.

<sup>14</sup> Koubek, J.: Personální práce v malých podnikách. Grada Publishing, Praha 2003, s. 124-125

<sup>15</sup> Molek, J.: Hodnocení je nástroj motivace, nikoliv intrik. Měrodní řízení č. 5, rok 2007, s. 62-63

<sup>16</sup> Hornák, F. - Chynoradská – Šefčíková, M.: Rozvoj intelektuálního kapitálu zdroj. s. 5 : internet

## **ZÁVER**

Kritériá, ktoré si vyberáme na hodnotenie pracovného výkonu, by mali čo najpresnejšie a najúčinnnejšie zobrazovať prácu zamestnanca v priebehu sledovaného obdobia. Mali by zohľadňovať nielen to, čo zamestnanec svojou prácou vyprodukuje, ale aj to, čo musí vynaložiť a využiť na dosiahnutie výsledkov. Preto jednotlivé kritériá volíme tak, aby prispievali k validite a objektivite celého procesu hodnotenia.

Popri tom by sme mali mať na pamäti, že existuje celý rad faktorov, ktoré ovplyvňujú výkon zamestnanca, a napriek tomu nemusia priamo súvisieť s posudzovaním jeho výkonu. Ide o faktory ako napr.: pracovné prostredie (osvetlenie, teplota, hluk, usporiadanie pracoviska), zlá organizácia práce, zanedbaný adaptačný proces zamestnanca, nedostatočné zaškolenie a vysvetlenie pracovných úloh, nepresne stanovené pravidlá a nejasné ciele, nedostatočná spolupráca s ostatnými zamestnancami a nadriadeným, náhodné udalosti a iné.

Ak chceme, aby proces hodnotenia bol objektívny, verne zobrazoval pracovný výkon zamestnancov a poskytoval relevantné informácie aj pre ďalšie oblasti riadenia ľudských zdrojov, je nevyhnutné tieto faktory identifikovať a eliminovať ich vplyv.

## **POUŽITÁ LITERATÚRA:**

- Dvořáková, Z.: Management lidských zdrojů. C. H. Beck, Praha 2007, s. 270-271
- Hornák, F. - Chynoradská – Šefčíková, M.: Rozvoj intelektuálneho kapitálu. s. 1-9, [www.mtf.stuba.sk/docs//internetovy\\_casopis/2006/2/hornak.pdf](http://www.mtf.stuba.sk/docs//internetovy_casopis/2006/2/hornak.pdf) 30.10. 2007
- Kachaňáková, A. a kol.: Riadenie ľudských zdrojov. SPRINT vfra, Bratislava 2007, s. 131-132
- Kasper, H. – Mayrhofer, W.: Personální management, Linde, Praha 2005, s. 427-432
- Koubek, J.: Personální práce v malých podnicích. Grada Publishing, Praha 2003, s. 123-126
- Koubek, J.: Řízení pracovního výkonu. Management press, Praha 2004, s. 22-25
- Molek, J.: Hodnocení je nástroj motivace, nikoliv intrik. Morední řízení č. 5, rok 2007, s. 62-63
- Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Grada Publishing, Praha 2004, s. 51-52

# Riadenie rizika v podniku

Katarína Vavrová<sup>1</sup>

## **Kľúčové slová**

Risk, external risk, internal risk, minimalisation of the risk, small business, middle business, deversification, report, risk factors, influence the risk, internal control systems, credit rating, economics factors, credit risk, risk model.

## **Abstrakt**

Small and middle business is related to the risk, which in many cases can't be influenced by an entrepreneur. Entrepreneurs already during the establishment of a small business undertaking have to take into account both external and internal risk. They are obliged to carry out action leading to the minimalisation of the risk, which can influence success of the business. In the report are included examples of business failure-measurement used abroad and factors, which influence the risk in a small business undertaking and which are dependent on a suitable business environment.

## **Úvod**

Finančný manažment podniku sleduje množstvo cieľov definovaných v jednotlivých funkčných oblastiach. Jednou z najdôležitejších úloh je zosúladienie potrieb finančných zdrojov s aktuálnymi možnosťami. Financie, rovnako ako aj ostatné podnikové vstupy, sa vyznačujú značnou obmedzenosťou, ktorá sa následne prejavuje aj v ich cene. Ak zoberieme do úvahy pravdepodobnosť nenaplnenia očakávaní s následnou hrozbou vzniku finančných a nefinančných strát, dostávame sa do situácie, kedy by sa malo reálne zväziť zavedenie systému sledovania finančných rizík a ich efektívneho riadenia.<sup>2</sup>

Pri každom podnikaní treba pripustiť možnosť, že výsledok činnosti sa bude odchyľovať od predpokladaného. Príčina možnosti vzniku odchýlky spočíva už priamo v niektorých faktoroch, za ktorých sa činnosť odohráva. Možnosť vzniku negatívnej odchýlky je riziko. Už uskutočnenie, t.j. realizácia rizika ako potenciálnej možnosti znamená vznik odchýlky.

Je nesporné, že príprava a realizácia akéhokoľvek podnikateľského zámeru sa nemôže zaobísť bez kalkulácie podnikateľského rizika. Prax ukazuje, že eliminácia rizík rôzneho druhu vyžaduje v prvom rade poznať, čo všetko môže na uvažovaný zámer pôsobiť. Rovnako dôležité je však zároveň vedieť, ako možno týmto rizikám v rôznych situáciách čeliť.

Podnikateľské riziko je spojené s podnikateľským neúspechom, ktorého najčastejším dôsledkom je strata ako hospodársky výsledok podnikania. Podnikateľské riziko možno chápať ako nebezpečenstvo, že skutočné hospodárske výsledky podnikania sa budú odchyľovať od plánovaných výsledkov. V hospodárskej praxi sa znižovanie podnikateľského rizika realizuje dvomi prístupmi. Buď sa odstraňujú či redukujú faktory vzniku rizika, alebo sa znižujú nepriaznivé dôsledky rizika. Redukcia podnikateľského rizika sa uskutočňuje prostredníctvom diverzifikácie, flexibility, delenie rizika, transferu rizika a poistenia.

Rozhodovanie v oblasti rizikového manažmentu možno väčšinou charakterizovať ako rozhodovanie v podmienkach neistoty.

---

<sup>1</sup> K. Vavrová, Fakulta podnikového manažmentu, KPF, v Bratislave, e-mail: vavrova\_euba.sk

<sup>2</sup> Markovič, P.: Finančné riziko vo finančnom rozhodovaní podniku, Bratislava 2003, s. 73.

## Riadenie finančného rizika v podniku

Pri zvládaní rizikovosti podnikania, identifikácii diverzifikovateľného rizika sú dôležité metódy a techniky stanovenia hranice medzi skutočným a podstupovaným rizikom. Do popredia sa dostáva zvládanie rizika reprezentované vhodným modelom manažmentu rizika.

Existujú **tri základné stratégie vyrovnania sa s rizikami**:

- stratégia vyhýbania sa riziku, pri ktorej subjekt spravidla sa snaží o zabezpečenie všetkých rizík
- stratégia selektívneho zabezpečenia
- stratégia „ničnerobenia“, pri ktorej subjekt spravidla nezabezpečuje svoje riziká v presvedčení, že z dlhodobého hľadiska straty a škody sa vykompenzujú ušetrenými nákladmi na zabezpečenie.

Z hľadiska podnikateľského rozhodovania je neistota prejavujúca sa v nejednoznačnosti možných účinkov rozhodnutí jedným z najdôležitejších faktorov, ktoré pôsobia na zložitosť a obtiažnosť prípravy a realizácie podnikateľských rozhodnutí. Úsilie o zvládnutie rizikovosti na základe vedeckých postupov viedlo k vzniku špeciálneho odboru riadenia rizika priamo v podnikoch – rizikového manažmentu. Cieľom je vytvorenie systému ochrany proti rizikám, aby náklady na ochranu vplyvov neistoty a rizika podnikateľských zámerov boli pre podnikateľský subjekt v hraniciach optimálnosti a zaručovali určité efekty. Súčasne rizikový manažment dáva odpoveď na otázku, ako hodnotiť podnikateľskú činnosť a akými „bezpečnými“ smermi sa má rozvíjať podnik, aby objektívne pôsobiace faktory rizika nezapríčinili neprípustné straty.

Pri realizácii rizika dochádza k priamym nákladom, napr. k pokutám, stratám mimo poistného krytia, zníženiu hodnoty podniku, vzrastajúcim nákladom na poistenie a tiež k nepriamym nákladom, napr. straty produktivity vďaka prerušeniu podnikania, straty podielu na trhu, poškodenie povesti, náklady na vyšetovanie, plytvanie časom atď.

Racionálny prístup k riešeniu problémov spojených s riadením rizík ovplyvňuje vzájomná závislosť ekonomických systémov, narastajúca komplexnosť rizikových faktorov a sústavné objavovanie nových rizík. Dnes sa už úsilie ani tak nesústreďuje na optimalizáciu, ako skôr na rýchle získanie využiteľnej informácie a na to, aby na potreby tých, ktorí rozhodujú, boli rýchle spracované relevantné informácie, ktoré upozornia na kritické informácie. V žiadnom prípade nie je možné rizikový manažment obmedzovať len na jednotvárnú a jednorozmernú funkciu. Ide o funkciu vyžadujúcu si schopnosť premýšľať v priestore a čase a v spolupráci so všetkými, ktorých sa to týka. Keďže riziká, ktorým treba čeliť, sú veľmi rozmanité, rozmanitá musí byť i činnosť podniku v oblasti rizikového manažmentu.

K základným prvkom rizikového manažmentu patria:

- zhodnocovanie miery rizika,
- kontrola rizík,
- financovanie rizík.

Úlohou riadenia rizika je hodnotiť pomocou špecifických metód a nástrojov situáciu v podniku, určiť príčiny, ktoré ju ovplyvnili, eliminovať vznik a pôsobenie negatívnych faktorov.

Pri úvahách o riziku sa odporúča pridržovať nasledovných zásad:

- neriskovať viac, ako si môžeme dovoliť stratiť – pokryť zabezpečiteľné riziká a odstrániť riziká, ktoré môžu priniesť neredukovateľnú závažnosť,
- zvažovať pravdepodobnosti,
- zvažovať efektívnosť krytia rizík.



Vplyv realizácie negatívneho faktora sa prejaví na jednom alebo viacerých finančných ukazovateľoch ako výnosnosti, návratnosti investície, likvidity – celkovej, bežnej, okamžitej, kapitálovej štruktúry – zadlženosť, krytie úrokov, aktivity a produktivity – obrat celkových, aktív, doba obratu zásob, produktivita práce, trhovej hodnoty podniku.

V praxi je značne problematické dosiahnuť efektivitu pri manažovaní rizika. Odhadnúť ju môžeme len s určitou pravdepodobnosťou a hodnotiť ju môžeme až ex post, aj to s výhradami. Náklady sú vo všeobecnosti vždy merateľné, výnosy také byť nemusia. Nákladovo – výnosovú analýzu môžeme použiť iba pri rozhodnutiach, pri ktorých je možné porovnávať jednoznačne určené výnosy a náklady.

V závislosti od ochoty prijímať riziko sa budú u rôznych subjektov líšiť ciele manažmentu rizika. Môžeme rozlišovať tri základné prístupy k ochote prijímať riziko:

- averzia voči riziku,
- indiferentný prístup,
- prijímanie rizika – podnik je ochotný podstúpiť vyššie riziko ak očakáva adekvátny výnos.

Riziko podnikateľského subjektu vôbec nie je pevne dané, ale uplatnením vhodných postupov a opatrení sa dá znížiť alebo aj úplne eliminovať.

Eliminácia rizík je možná nasledujúcimi spôsobmi:

- ich dôsledným predvídaním,
- prenesením na iný subjekt,
- pôsobením na vlastné príčiny vzniku rizika tak, aby sa znížila pravdepodobnosť vzniku rizikovej situácie,
- zníženie nepriaznivých dôsledkov rizika.

Prevenia pred rizikami je nevyhnutná, pretože ich dôsledky často znamenajú okamžité straty. Rozsah týchto strát môže spôsobiť aj prechodnú krízu alebo trvalú krízu, pri ktorej je sanácia zložitejšia. Trvalá kríza sa spravidla končí zánikom podniku fúziou, bankrotom a pod.

Manažment podnikateľského rizika bude zahrňovať nasledovné činnosti:

- určenie cieľov manažmentu rizika, stanovenie priorít a postojov k riziku,
- identifikácia príležitostí a hrozieb – manažér, ktorý vie určiť pravdepodobnosť vzniku straty je v lepšej pozícii ako ten, ktorý takúto informáciu nemá. Pre identifikáciu sa spravidla využívajú kontroly činnosti podniku, vývojové diagramy výrobnéj, nákupnej a odbytovej činnosti, analýza účtovných výkazov, intuícia, skúsenosti,
- kvantifikácia dopadov rizík na činnosť spoločnosti a odhad ich pravdepodobnosti – riziko ako stupeň neistoty je daný mierou variability sledovaného javu. Možno ho vyjadriť smerodajnou odchýlkou a variačným koeficientom.

Podľa závažnosti môžeme roztriediť riziká aj nasledovne:

- kritické – možné straty vedú k bankrotu,
- významné – straty nevedú k bankrotu, ale vyžadujú cudzie zdroje na ich prekonanie,
- nedôležité – podnik im môže čeliť vlastnými silami.

Riadenie rizika hlavne v malých a stredných podnikoch sa radí k najdôležitejším úlohám podnikových manažmentov v rámci adaptačných procesov po vstupe Slovenskej republiky do Európskej únie. Vyplýva to najmä z načrtnutých hlavných vývojových trendov postupného aktívneho začleňovania sa malých a stredných podnikov do novovznikajúceho ekonomického a trhového europriestoru.

Predikcie naznačujú potrebu riadenia rizika v malých a stredných podnikoch oveľa intenzívnejšie, ako bola táto potreba v podmienkach predvstupovej etapy. Podniky sa

pohybovali a podnikali v pomerne „mäkkom“ ekonomicko-trhovom prostredí, vyznačujúcim sa množstvom ochranných a ekonomicky neštandardných prvkov a často neboli vystavené priamej zahraničnej konkurencii. Moderné riadenie rizika, ktoré bolo rozvinuté v posledných desaťročiach s cieľom jednak analyzovať postupy riadenia rizika v podniku s akcentom na proces začleňovania do európskeho trhu, jednak na identifikovanie faktorov, ktoré sú príčinou vzniku rizika vo finančnom hospodárení podniku. Cieľom všetkých teórií bolo vyvinúť systémový prístup na kontrolu zdrojov rizikových faktorov, vzniku rizikových situácií a ich riadenie a postupné eliminovanie. Výsledkami teoretického bádania je niekoľko modelov riadenia rizika, ktoré obsahujú komplex alternatívne zostavených metód a postupov umožňujúcich flexibilnú aplikáciu na konkrétne podmienky konkrétneho podniku transformujúceho sa alebo začleňujúceho sa do europriestoru.

### **Interný audit finančného rizika**

Jednou skupinou sú vonkajšie faktory. Hlavným vonkajším faktorom, ktorý je produktom komunikačného úsilia podniku, je jeho dôveryhodnosť z pohľadu dôvery jeho investorov, resp. vkladateľov alebo poistencov. Vnútorne riziká, ktoré sú druhou skupinou vyplývajú z jeho vnútorných štruktúr alebo riadiacich mechanizmov – **interných kontrolných systémov**, ktorých činnosť alebo správanie sa odzrkadľuje v hospodárskych výsledkoch a následne ovplyvňuje základné ukazovatele jeho hospodárenia, ako rentabilita, likvidita, alebo solventnosť. Vnútorňa kontrola je hlavnou súčasťou interného kontrolného systému procesu riadenia rizika v podniku. Základom vnútornej kontroly procesu riadenia rizika v podniku je **interný audit**. Predpokladom úspešného uplatnenia systému kontroly formou interného auditu v podniku je:

- existencia nezávislých mechanizmov, ktorých uplatnením je zabezpečovaná vnútorná kontrola,
- existencia prísnej nezávislosti medzi tými, ktorí účtujú a ktorí ich autorizujú,
- dostatočný počet pracovníkov a prostriedkov na uskutočnenie plánovaných kontrolných previerok.

Útvar interného auditu by mal byť zameraný na účel, ciele a obchodné priority, ktoré boli schválené manažmentom podniku. Kvalitne zrealizovaný interný audit poskytuje manažmentu podniku výsledné informácie najmä o:

- dostatočnosti fungovania interného kontrolného systému podniku,
- dostatočnosti ošetrenia všetkých druhov finančných rizík podniku,
- zabezpečení adekvátnej ochrany aktív a pasív podniku,
- efektívnom, účinnom a obozretnom využívaní zdrojov podniku v súlade s platnými zákonnými, regulátornými alebo vnútropodnikovými normami.

**Audit by mohol byť súčasťou ročného plánu** alebo by mohol zohľadňovať riziká plnenia plánu v priebehu roka. Uvedomujeme si, že obširny audit v procese riadenia podniku je nákladný ale na druhej strane odhalí slabé miesta plánu, vytvára predpoklady pre ich odstránenie teda aj prijatie plnohodnotnejších opatrení a korekcií. Obyčajne obsahuje aj návrhy na ďalšie hĺbkové analýzy alebo námety na zamyslenie.

Audit môže byť vykonaný aj samotným podnikom. Bude mu síce chýbať objektivita externého auditu, ale ak bude vykonaný profesionálne, tento nedostatok môže byť kompenzovaný odbornosťou. Výhodou externého auditu je, že môže odhaliť nedostatky, ktoré manažér podniku prehliadne kvôli svojej zainteresovanosti na manažmente rizika.

## Záver

Kvalitne zrealizovaný interný audit sa môže pre manažment malého a stredného podniku stať východiskom na predikovanie a limitovanie vplyvu rizikových faktorov v budúcich procesov rozširovania podnikateľských aktivít ako aj v prípadných zmenách a modifikáciách predmetu podnikania.

Dobre navrhnuté a zavedené programy riadenia rizík sú zdrojom konkurenčnej výhody pre podniky pôsobiace v Európskej únii. Ich výhodou je zníženie prevádzkových nákladov, zvýšenie kvality a spoľahlivosti výrobkov a produktivity práce.

Z prieskumu spoločnosti **Marsh** – celosvetovo vedúcej firmy v oblasti sprostredkovania poistenia a riadenia rizík vyplýva, že existujú štyri oblasti riadenia rizík, ktoré sú dôležité pre harmonizáciu národných legislatív s európskou legislatívou a to:

- zodpovednosť za výrobok a ochrana spotrebiteľa,
- zdravie a bezpečnosť – ochrana zamestnancov,
- životné prostredie,
- zodpovednosť manažmentu.

Súčasnú dobu je obdobím zavádzania Medzinárodných štandardov finančného reportingu. EÚ tiež uvažuje o zavedení smerníc podnikového riadenia.

Význam tejto témy je podporený aj rôznymi legislatívnymi opatreniami národného charakteru a dotýkajúce sa predovšetkým povinnosti prezentácie rizika a prípadných negatívnych dôsledkov. Zatiaľ najväčší krok v tejto oblasti zaznamenali – Spojené štáty americké, Veľká Británia, Kanada, Francúzsko, Taliansko a Nemecko. V USA platí štandardný predpis **COSO - Report**, ktorý definuje koncepciu riadenia a kontroly rizika vo väzbe na interný audit uskutočňovaný topmanažmentom podniku. COSO-Report prezentuje model, ktorý orientuje pozornosť manažmentu na podstatné riziká.

Záverom by som zhodnotila, že kontrolné postupy v podniku svojou globálnosťou umožňujú eliminovať a predchádzať rizikám vyplývajúcim z rôznych finančných operácií a v rámci adaptačných procesov nadobudnú dôležitú úlohu z hľadiska udržania si ich miesta a konkurenčnej výhody na relevantnom európskom trhu. Podniky so stabilným rizikovým manažmentom sú lákavejšími kandidátmi na investície.

### Literatúra:

1. Boroson, W.: Keys to investing mutual funds. Barrons Educational Series, Inc., USA.
2. Režňáková, M.: Strategické finanční řízení podniku ČR. Brno, VUT FP, 2001.
3. Interné materiály Spoločnosti W.T. Slovakia s.r.o.



# VARIATION TENDENCIES OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: LITHUANIAN APPROACH

Rita Veličkaite<sup>1</sup>

**KEY WORDS:** economic growth, small and medium-sized enterprises, variation, legal forms, operative enterprise, registered enterprise, enterprise survival factors.

## ABSTRACT

With the development of the market economy, heads of enterprises, managers and other employees gain more and more experience in various spheres of business activities. Still, some enterprises successfully develop their business and expand, whereas others are facing difficulties and obstacles hindering their development, and thus often terminate their activities, as they no longer see any positive future prospects. This article explores SMEs variation tendency in Lithuania as SMEs are significant providers of employment, produce a large share of total industrial output, and contribute to innovation and more broadly to growth and development. The results have shown that SME's change over a period of time in terms of the amount in total number of enterprises, legal forms, number of employees, etc., and at the same time they can effect economic development trends as SMEs compose the bigger share of enterprises in European Union, including Lithuania.

## INTRODUCTION

It is accepted all around, that the new economy is built on information technology, sharing of knowledge and intellectual capital. These knowledge-based economy conditions leads to the fact that competitive advantage will be with those countries that have the capacity to deliver fast and have innovative forms of organizations that raise productivity. Small and medium-sized enterprises (SMEs) have tremendous opportunities. However, these provisions may be illusory for SMEs as marketplace is rapidly fostering the growth of new business models that require restructuring of their value chains for current businesses. To be a player in this competitive arena, a large investment in personnel and infrastructure is required and, as Wickramasinghe and Sharma (2005) states, most often survival of SMEs depends critically on availability of financial capital. These and many other hurdles are making it more difficult for SMEs not only to succeed but even to survive in knowledge-based economies. Thus SMEs vary in a taken periods of time with their structure, legal form, recourses, etc. and at the same time they effect economic development.

The **scientific problem** of the article is SMEs variation tendencies in Lithuania as they are significant providers of employment, produce a large share of total industrial output, and contribute to innovation and more broadly to growth and development. The **subject** of the survey is small and medium-sized enterprises. The **scientific goal** is to define the variation conditions of small and medium-sized enterprises in Lithuania. To reach the purpose scientific literature and statistical data analysis **methods** were used.

Most of the research in economic development field has highlighted the necessity for change in production, trade and management within enterprises since the late 80s and early 90s (Wiklund, Davidsson and Delmar, 2003). Meanwhile the new empirical research and trends in the world economy give significant indications that the framework for business is changing a lot. Lately, Forsyth (2005) states, there has been resurgence in academic interest in the development of small enterprises. The topics of researchers have varied significantly: from the historical development of small businesses, ranging from the impact of public policy and regulations on small-enterprise development to small-enterprise growth and entrepreneurship. With increased knowledge about the private sector in relation to global

---

<sup>1</sup> Rita Veličkaite, doctorate, Department of Economics, Faculty of Economics and Finance Management, Mykolas Romeris University, Ateities str. 20, LT-08303 Vilnius, Lithuania. Tel. +370 5 271 4547; mob. tel. +370 672 00413, E-mail: rita.velickaite@gmail.com.

economy, it became evident that SMEs actually constituted the largest segment of firms in the private sector and played important roles in the development process. There are many examples of the important roles that SMEs play in the global economy, ranging from country studies to regional studies, studies of local geographical areas and 'clusters of firms' (Schmitz 1995), of industry and of innovation by single firms (Tidd et al. 2001).

The flexibility of small firms was highlighted by Best (1990), although Birch (1987) went further and saw small enterprises as the primary foundation for technical innovation. However, a problem emerges, when small enterprises become larger and older, i.e. medium-sized companies. This increase in size, and the passage of time, can generate problems which make financing, integration of resources and threats from competition more problematic. The factors promoting growth can change over time and 'intervening variables' can slow down growth. Feldman and Klofsten (2000) defined, that these barriers are triggered for three key reasons: 1) financing ceases to support SMEs, e.g. financiers can have short time horizons; 2) growth itself generates organizational 'integration' problems that can stymie learning, SMEs investments and coordination among staff; 3) new competitors and products enter the scene and cut into market share. In this rapidly changing business environment the individual small or medium-sized enterprise may seem very vulnerable.

### **THE SIGNIFICANCE OF SMEs ROLE IN EUROPEAN ECONOMY**

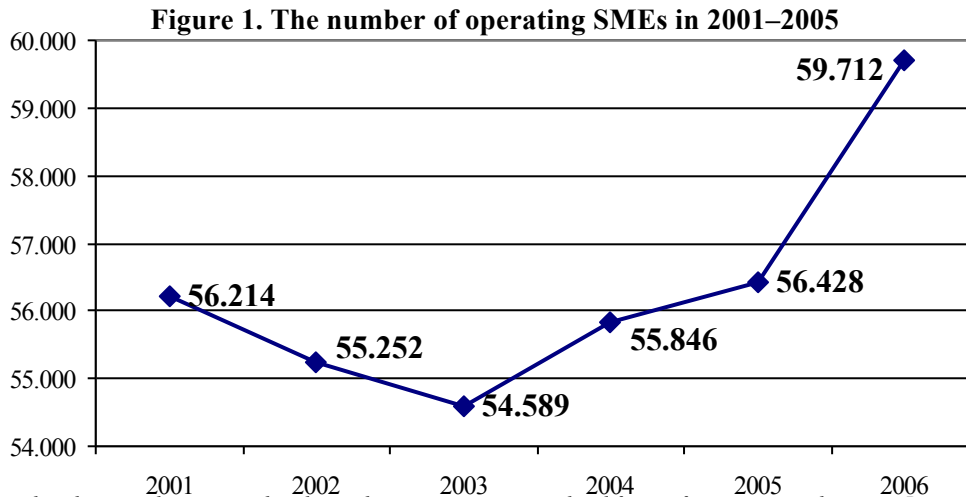
Enterprises are at the heart of the strategy launched by the European Council in Lisbon in March 2000, reaching the objective of becoming the most competitive and dynamic knowledge-based economy in the world, capable of sustainable economic growth, creating more and better jobs, and developing greater social cohesion will ultimately depend on the success of enterprises, especially small- and medium-sized ones. On 2 February 2005, the Commission proposed a new start for the Lisbon Strategy focusing the European Union's efforts on two principal tasks – delivering stronger, lasting growth and more and better jobs. Having adopted a new, SME-friendly, approach to law-making, the Commission now systematically screens new EU rules in order to assess the impact they will have on small companies.

According to the latest explored observation, there are more than 17 million SMEs in EU-25 (non-financial business economy) and they account for 99.8 per cent of the number of enterprises in Europe (Leon, 2007). These enterprises, with less than 250 employees, provide 69.7 per cent of the employment and 57.3 per cent of the turnover in the private sector. These figures have shown only small variations over the past decade, which means that SMEs hold a stable position in the economy as a group. Large enterprises clearly have the advantage of mass production in capital-intensive processes and high volume products, but smaller enterprises have an advantage in niche markets and geographically restricted markets. SMEs have in particular an advantage when it comes to provide a lower volume of products or specialized products (Storey, 1994). They are also more flexible and can easier adapt to changes in demand and technology than large enterprises.

Over the past decades, the previous 'safe' market niches of SMEs have been under constant attack (Jeppesen, 2005). Technology development has allowed large-sized enterprises to customize their products and services better to individual customer needs than SMEs, while at the same time maintaining the cost advantage of large-scale production. Improvements in communication and distribution systems have gradually reduced the significance of distance as a barrier to competition, thus creating a global market for many products and services. These conditions create variation in the number of operating SMEs that are significant defining SMEs changes and would be discussed more detailed.

### **VARIATION IN THE NUMBER OF OPERATING SMEs IN LITHUANIA**

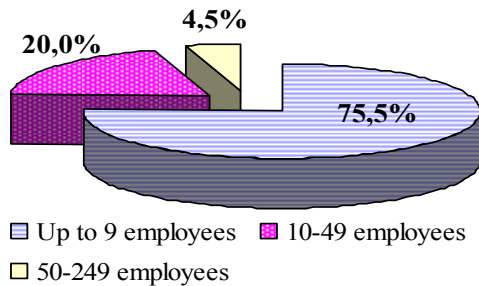
The abundance of SMEs is a sign of a growing and ‘healthy’ economy. In Lithuania, as in the EU, SMEs account for over 99 per cent of the total number of operating enterprises. At the end of 2005, there were 56 428 operating SMEs in the country, therefore at the end of 2006 the number of operating SMEs increased sharper, and reached 59.712, as it is seen in the Figure 1. The number of SMEs until 2006 was fluctuating only slightly and its average annual change is approximately 1 percent. Since 2003, the number of operating SMEs was steadily growing till 2005, however it increased sharper approximately 3 percent by the end of 2006.



Source: Small and medium-sized enterprise distribution by economic activities, legal forms of enterprises and regions. Business statistics. Department of Statistics to the Government of the Republic of Lithuania, 2007.

The analysis of the number of SMEs according to groups of employees reveals that the most numerous group of SMEs are micro-enterprises employing up to 9 employees and it contains 75,5 percent employees of all analyzed SMEs as it is seen in Figure 2. Hereby small

**Figure 2. The structure of SMEs by groups of employees at the end of 2006, %**



Source: Small and medium-sized business statistics. Department of Statistics to the Government of the Republic of Lithuania, 2007.

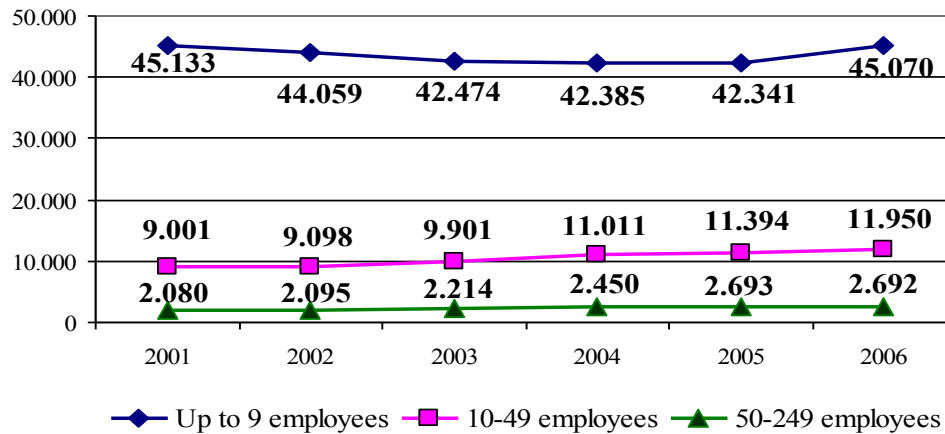
and medium-sized enterprises employ proportionately 20 and 4,5 percent employees. But the most important feature defined from the thorough analysis of statistical data is that the number of enterprises belonging to micro enterprises group was decreasing each year during the period 2001-2005, however it began to rise slightly in 2006, as shown in Figure 3. This trend is directly related with a decline in the number of individual enterprises that make up the major share of micro-enterprises.

During the reporting period, statistical data reveals that the number of small enterprises (from 10 to 49 employees) was constantly growing, while medium-sized enterprises (from 50 to 249 employees) marginally decreased in 2006. During the period of 2002-2006, the rise in the number of the abovementioned SMEs influenced the rise in the total number of SMEs.

When analyzing changes in the number of micro-enterprises, small and medium-sized enterprises according to legal forms, it should be noted that a significant increase in the number of private limited companies was observed. This trend, although not equally intensively, is reflected in all groups of enterprises according to the number of employees. Nevertheless, the statistical data reveals that the pace of the decline in the number of individual enterprises is gradually slowing down. For example, the number of individual enterprises employing up to 9 employees has decreased by 12.7 per cent, if compared the year

2004 with 2003, whereas in 2005, if compared with 2004, only by 3.4 per cent, while comparing 2005 with 2006, it decreased by 4,7 per cent. In other groups of enterprises, the number of individual enterprises remained rather stable.

**Figure 3. The number of SMEs according to the groups of enterprises by number of employees in them in 2001–2006**



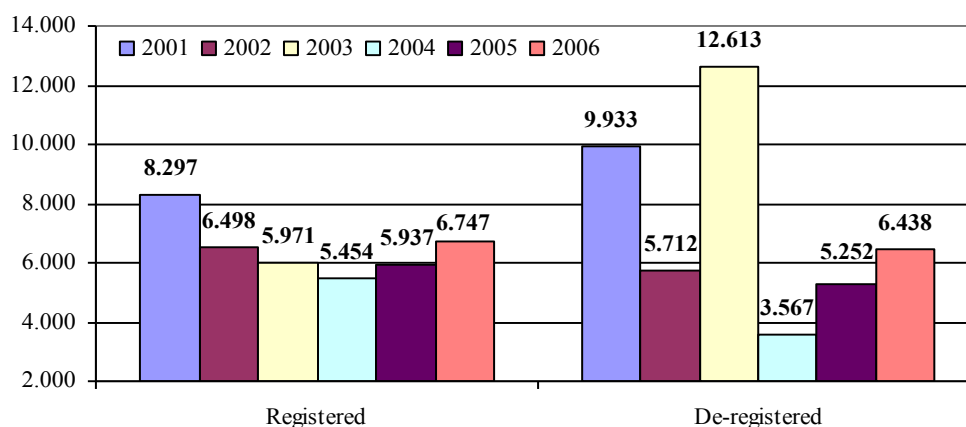
Source: Small and medium-sized enterprise distribution by economic activities, legal forms of enterprises and regions. Business statistics. Department of Statistics to the Government of the Republic of Lithuania, 2007.

One of the most important factors related to legal environment that determined the processes of the dynamics of the number of individual enterprises was the Law of the Republic of Lithuania on Individual Enterprises. A provision was established therein that the owner of one individual enterprise can not be the owner of another one, and the owners of two or more enterprises were given an opportunity to reorganize these enterprises into one individual enterprise, restructure, transfer or liquidate them until 2006.

#### DYNAMICS OF REGISTERED AND DE-REGISTERED LITHUANIAN SMEs

With the development of the market economy, heads of enterprises, managers and other employees gain more and more experience in various spheres of business activities. Still, some enterprises successfully develop their business and expand, whereas others are facing difficulties and obstacles hindering their development, and thus often terminate their activities, as they no longer see any positive future prospects.

**Figure 4. The number of registered SMEs and those removed from the register in 2001–2006**



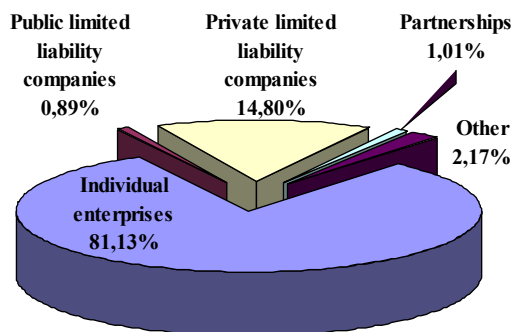
Source: Small and medium-sized enterprise distribution by economic activities, legal forms of enterprises and regions. Business statistics. Department of Statistics to the Government of the Republic of Lithuania, 2007.

The analysis of the statistics of the number of registered enterprises and those removed from the register over 2001-2006 has revealed that the number of enterprises registered during the reporting period remained relatively stable (see Figure 4).



On average, 6.484 SMEs are registered each year. The number of enterprises removed from the register during the reporting period, on the contrary, was fluctuating markedly. The most impressive leap was observed in 2003. In the opinion of experts, such changes in the number of removed from the register enterprises were determined by several reasons. First of all, enterprises that were no longer engaged in activities were removed from the register. Moreover, an opportunity was granted for persons to engage in individual activities without registering an enterprise.

**Figure 5. Distribution of SMEs removed from the register, by legal forms of enterprises, in 2006, %**



*Source: Small and medium-sized enterprise distribution by economic activities, legal forms of enterprises and regions. Business statistics. Department of Statistics to the Government of the Republic of Lithuania, 2007.*

The most dynamic processes in fluctuation in the number of SMEs in 2005 and in the previous years were determined by removing from the register of individual enterprises, as it is shown in Figure 5. In 2005, individual enterprises accounted for 78.9 per cent of all the SMEs removed from the register and in 2002-2005 – on average 72.6 per cent. This statistical data proves that an individual enterprise is a legal form of enterprises that is losing popularity.

It also important to emphasize that the major share (as much as 40.8 per cent) in the total number of SMEs removed from the register in 2006 were

trade SMEs. Such significant share of trade SMEs removed from the register was determined by fast development of supermarkets and the related elimination of small traders from the market. The situation is absolutely different in the construction sector – the comparative share of the registered construction SMEs in the total number of registered SMEs accounted for 25.7 per cent, whereas that of removed from the register – only 2.7 per cent of the total number of SMEs removed from the register. Such marked difference demonstrates rapid development of the construction sector in Lithuania.

Analysing the statistical data on operating SMEs, it is worthwhile mentioning that they account only for 45 per cent of all the registered SMEs. This indicator is rather stable for a few years in succession and it shows that only less than a half of all the Lithuanian SMEs are actually engaged in economic activities and contribute to the development of the economy by creating value added and the remaining enterprises are simply floundering.

## CONCLUSIONS

Rapid changes in the world economy lead to changing enterprise acting environment. SMEs actually constituted the largest segment of firms in the private sector and played important roles in the development process because of their flexibility to adjust new market requirements. But increase in size, passage of time, and other factors can generate problems which make financing, integration of resources and threats from competition more problematic. The factors promoting growth can change over time and ‘intervening variables’ can slow down growth.

As SMEs account for 99.8 percent of the number of enterprises in Europe, these enterprises, provide more than two thirds of the employment and more than a half of the turnover in the private sector. Keeping in mind that these figures have shown only small variations over the past decade, it can be asserted stable position held by SMEs a in the economy as a group in European Union.

SMEs count 99 per cent of the total number of operating enterprises in Lithuania and this is a sign of a growing and 'healthy' economy. The number of operating SMEs had been steadily increasing during the last three years, but lately the increase became sharper. The most numerous group of SMEs are micro-enterprises employing up to 9 employees and it contains three quarters of total SMEs employees, but scarcely the amount of them was decreasing in the analyzed period, however it began to increase last year.

According to the legal forms of enterprises, a significant increase in the number of private limited companies was observed, and it was caused by a better legal environment, created with the Law of the Republic of Lithuania on Individual Enterprises.

Over the analyzed period of time the number of registered enterprises remained relatively stable, on the contrary the number of enterprises removed from the register, was fluctuating markedly in Lithuania and it was caused by several reasons: firstly, no longer engaged in activities enterprises were removed from the register; secondly, opportunity was granted for persons to engage in individual activities without registering an enterprise. Operating SMEs does not reach a half of all registered SMEs in Lithuania and that means that they are not engaged in economic development processes but just floundering.

Finally, summarizing the made analysis, was clarified that enterprises that do not operate along the lines of the new world market trends are becoming losers and can't fuel the economic growth of the country. Awareness of these new trends and the ability to understand and relate them to business opportunities, are very important aspects that more often causes not only enterprise survival in the today's globalized and extremely competitive market, but also help fuel economic development.

## REFERENCES

1. Best, M.H. *The New Competition: Institutions of Industrial Restructuring*. Cambridge: Polity Press, 1990.
2. Birch, D.L. *Job Creation in America: How Our Smallest Companies Put the Most People to Work*. New York: Free Press, 1987.
3. Communication from the Commission to the Council and the European Parliament. *Common Actions for Growth and Employment: The Community Lisbon Programme*. COM(2005) 330 final. Brussels, 20.7.2005.- [http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/COM2005\\_330\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/COM2005_330_en.pdf).- 2007-11-05.
4. Feldman, J. M., Klofsten, M. *Medium-sized firms and the limits to growth: a case study in the evolution of a spin-off firm* // *European Planning Studies*, 2000, Vol. 8, Issue 5.
5. Forsyth D.G. *A Note on Small Business Survival Rates in Rural Areas: The Case of Washington* // *State Growth and Change*, 2005, Vol. 36 No. 3, p. 428–440
6. Jeppesen, S. *Enhancing competitiveness and securing equitable development: can small, micro, and medium-sized enterprises (SMEs) do the trick?* // *Development in Practice*, 2005, Vol. 15, No. 3 & 4, p.464-465.
7. Leon, L.R. *Understanding the potential macroeconomic impact of the implementation of technologies for digital business ecosystems in Europe*.- <http://digital-ecosystems.org/events/2007.01/macro-economic-impact.ppt>.- 2007-11-05.
8. Schmitz, H. *Small shoemakers and Fordist giants: tale of a supercluster* // *World Development*, 1995, Vol. 23 Issue 1, p. 9–28.
9. *Small and medium-sized business in Lithuania* [in Lithuanian]. Vilnius: Lithuanian development agency for small and medium-sized enterprises, 2004.
10. *Small and medium-sized business statistics*. Department of Statistics to the Government of the Republic of Lithuania.- <http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=1120>. 2007-11-04.
11. *Small and medium-sized enterprise distribution by economic activities, legal forms of enterprises and regions*. Business statistics. Department of Statistics to the Government of the Republic of Lithuania.- <http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=21552007>. 2007-11-03.
12. *Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) and Corporate Social Responsibility: A Discussion Paper*1. June 2005.- <http://www.ied.org/SM/CR/documents/CSRandSMEs.pdf>.- 2007-11-02.
13. Storey, D.J. *Understanding the Small Business Sector*. Routledge: London/New York, 1994.
14. Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 2nd edn, Chichester: John Wiley, 2001.

15. Wickramasinghe N., Sharma, S.K. Key factors that hinder SMEs in succeeding in today's knowledge-based economy // International Journal of Management and Enterprise Development, 2005, Vol. 2, No. 2, p. 141 – 158.
16. Wiklund, J., Davidsson, P., F. Delmar. What Do They Think and Feel about Growth? An Expectancy-Value Approach to Small Business Managers' Attitudes Toward Growth // Entrepreneurship Theory and Practice. 2003, Vol. 27 Issue 3, p. 247.

# **Slang ako súčasť vnútropodnikovej komunikácie v multinacionálnych podnikoch.**

## **Slang as a part of the internal communication in multinational companies .**

**Michal Vérffy<sup>1</sup>**

**Kľúčové slová:** slang, interná komunikácia, multinacionálne podniky, efektívna vnútropodniková komunikácia, podniky v oblasti informačných technológií, komunikačné problémy

**Key words:** slang, internal communication, multinational copanies, effective communication in a company, IT environment companies, communications problems

### **Abstract**

In the Slovak republik are now situated the european centers of the most important multination companies from the IT business. This special fast and dynamic IT environment is well know for a very fast internal communication. We see now communications problems because of the language barrier in this multinational environment. Slang is one of these issue in the internal communication. The survey was done in DELL, one of the biggest IT companies and biggest producers of hardware. Slang as a part of the company communication was in the beginning a support and help for the employees, now when the company is growing is slang more a communications problem and barrier. The recommendation for solving this problem seems in a support for all new employees to understanding the slang words. It should help them to work more effektive right from the start in the company.

---

### **Úvod**

V podnikovom manažmente je všeobecne vnútropodniková komunikácia vymedzená ako vzájomný proces, v rámci ktorého sa oznamujú a prijímajú určité informácie potrebné na vykonanie určitých pracovných úloh. Práve zvyšovaním úrovne vnútropodnikovej komunikácie sa zvyšuje celkový výkon zamestnancov. Problematika vnútropodnikovej komunikácie je predmetom skúmania možností zvyšovania výkonnosti podniku a je zdrojom veľkého potenciálu motivácie manažérov a zamestnancov. V príspevku chceme analyzovať

---

<sup>1</sup> Ing. Michal Vérffy, [michalverffy@centrum.sk](mailto:michalverffy@centrum.sk)

vnútro podnikové komunikačné slangové výrazy a pojmy, vytvárajúce bariéry vo vnútro podnikovej komunikácii a akými komunikačnými zručnosťami disponujú zamestnanci a ako ich v rámci vnútro podnikovej komunikácie využívajú.

V Slovenskej republike podniká viacero firiem so 100% kapitálovou účasťou multinacionálnych korporácií, podnikajúce v oblasti informačných technológií, v ktorých má vnútro podniková komunikácia podobný charakter. Po analýze viacerých obdobných firiem, sme pre prieskum uvedených problémov vybrali firmu DELL, spoločnosť s ručením obmedzeným. Pre vnútro podnikovú komunikáciu je v tejto firme charakteristické používanie veľkého množstva medzinárodných, často nedomestikovaných termínov, čoho výsledkom je vznik slangových výrazov a pojmov. Týmto potrebám sa prispôsobila vnútro podniková komunikácia a nástroje vnútro podnikovej komunikácie.

### **Slang ako špecifikum vnútro podnikovej komunikácie**

Profesionálne pomenovania, reč daného podniku či jej časti, slová, ktoré sa v danom podniku, oddelení používajú, totemizovaná vrstva slovnej zásoby či naopak tabuizované slová to všetko plní výrazné komunikačné funkcie vo vnútro podnikovej komunikácii<sup>2</sup>.

Medzi základné funkcie slangu môžeme iste zaradiť rýchlejšie, terminologické vyjadrovanie sa - bez opisovania, bez vysvetľovania, často bez prekladania do slovenčiny. Potom je funkciou žargónu v danom podniku rýchlo sa dorozumieť. Človek, ktorý sa v tomto prostredí nepohybuje, nie je zamestnancom podniku, nebude tieto slová a skratky rozumieť. Niektoré slová vznikli skrátčením a skomolením, niektoré poslovenčením z angličtiny, niektoré vyjadrujú podnikový postup alebo proces typický práve pre daný podnik. Zmyslom je ale tiež vymedzovanie sa členov určitého podniku, oddelenia - príslušníkov skupín a komunít, ktorí sú svojim užívaným jazykom ľahko zaraditeľní, identifikovateľní a odlišiteľní od členov iných skupín.

Funkciou slangu môže byť aj cieľené vytvorenie komunikačnej bariéry v podniku, vymedzenie sa voči okoliu. Členovia skupiny túžia chrániť svoju skupinovú identitu, chcú udržať veľmi špecifický skupinový „kánon“ a pod.

Jazykovo a komunikačne vydelené slová sa stávajú zároveň nevyhnutnosťou pre manažéra v podniku. Na to, aby bol rovnoprávnym účastníkom hovorov a informácií,

---

<sup>2</sup> Austin, J. L.: Jak udělat něco slovy. Filosofie, Praha 2000

potrebuje hovoriť ako väčšina skupiny, teda podniku alebo oddelenia. Obyčajné zvládnutie jazyka ho kvalifikuje ku vedeniu porady, diskusie alebo pracovného stretnutia. Inou funkciou slangu vo vnútro podnikovej komunikácii je zosilňovanie sunáležitosti „zasvätených“, tých, ktorí dobre poznajú nuanci žargónu a urýchlenie, zjednodušenie celkovej komunikácie v podniku<sup>3</sup>.

Vedľa tradičných slangov, profesionálnych, ktoré sa používajú v podnikovej praxi viacerých malých ale aj národných či nadnárodných spoločností sa vyskytujú aj individuálne v každej vnútro podnikovej komunikácii. Podnik sa zase môže deliť na menšie skupiny a podskupiny. Prijatie zvláštnej reči sa tu spája so začlenením do oddelenia a s okázalým dávaním najavo, že zamestnanec zastáva podnikovú ideológiu a hodnoty. Niektoré závislosti slangu a analógový žargón je podmienený práve podnikovému prostrediu a jeho stupňu technického a technologického vybavenia<sup>4</sup>. V prostredí internetu a mobilných kanceláriách, telefonických konferenciách a videokonferenciách sa slang rozvíja a etabluje rýchlejšie ako v menej technologickom podniku.

### **Výsledky prieskumu v spoločnosti DELL s.r.o.**

Spoločnosť DELL s.r.o. ako nadnárodná, multikultúrna spoločnosť si postupne vypracovala systém vnútro podnikových signálov a komunikačných stereotypov, špecifických výrazov – slangu. Špecifiká vnútro podnikovej komunikácie predstavujú pre nového zamestnanca, manažéra prekážku, preto si musí tieto špecifiká vnútro podnikovej komunikácie osvojiť.

Stručný prehľad používania rozmanitých slangových pojmov a slangových skratiek vo vnútro podnikovej komunikácii v spoločnosti DELL s.r.o. je uvedený v tabuľke č. 1. Získali sme ich v prieskume metódou rozhovoru. Tieto výrazy sa používajú v rámci oddelenia predaja, finančného oddelenia a oddelenia technickej podpory zákazníkom, ale aj celej spoločnosti DELL s.r.o.

---

<sup>3</sup> Allport, G. W.: O povaze předsudku. Prostor, Praha 2004

<sup>4</sup> Launer M.: Ein Managementansatz zur Koordination ausländischer Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen. Rainer Hampp Verlag, Muenchen 2006

Tabuľka č. 1 – Slangové výrazy používané vo vnútropodnikovej kom. v DELL s.r.o.

„habes“	- predstavuje slangový výraz pre menšieho zákazníka, väčšinou ide o súkromné osoby alebo malé firmy do 5 zamestnancov.
„rel“	- tento výraz opisuje stredne veľké až veľké spoločnosti, ktoré sú už pravidelnými zákazníkmi spoločnosti DELL s.r.o.
„telis <sup>5</sup> “	- ide o elektronickú podobu telefónneho zoznamu všetkých zamestnancov, je určený len pre interné potreby manažérov.
„batch“	- osobný preukaz každého zamestnanca DELL s.r.o., umožňuje mu pohybovať sa na pracovisku. Zamestnanci majú rozdielne práva.
„rub“	- výraz, ktorý používajú zamestnanci oddelenia predaja, pomocou tzv. „rubovania“ sa ukladá objednávka do počítačového systému.
„gedis“	- predstavuje stav nového zákazníka pred schválením finančného oddelenia, ktoré mu odobruje odberateľský úver.
„headaktiv“	- vyjadruje koľko zamestnancov je momentálne k dispozícii pre potreby volajúcich zákazníkov v rámci call centra.
„teky číslo“	- slangový výraz pre interné číslo osobného počítača každého zamestnanca zaevidované v systéme.
„T-T“	- email o technickom probléme pre interného správcu hardveru a softveru ako aj celkovej počítačovej siete.
„opex“	- suma nákladov a výnosov pre jednotlivé oddelenie. Používa sa na finančnom oddelení spoločnosti DELL s.r.o.

V rámci prieskumu znalosti slangových výrazov a pojmov na oddelení predaja, finančného oddelenia a oddelenia technickej podpory sa položilo viacero otázok práve na túto tému. Respondenti mali dokázať znalosť a porozumenie týchto výrazov v rámci jednotlivých oddelení. Zaujímalo nás, nakoľko ovládajú práve najčastejšie používané slangové výrazy

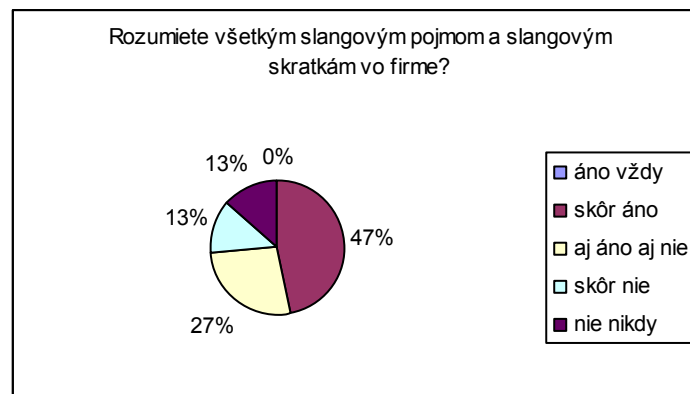
<sup>5</sup> DELL journal, interný časopis 9/2004, Bratislava 2004, ISSN 1337-0553

v jednotlivých oddeleniach ale aj slangové výrazy používané v celej spoločnosti.

Vyšlo nám, že pri *slangových výrazoch v rámci jedného oddelenia* nemajú zamestnanci problém porozumieť práve tieto skratky. Pri odpovedi na túto problematiku 90% opýtaných respondentov uviedlo, že rozumie všetkým slangovým pojmom a slangovým skratkám v rámci oddelenia.

Ako ukazujú výsledky ďalších otázok, problematické sú práve *slangové výrazy a slangové pojmy používané v rámci celej spoločnosti DELL s.r.o.* Pri spoločnosti ako je DELL s.r.o. s viac ako 1500 zamestnancami a zložitej organizačnej štruktúre s mnohými oddeleniami a tímami, existuje veľmi veľká skupina slangový výrazov, ktoré zamestnanci z iných oddelení nepoznajú a nerozumejú im. Analýzu odpovedí ukazuje graf č. 1. Ako je vidieť, odpoveď, áno vždy rozumiem všetkým slangovým pojmom a slangovým skratkám v celej spoločnosti, neuviedol ani jeden respondent. Naopak spolu až 26 % respondentov uviedlo, že nerozumejú všetkým alebo skoro všetkým slangovým pojmom a slangovým skratkám v celej spoločnosti DELL s.r.o..

Graf č. 1 – Odpovede otázky zameranej na slangové výrazy



## Záver

Porovnaním rovnakých otázok, avšak z iného pohľadu na veľkosť časti spoločnosti je vidieť rozdiel. Pri menších častiach spoločnosti, teda jednotlivých oddelení, poznajú zamestnanci slangový žargón bez väčších problémov. Pri celkovej spoločnosti už zamestnanci strácajú prehľad o slangových skratkách slangových pojmoch. Toto môže viesť ku vzniku komunikačných konfliktov v rámci vnútropodnikovej komunikácie.



Vzniká teda otázka či slangové výrazy a slangové pojmy, ktoré slúžili v prvej etape na urýchlenie a zefektívnenie vnútropodnikovej komunikácie, vytvárajú v druhej etape komunikačné bariéry pri komunikácii v podniku<sup>6</sup>.

Zistené závery čiastočne potvrdili túto otázku. Ako sa ukazuje, v rámci svojho oddelenia zamestnanci rozumejú väčšinu všetkých slangových výrazov a slangových pojmov. 90% respondentov uviedlo, že rozumie všetkým slangovým výrazom a slangovým pojmom. Rozdielny trend je však vidieť už pri položení tejto otázky, v rámci porozumenia slangových výrazov a slangových pojmov v celej spoločnosti DELL s.r.o.. Ani jeden respondent neodpovedal, že rozumie všetkým slangovým výrazom a slangovým pojmom. Spolu až 26% respondentov uviedlo, že nikdy alebo skoro nikdy nerozumie všetkým slangovým výrazom a slangovým pojmom.

Práve turbulentné prostredie ako je odvetvie informačných technológií je charakteristické faktormi, ako vysoká rýchlosť vnútropodnikovej komunikácie, hektika pracovných porád v cudzom jazyku, vysoké pracovné zaťaženie a stresujúce zahraničné cesty. Následne sa tieto faktory odzrkadľujú aj na celkovej fluktuácii v podniku. Ako ukazuje prax, výška fluktuácie v podnikoch pôsobiacich v oblasti informačných technológií je vyššia ako priemerne. S týmto je samozrejme spojený stály nábor nových zamestnancov a ich neustále integrovanie do podniku a podnikovej kultúry. S tohoto pohľadu je veľmi dôležité venovať pozornosť aj podnikovému slangu. Preto sú odporúčania zamerané hlavne na oboznamovanie a školenie nových zamestnancov s podnikovým slangom vo všetkých formách. Ako hlavné odporúčanie je zavedenie slovníka pre nových zamestnancov, kde budú popísané a aj vysvetlené najpoužívanejšie a najpotrebnejšie slangové výrazy. Je veľmi dôležité, aby nový zamestnanec vedel reagovať aktívne na pracovných poradách, telekonferenčných hovoroch a aj pri elektronickej komunikácii a nebol zastrašený slangovými výrazmi a pojmi. Práve toto môže zrýchliť integrovanie do pracovných procesov a zvýšiť efektivnosť zamestnancov už od samého začiatku pracovného pomeru v DELL s.r.o.. Zrýchlenie integrácie nových zamestnancov vedie následne k výšieniu výkonu a efektívnosti jednotlivých oddelení a teda aj k lepšej konkurencieschopnosti celého podniku DELL s.r.o..

---

<sup>6</sup> Bergemann N. - Sourisseaux A.: Interkulturelles Management. Springer, Berlin 2003

## **Použitá literatura**

1. Austin, J. L.: Jak udělat něco slovy. Filosofia, Praha 2000
2. Allport, G. W.: O povaze předsudku. Prostor, Praha 2004
3. Launer M.: Ein Managementansatz zur Koordination ausländischer Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen. Rainer Hampp Verlag, Mnichov 2006
4. DELL journal, interný časopis 9/2004, Bratislava 2004, ISSN 1337-0553
5. Bergemann N. - Sourisseaux A.: Interkulturelles Management. Springer, Berlin 2003

# EUROFONDY- BUDÚCNOSŤ V NAŠICH RUKÁCH

## EUROFUNDS – FUTURE IN OUR HANDS

Michal Vysoký<sup>1</sup>

### KLÚČOVÉ SLOVÁ

- **Regionálna infraštruktúra**
- **Regionálny operačný program**
- **NSRR**
- **Priority a ciele**
- **Eurofondy**
- **Finančné prostriedky**

### ABSTRAKT

European funds are one of the most discussed topic these days either in Europe or in Slovakia. A package of 11,3 billion Euro is given to finance strategic priorities and goals contained in National Strategic Reference Framework. Document was signed in June 2007, after some changes were implemented, since new government is in force. In next few weeks will be introduced new appeals, so this will represent new period in financing by Eurofunds. The **vision of economic and social development of Slovakia** has been formulated as: “Overall convergence of the Slovak economy to the EU 15 through sustainable development”. Based on the identified disparities and development factors, the NSRF strategy concentrates contributions into the three thematic priorities of strategic importance. This is specified in eleven operational programmes, which contain areas as infrastructure, environment, health, information society, education, etc.

### ÚVOD

V súčasnosti je jednou z najdiskutovanejších tém regionálna politika a Eurofondy. Štrukturálne fondy sú oblasťou na ktorú upierajú zraky mnohé slovenské firmy spolu s verejnou správou. Na roky 2007 – 2013 je určený balík 11,3 mld. eur na financovanie základných cieľov a priorít obsiahnutých v NSRR. Hlavnou úlohou regionálnej politiky vlády je zastaviť pokračujúci trend regionálnych disparít účelnou kombináciou centrálnych rozvojových impulzov a parciálnych politík samosprávnych krajov tak, aby bol podporený harmonický a trvalo udržateľný rozvoj na celom území Slovenskej republiky.

Slovensko predložilo do európskej komisie národný strategický referenčný rámec na roky 2007 a 2013, ktorý má absolútne priamy súvis s riešením regionálnych rozdielov v rámci Slovenskej republiky a tiež riešenie rozdielov medzi regiónmi v rámci celej Európskej únie. Tento dokument stanovuje národné priority, ktoré budú financované zo štrukturálnych fondov a kohézneho fondu v programovom období roku 2007 až roku 2013. Dokument prijatý v júli roku

---

<sup>1</sup> Michal Vysoký, Ing., [michalvysoky@gmail.com](mailto:michalvysoky@gmail.com)

tohto roku je základným strategickým rámcom odzrkadľujúcim konvergenciu na úrovni súkromného sektora, štátnej správy a tretieho sektora, ktorý upravuje podmienky financovania prostredníctvom fondov EÚ.

## „ÚSPECH“ V PODOBE PRIJATIA NSRR<sup>2</sup> 2007 – 2013

Pôvodný NSRR na roky 2007 – 2013 bol vypracovaný a predložený na schválenie Európskej komisii (EK) počas predchádzajúceho vládneho obdobia. Po zmene vládnej garnitúry neobišiel bez zásahu predložený a prepracovaný dokument, a už s oneskorením, bol odoslaný začiatkom roku EK. Bolo isté, že stratégia pre rozvoj bude prijatá neskôr, ako pri ostatných krajinách EÚ.

S nie veľkými nádejami odbornej verejnosti prešiel návrh schvaľovacím procesom Európskej komisie a Slovensku sa podarilo uspieť s navrhovaným NSRR aj vzhľadom na časové oneskorenie. Nič to však neuberá na skutočnosti, že tak významný dokument mal prejsť značne rýchlejšími prípravnými fázami. Aj napriek uvedeným skutočnostiam je, aj vďaka politike EÚ pri poskytovaní finančnej pomoci<sup>3</sup>, možné takmer ročnú časovú stratu dohnať a pokúsiť sa vyčerpať maximum finančných prostriedkov (11,3 mld. eur).

Už v nasledujúcich týždňoch sa očakávajú nové výzvy, ktoré umožnia čerpať prostriedky už v práve bežiacom rámcovom období. Ako súkromný sektor, tak aj verejná správa bude môcť vypracovať projekty sledujúce základné priority a ciele NSRR, a spoločným úsilím dosiahnuť vzájomnú synergiu, ktorá má SR priblížiť vyspelým západným európskym politikám.

## VYROVNÁVANIE

NSRR vychádza z vízie hospodárskeho a sociálneho rozvoja Slovenska formulovaného ako „celková konvergencia ekonomiky SR priemeru EÚ 15 cestou trvalo udržateľného rozvoja“. Vízia je konkretizovaná dvoma cieľmi (Konvergencia a Regionálna konkurencieschopnosť) a nasledovnými tematickými prioritami:

- Infraštruktúra a regionálna dostupnosť zvyšujúca atraktívnosť územia pre investovanie a život obyvateľov;
- Znalostná (vedomostná ekonomika) zvyšujúca konkurencieschopnosť produkčnej sféry prostredníctvom kvalitnejších technológií a procesov v produkčnej sfére;
- Ľudské zdroje schopné uskutočňovať zmeny vedúce k rastu významu poznatkov v spoločnosti<sup>4</sup>.

## JEDENÁSTĽ NÁDEJÍ

NSRR implementuje ciele a priority do jedenástich operačných programov. Sú spracované tak, aby pokryli širokú škálu príležitostí rozvoja a spoločenských disparít a zameriavajú sa hlavne na rozvoj tretieho a štvrtého sektora. Jedenástimi operačnými programami sú:

- **šesť operačných programov pre cieľ Konvergencia**, z toho:

---

<sup>2</sup> NSRR – Národný strategický referenčný rámec

<sup>3</sup> Možnosť čerpať finančné prostriedky max. do dvoch rokov od skončenia rámcového obdobia

<sup>4</sup> Kde ležia zakopané vaše peniaze. Revue priemyslu, č 11, November 2007, str. 19

- štyri operačné programy spolufinancované z ERDF pokrývajúce celú SR okrem Bratislavského kraja (Regionálny operačný program, OP Informatizácia spoločnosti, OP Konkurencieschopnosť a hospodársky rast a OP Zdravotníctvo);
- dva operačné programy spolufinancované z ERDF a KF pokrývajúce celú SR vrátane Bratislavského kraja<sup>5</sup> (OP Doprava a OP Životné prostredie);
- **tri operačné programy spoločné pre obidva ciele – cieľ Konvergencia i cieľ Regionálna konkurencieschopnosť a zamestnanosť**, t.j. pokrývajúce celú SR vrátane Bratislavského kraja – jeden spolufinancovaný z ERDF (OP Výskum a vývoj) a dva z ESF (OP Zamestnanosť a sociálna inklúzia a OP Vzdelávanie);
- **Operačný program Technická pomoc** pre cieľ Konvergencia pokrývajúci *horizontálne aktivity*, za ktoré je zodpovedný centrálny koordinačný orgán pre NSRR a ktoré sú spoločné pre všetky OP, resp. skupinu OP, t.j. netýkajú sa implementácie len jedného OP
- **Operačný program Bratislavský kraj pre cieľ Regionálna konkurencieschopnosť a zamestnanosť** spolufinancovaný z ERDF.<sup>6</sup>

**Tabuľka1: Zoznam operačných programov**

	<b>Operačný program</b>	<b>RO</b>	<b>Fond</b>
1.	Regionálny operačný program	MVRR SR	ERDF
2.	Životné prostredie	MŽP SR	ERDF, KF
3.	Doprava	MDPT SR	ERDF, KF
4.	Informatizácia spoločnosti	ÚV SR	ERDF
5.	Výskum a vývoj <sup>7</sup>	MŠ SR	ERDF
6.	Konkurencieschopnosť a hospodársky rast	MH SR	ERDF
7.	Vzdelávanie <sup>8</sup>	MŠ SR	ESF
8.	Zamestnanosť a sociálna inklúzia <sup>9</sup>	MPSVR SR	ESF
9.	Zdravotníctvo	MZ SR	ERDF
10.	Technická pomoc	MVRR SR	ERDF
11.	Bratislavský kraj	MVRR SR	ERDF

## ZÁVER

Regionálna politika, resp. Eurofondy výraznou mierou zasiahli do strategického smerovania SR. Je nutné prikladať zvýšenú pozornosť možnostiam členstva v EÚ, pretože poskytuje výraznú pomoc a príležitosť stať sa vyspelou ekonomikou dosahujúcou úroveň rozvinutých západných ekonomík

Samotné Slovensko si zvolilo jednu zo zložitejších metodík ako pristupovať k financovaniu z fondov EÚ. Rozhodnutie padlo na administratívne náročnejšiu cestu, s ktorou sa

<sup>5</sup> Pričom prioritné osi spolufinancované z ERDF sa vzťahujú na celú SR okrem Bratislavského kraja a prioritné osi spolufinancované z KF sa vzťahujú na celú SR vrátane Bratislavského kraja.

<sup>6</sup> Národný strategický referenčný rámec na roky 2007 – 2013 z 29. júna 2007

<sup>7</sup> V oblasti výskumu a vývoja zahŕňa i cieľ Regionálna konkurencieschopnosť a zamestnanosť.

<sup>8</sup> Zahŕňa i cieľ Regionálna konkurencieschopnosť a zamestnanosť.

<sup>9</sup> Zahŕňa i cieľ Regionálna konkurencieschopnosť a zamestnanosť.

budú musieť vysporiadať záujemcovia o tieto finančné prostriedky. Vyplýva to s dosiaľ menších skúseností s čerpaním Eurofondov a aj preto bude musieť byť zabezpečený kvalitný poradenský aparát počnúc verejnými inštitúciami končiac poradenskými a školiacimi agentúrami. Bude nevyhnutné vyvinúť maximálne úsilie na strane štátnej správy, ktorá vypracuje podmienky pre efektívny proces získavania nenávratných finančných prostriedkov. Na druhej strane aj verejná správa by mala v najvyššej možnej miere využiť tieto prostriedky, napr. na rozvoj infraštruktúry, zdravotníctva, riadiaceho aparátu, a pripraviť tak priestor pre rozvoj súkromného sektora.

## **POUŽITÁ LITERATÚRA**

- Národný strategický referenčný rámec na roky 2007 – 2013 z 29. júna 2007-11-07
- Kde ležia zakopané vaše peniaze. Revue priemyslu, č 11, November 2007, str. 19
- Návrh Národného strategického referenčného rámca na roky 2007 – 2013 z 8. decembra 2006
- [www.nsrr.sk](http://www.nsrr.sk)
- [www.strukturalnefondy.sk](http://www.strukturalnefondy.sk)

- **NÁZOV**

- titul príspevku by nemal byť príliš dlhý, výnimočne na 2 riadky, 16 bodové veľké tučné písmo, zarovnanie vľavo. Názov príspevku uviesť v pôvodnom a anglickom jazyku.

**Meno a priezvisko autora**

- bez titulov, 14 bodové tučné písmo, zarovnané vľavo, s poznámkou pod čiarou (celé meno vrátane titulov, e-mailový kontakt).

**KLÚČOVÉ SLOVÁ**

- uviesť 5-10 kľúčových slov v anglickom jazyku.

**ABSTRAKT**

- v anglickom jazyku a rozsahu 10 riadkov.

**ÚVOD**

**NADPISY PODNADPISY**

- nečíslovať, 12 bodové veľké a tučné písmo.

**ZÁVER**

**POUŽITÁ LITERATÚRA**

# WEBSTRÁNKA AKO NÁSTROJ PROPAGÁCIE (Webpage as promotion tool)

autor: **Ivan Záleský<sup>1</sup>**

**KLÚČOVÉ SLOVÁ:** webpage, internet, marketing, promotion, client

**ABSTRAKT:** Webpage is for many firms an effective promotion tool. The best webpages use basic rules: follow-up marketing plan, inform and convince the client, meet technical and visual attributes,... And the main rule is: webpage has to sell.

---

Propagácia prostredníctvom internetovej prezentácie – tzv. **webstránky** – sa v súčasnej dobe rozmachu internetu stáva najrozšírenejším nástrojom slúžiacim na zviditeľňovanie firiem, ich produktov a služieb na trhu. Môžeme ju vnímať aj ako rýchlo a ľahko dostupný propagačný materiál, resp. „virtuálnu vizitku“, ktorá sa javí aj ako efektívnejší propagačný nástroj - napr. v porovnaní s tlačnými materiálmi (najmä ak dáme do pomeru náklady na výrobu a ich dosah na cieľovú skupinu).

Samozrejme, že aj v prípade internetového priestoru sa prejavuje konkurencia, ktorá delí firmy na tie s dobrými a horšími webstránkami. Rozdiel medzi nimi vzniká práve v uplatňovaní **základných zásad**, ktorých realizácia alebo naopak podceňovanie znamená úspech alebo neúspech firmy pri internetovej propagácii.

Medzi tieto základné zásady patria napr.:

## **Webstránka musí nadväzovať na marketingové plánovanie podniku**

Na internete sa stretávame s mnohými webstránkami, ktoré by sme mohli charakterizovať ako priemerné, obyčajné, alebo nezaujímavé. Ako potenciálni alebo existujúci klienti danej firmy ich nehodnotíme takto len z pohľadu dizajnu, resp. toho, či sa nám páči jej farebnosť, ale aj kvôli tomu, že nás nezaujala svojim obsahom (informáciami) a štruktúrou. Na týchto webstránkach je práve evidentné zanedbanie významu marketingového plánovania, ako aj tvorby samotnej komunikačnej stratégie, ktorá umožní dať procesu výroby webstránky správne smerovanie. A preto by sme pred jej zhotovovaním mali mať zodpovedané nasledovné otázky:

- Aké je poslanie firmy?
- Aké sú produkty a služby, ktoré firma ponúka?
- Ako sa dajú tieto produkty a služby prezentovať na internete?
- Aká je cieľová skupina danej firmy?
- Aké sú požiadavky a potreby klientov?
- Čo očakávajú naši klienti pri prezeraní stránok? a pod.

---

<sup>1</sup> Ing. Ivan Záleský [izalesky@euba.sk] - pôsobisko: Katedra podnikovohospodárska FPM EU



Odpovedaním na tieto a podobné otázky si potom podnik zafinuje *hlavný cieľ webovej stránky*, resp. aký účel má táto stránka spĺňať. Až potom by mali nasledovať ďalšie kroky – ako napr. návrh dizajnu, štruktúry a obsahu jednotlivých podstránok.

### **Webstránka musí klienta informovať, ale aj presvedčiť**

Internet vo svojich počiatkoch plnil najmä funkciu kumulovania a sprostredkovania veľkého množstva informácií. Avšak v súčasnosti už je nepredstaviteľné, aby napr. firma zahľcovala (a tým aj obťažovala) svojich klientov všetkými informáciami týkajúcich sa výroby produktov, ich detailnými technickými popismi, alebo mnohostranovými číselnými ukazovateľmi. Naopak v prípade webstránok znamená menej informácií aj rýchlejšie nákupné rozhodnutia, ak je dodržané pravidlo, že sú to práve tie informácie, ktoré dokážu zákazníka presvedčiť napr. o kvalite ponúkaných výrobkov alebo služieb. Dôležitým faktorom je aj umiestnenie týchto údajov - napr. aby informácie o výhodách ponúkaného tovaru neboli „ukryté“ v časti venovanej údajom o firme, aby uvádzané kontaktné údaje neboli len doplnkovým údajom celkovej ponuky produktov podniku. Nehovoriac o tom, že aj potenciálny klient by mal hneď na úvodnej webstránke rozoznať, aký je primárny predmet činnosti firmy, resp. aké ponúka výrobky, aktuálne akcie, a pod. Rovnako je nevyhnutné, aby bola neustále kontrolovaná aj aktuálnosť všetkých uvedených informácií.

### **Webstránka musí spĺňať základné technické a vizuálne atribúty**

Realizácia, resp. výroba webstránky sa môže javiť (aj vďaka dostupnosti rôznorodého softvéru umožňujúceho jej vytvorenie, resp. administráciu) ako jednoduchá úloha. Opak je však pravdou a spoľahnúť sa podnikateľ na „vlastné sily“ môže viesť k nenapraviteľným škodám. Výsledkom sú potom nielen dizajnové „nelákavé“ firemné prezentácie, ale často sú nefunkčné aj po technickej stránke. Okrem toho samotné vytvorenie webstránky ešte neznamená, že bude aj umiestnená automaticky na internete, resp. často navštevovaná. Umiestneniu predchádza výber a zaregistrovanie internetovej domény (čiže www adresy, na ktorej bude dostupná), výber tzv. webhostingu (t.j. výber služieb zabezpečujúcich (serverový) priestor na umiestnenie a publikovanie samotných súborov webstránky, e-mailových služieb, a pod.)... a po publikovaní je to napr. následná registrácia webstránky do internetových vyhľadávačov, atď.

Profesionálne webstránky (nielen veľkých firiem) **vznikajú vždy postupnosťou určitých krokov:**

Prvým z nich je vytvorenie *odborného tímu* zodpovedného za jej výrobu. Tento tím pozostáva minimálne z marketingového špecialistu (ktorého úlohou je najmä návrh obsahu a štruktúry stránky prihliadajúcej na už spomínané marketingové plány podniku), webdizajnéra (ktorý má po zafinovaní cieľa stránky za úlohu zvoliť správnu farebnosť a celkovú vizuálnu podobu zobrazenia stránok) a programátora (ktorý má na starosti napr. výrobu (naprogramovanie) samotnej stránky, jej jednotlivých aplikácií, a pod.). V prípade, že ide o menší podnik (resp. podnik ktorý nemá takéto personálne kapacity), rieši sa často výroba webstránky externou formou – napr. zainteresovaním odborníkov špecializovaných agentúr.

Po vytvorení stránky musí (ešte pred jej zverejnením na internete) nasledovať fáza testovania, do ktorej sa už zapája aj samotná firma (a ak je to potrebné, tak aj vybraná vzorka klientov). Následne sa stránka publikuje na internete. Neznamená to však ukončenie prác so stránkou, pretože vzápätí dochádza k fáze „zviditeľňovania“ stránky (napr. už spomínaným

registrovaním webovej adresy do vyhľadávačov, či zakúpením reklamnej internetovej kampane – formou bannerov, sponzorovaných odkazov, a pod.). Rovnako dôležitým jej aj následné monitorovanie stránky – jej návštevnosti, funkčnosti a aktuálnosti.

### **Firemná webstránka musí predávať**

Dobré a zlé firemné webstránky sa líšia okrem už horeuvedených skutočností aj v tom, že tie dobré sú aj efektívnym propagačným nástrojom, ktorý klienta presvedčí, aby tovary a služby danej firmy nakupoval. A v súčasnej dobe rozmachu e-shopov a elektronického bankovníctva by nemalo byť problémom, ak si zákazník aj vybrané produkty priamo cez webstránku zakúpi.

Okrem už spomínanej propagácie však môže firma zapojiť internet (ako aj samotnú webstránku) aj do ďalších marketingových procesov, ako sú napr.:

#### **1. Prieskum trhu –**

- internet nám umožňuje dôkladnejšie zanalyzovať firmu a jej postavenie na trhu. V porovnaní s klasickými prieskumami sú tie internetové aj lacnejšie a presnejšie, pretože oslovujú väčší počet respondentov lacnejšou (internetovou) komunikáciou. Vďaka internetu si vie firma aj lepšie zdefinovať svoju cieľovú skupinu. Internet je zároveň zdrojom veľkého množstva informácií, ktoré nám (po ich dôkladnom vytriedení) môžu odhaliť detailné údaje o externom i internom prostredí, v ktorom sa firma nachádza.

#### **2. Distribúcia**

- nevýhodou súčasného internetu je (zatiaľ) to, že si zákazník nemôže tovar vyskúšať, resp. „dotknúť sa ho“. Avšak túto nevýhodu kompenzujú tí lepší predajcovia napr. kvalitne nafotenými obrázkami produktov (príp. ich 3D animáciami), resp. aj „tolerantnejšími“ dodacími podmienkami, pri ktorých má zákazník možnosť tovar do určitej lehoty vrátiť, nehovoriac o neustále sa zdokonaľujúcich technikách a rýchlosti dodania tovaru (napr. kuriérom). Na druhej strane prináša internet ďalšiu výhodu, ktorá je spojená najmä so znižovaním nákladov na samotný predaj (napr. nižšími nákladmi na prevádzku v porovnaní s „kamennými“ predajňami).

#### **3. Doplnkové služby**

- sú často vďaka internetu na vyššej úrovni, pretože podnik môže so svojimi zákazníkmi komunikovať „online“ a získať od nich lepšiu, ako aj rýchlejšiu spätnú reakciu na samotný produkt a jeho potenciálne nedostatky. Okrem toho by mala webstránka výrobcu (predajcu) obsahovať informácie, ako má napr. spotrebiteľ postupovať v prípade pokazenia výrobku, vrátane zverejnenia reklamačných formulárov, a pod.

# Využitie klienta SDU pri zvyšovaní kvality vzdelávacieho procesu

## Improving the quality of the educational process by using the client of SDU

Daniel Žiar<sup>1</sup>

### Summary

SDU (Slovak Demo University) is a virtual company, which was created during the project SOFIA\_EDU for educational reasons. Using the ERP system (Enterprise Resources Planning) mySAP ERP, SDU became an important part of quality improving in the educational process. The students and educationalist use this system for simulation of economical processes. The simulation of processes does not only improve the IT skills of the students but also helps them to understand, how processes work in a “real” company. For improving the quality of the educational process not only the present customizing can be used, but additional parts of the system can be activated, e.g. Balanced Scorecard, International Accounting Standards, and Project management. The system can also become a platform for the application of economical research, where also students can be an important part.

Key Words: Economic Resource Planning (ERP), Slovak Demo University (SDU), Simulation of economical processes, SOFIA\_EDU, mySAP ERP, Statement of finances

### Úvod

Dostatok kvalitných informácií v požadovanej štruktúre je jedným zo základných predpokladov pre efektívne riadenie organizácie ako aj pre splnenie legislatívnych požiadaviek vyplývajúcich z aplikácie účtovných zásad. Informačný systém organizácie ako súbor ľudí, údajov a informačno-komunikačných technológií, slúži na získavanie, ukladanie, spracovanie a vyhodnocovanie dát za účelom získania potrebných informácií. Pozostáva z jedného alebo niekoľkých softvérových produktov, v rámci ktorých je ekonomický informačný systéme – ERP (Enterprise Resources Planning), jeden z najdôležitejších. Hlavnou účelom tejto aplikácie je poskytovanie finančných funkcií pre potreby účtovníctva. Okrem toho obsahuje aj ďalšie funkcionality ako napr. riadenie zásob, distribúciu alebo niečo, čo je špecifické pre dané odvetvie. Medzi najvýznamnejších dodávateľov ERP systémov v Európe je spoločnosť SAP, ktorá má na Slovenskom trhu viac ako 50 % podiel (Zdroj: IDC CEMA 2005). Jej hlavným produktom je mySAP ERP, určený pre veľké a stredné podniky. Projekt SOFIA\_EDU vznikol počas realizácie projektu SOFIA, ktorého cieľom bolo implementovať mySAP ERP vo verejných vysokých školách na Slovensku a jeho obsahom bolo vytvorenie „virtuálnej univerzity“ – SDU (Slovak Demo University) pre potreby vzdelávacieho procesu. Systém, ktorý je fyzicky umiestnený na serveri Ministerstva školstva, je prístupný pre všetkých študentov a pedagogických pracovníkov z verejných vysokých škôl na Slovensku. Jeho nastavenie umožňuje simulovať procesy v oblasti finančného účtovníctva, riadenia materiálu, dlhodobého majetku, odbytu, controllingu, rozpočtovníctva a riadenia ľudských zdrojov. V súčasnosti sa využíva na Ekonomickej univerzite v Bratislave, Univerzite Komenského, Univerzite Mateja Bela v Banskej Bystrici a Žilinskej univerzite. Integrácia SDU do vzdelávacieho procesu je jednou z možností, ako reagovať v rámci vyučovania ekonomickej teórie na požiadavky ekonomickej praxe.

---

<sup>1</sup> Ing. Daniel Žiar, daniel.ziar@euba.sk

## Využitie klienta SDU pri zvyšovaní kvality vzdelávacieho procesu

SDU sa v súčasnosti využíva hlavne na simuláciu ekonomických procesov. Študenti počas štúdia na ekonomicky zameraných vysokých školách získavajú poznatky z jednotlivých čiastkových oblastí, ako napr. manažment, účtovníctvo alebo logistika. Tieto poznatky im umožňujú pochopiť procesy, ktoré prebiehajú v daných oblastiach. Simulácia ekonomických procesov na klientovi SDU umožňuje študentom nielen otestovať si vybrané procesy z niektorej oblasti, ale aj pochopiť vzťah a väzby medzi jednotlivými oblasťami. Systém mySAP ERP je procesne orientovaný, čo znamená, že sa na jednu oblasť nemôžeme pozeráť oddelene, ale v súvislostiach s inými oblasťami. Ako príklad simulácie ekonomického procesu môžeme uviesť proces účtovnej závierky.

Proces účtovnej závierky v systéme mySAP ERP patrí medzi najkomplikovanejšie, pretože zasahuje do každej oblasti činnosti podniku. Na ekonomických vysokých školách sa väčšinou zvyčajne tento proces z pohľadu účtovníctva ako vytvorenie dokumentu, ktorý poskytuje verný a pravdivý obraz o skutočnostiach, ktoré sú predmetom účtovania, o finančnej situácii účtovnej jednotky a o jej hospodárení počas daného obdobia. V organizáciách tvorí tento proces súbor činností, ktoré v mySAP ERP môžeme označiť ako transakcie. Transakcia je z pohľadu systému samostatný program alebo súbor niekoľkých programov, ktoré tvoria ucelenú, ekonomicky relevantnú postupnosť krokov, ktorej priebeh zabezpečuje zachovanie integrity databázy. Účtovná závierka pozostáva z prípravných prác v jednotlivých oblastiach a z vytvorenia finančných výkazov vo finančnom účtovníctve. Pretože v klientovi SDU sú aktívne komponenty FI (finančné účtovníctvo), FI-AA (dlhodobý majetok), MM (materiál manažment), SD (odbyt), CO (controlling), PSM (rozpočtovníctvo) a HR (ľudské zdroje), budeme proces sledovať z pohľadu jednotlivých oblastí. V oblasti FI-AA je potrebné vykonať výpočet mesačných odpisov (transakcia AFAB), zmenu roku (transakcia AJRW) a následne uzatvorenie pomocnej knihy dlhodobého majetku (transakcia AJAB). V systéme sa automaticky vypočítajú účtovné odpisy na základe kmeňového záznamu dlhodobého majetku, v závislosti od triedy dlhodobého majetku je im priradený účet hlavnej knihy a následne je vygenerovaná mapa dávkového vstupu, ktorá zaúčtuje odpisy pomocou transakcie FB01 (všeobecné účtovanie) na pozadí do hlavnej knihy. Zmenou roka sa umožní účtovať do nasledujúceho obdobia a uzavretím pomocnej knihy sa zabráni ďalšiemu účtovaniu do minulého obdobia. V oblasti MM sa vykoná proces inventarizácie, ktorý pozostáva zo značného počtu krokov. V rámci inventúry – porovnania skutočného stavu zásob s údajmi v účtovníctve – sa založia inventúrne doklady (transakcia MI01), priradí sa im skutočný počítaný stav zásob (transakcia MI21N) a inventúrny rozdiel sa zaúčtuje (transakcia MI7). Ďalej sa vykoná posun kmeňového záznamu materiálu (transakcia MMPV), aby bolo možné účtovať v tejto oblasti aj v nasledujúcom období. Oblasť CO reprezentuje vnútro podnikové účtovníctvo, preto je z pohľadu účtovnej závierky zdanlivo nevýznamná. Napriek tomu je potrebné pred vykonaním účtovnej závierky zabezpečiť, aby všetky položky dokladov, relevantné z pohľadu nákladového účtovníctva, boli priradené príslušným objektom – nákladovým strediskám a aby boli vyrovnané vnútro podnikové náklady a výnosy, t.j. nesmie vzniknúť na úrovni organizácie zisk alebo strata vyplývajúca z vnútro podnikových operácií. V oblasti PSM sa v rámci procesu účtovnej závierky prevádzajú nevyčerpané prostriedky do nasledujúceho obdobia (transakcia FMDM) a vykonávajú sa rôzne prípravné práce, napr. prevzatie plánu štruktúry rozpočtu z minulého roka (transakcia FM9Z), preúčtovanie trvalej požiadavky (transakcia FMSRCICHNG) alebo uzavretie obliga (transakcia FMMC). Závierka v oblasti HR je samostatný a komplikovaný proces, ktorý spočíva v kontrole a vytvorení reportov a následnom zaúčtovaní miezd do finančného účtovníctva. V hlavnej knihe sa sústreďujú výstupy z jednotlivých komponentov. V oblasti FI

sa vykoná kontrolná analýza finančného účtovníctva, ocenenie v cudzej mene, preúčtovanie vybraných položiek, prevod zostatkov účtov do nasledujúceho obdobia a uzavretie účtovných období. Kontrolná analýza finančného účtovníctva (transakcia F.03) overuje konzistenciu účtovných dát a upozorňuje na nezrovnalosti, ktoré vznikli napr. priamym zásahom do systémových tabuliek alebo nesprávnym nastavením systému. Ocenenie v cudzej mene (transakcia F.05) slúži na ocenenie otvorených položiek dodávateľov, odberateľov a finančných účtov ku dňu, ku ktorému sa vykonáva účtovná závierka. V rámci preúčtovania položiek sa preúčtujú položky z účtov, ktoré ku dňu, ku ktorému sa zostavuje účtovná závierka, nesmú mať zostatok (transakcia F.19) – napr. nevyfakturované dodávky, preúčtovanie DPH (transakcia F.38) a preúčtovanie pohľadávok a záväzkov z pohľadu zostatkovej doby splatnosti. Do nasledovného účtovného obdobia sa prenesú zostatky účtov hlavnej knihy (transakcia F.16) a položky dodávateľov a odberateľov (transakcia F.07). Posledným krokom je uzavretie účtovných období, ktorá zabraňuje účtovať do predchádzajúceho obdobia. Po vykonaní týchto transakcií je možné vykonať uzavretie hlavnej knihy, ktoré pozostáva z dvoch častí – preúčtovanie nákladov a výnosov na účet hospodárskeho výsledku a preúčtovanie zostatkov účtov na konečný účet súvahový a ich následné rozúčtovanie zo začiatočného účtu súvahového na príslušné účty. Pre operácie sa vytvorí mapa dávkového vstupu cez program RFSUMB00, ktorá sa následne spustí cez spracovanie máp dávkového vstupu (transakcia SM35), čím sa zaúčtujú jednotlivé účtovné prípady cez všeobecné účtovanie – transakcia FB01. Výkazy účtovnej závierky sa dajú zobrazit' cez transakciu F.01. Je ich možné ďalej upravovať cez nástroje systému mySAP ERP – Report painter a Report writer. Simuláciou tohto procesu si študent uvedomí väzby medzi jednotlivými oblasťami a pochopí spôsob spracovania a interpretácie údajov prostredníctvom informačného systému.

Simulácia procesov nie je len činnosť, ktorá sa dá využiť v rámci výučby informačných systémov, ale aj priamo pri vyučovaní odborných predmetov. Študent má možnosť vyskúšať si v systéme vybraný proces a analyzovať jeho dopad na ďalšie procesy, prípadne na manažérske rozhodovanie. Môže riešiť prípadovú štúdiu priamo na „reálnom“ systéme a s „reálnymi“ údajmi. Vyučujúci si kedykoľvek môže skontrolovať, ktorí študenti pracujú v systéme (transakcie AL08, SM04), koľko času vynaložili na vykonanie zadanej úlohy (transakcia STATUS) a ako napredujú pri riešení zadania, prípadne s čím majú problémy – zobrazenie výstupov alebo náhľad do systémových tabuliek (transakcie SE11, SE16). Takto sa vytvára priestor pre priebežné hodnotenie študenta počas akademického roka. Študent získa nielen vedomosti z problematiky, ktorá je náplňou daného predmetu, ale si aj osvojí praktický prístup, ktorý neskôr môže využiť v praxi pri práci s informačným systémom.

Tým, že študenti simulujú ekonomické procesy na informačnom systéme, na ktorom môžu súčasne pracovať pedagogickí pracovníci z verejných vysokých škôl na Slovensku, vzniká báza pre aplikovaný výskum a zapojenie študentov do tohto výskumu. Klienta SDU je možné v rámci nastavení ďalej rozvíjať a dopĺňať jeho funkcie. Systém mySAP ERP podporuje internú komunikáciu v rámci systému (transakcia SBWP) a poskytuje pružný systém nastavenia oprávnení (transakcia PFCG) a ich pridelovania jednotlivým používateľom (transakcia SU01). Je teda možné vytvoriť naduniverzitné tímy, ktoré budú skúmať napr. efektívnosť a možnosti optimalizácie vybraných procesov z ekonomickej praxe tak, že vykonajú niekoľko variantov nastavení, ktoré budú testovať študenti z rôznych vysokých škôl na Slovensku v rámci simulačného prostredia SDU.

Súčasná nastavenia systému je možné rozvíjať a postupne aktivovať ďalšie oblasti systému - SEM (Strategic Enterprise Management) ako podpornú oblasť pre rozhodovanie organizácie využívajúcu napr. Balanced Scorecard, paralelné účtovníctvo a implementáciu medzinárodných účtovných štandardov (IFRS, US GAAP, IPSAS, ...) alebo vybraných

národných účtovných štandardov, PS (Systém riadenia projektov) pre plánovanie a kontrolu dlhodobých projektov, WF (Workflow) pre spájanie komponentov s nástrojmi a službami presahujúcimi rámec aplikácie, PP (Plánovanie výroby) pre plánovanie alebo riadenie výrobných aktivít, IS (Odvetvové riešenia), atď. SDU je prednastavená organizácia – verejná vysoká škola, ale v rámci jedného klienta (samostatnej časti systému z pohľadu nastavení) je možné zakladať ďalšie organizácie, ktorých nastavenia sa môžu výrazne odlišovať – napr. výrobné podniky. Vysoká flexibilita systému a veľký rozsah kvalifikovanej pracovnej sily (pedagogickí pracovníci a študenti) vytvára vhodné podmienky pre spoluprácu s podnikateľskými subjektmi, čím by sa postupne zvyšoval podiel úloh vyplývajúcich z požiadaviek ekonomickej praxe, ktoré by študenti riešili v rámci vzdelávacieho procesu.

Z informatickej stránky systém umožňuje testovať procesy archivácie, zálohovania, migrácie dát do systému, integrácie s externými systémami (modul XI), integrácie s prostredím MS Office s využitím nástroja SAP Script a jazyka VBA, integráciu s webovými rozhraniami, vývoj aplikácií v jazyku ABAP alebo JAVA alebo riadenie workflow. Študent môže simulovať s určitými obmedzeniami procesy, ktoré sa bežne vykonávajú v informačných systémoch a uvedomiť si ich zložitosť a ekonomickú náročnosť.

Systém mySAP ERP je centralizovaný a náklady na jeho využívanie sú prakticky zanedbateľné. Pre nadviazanie spojenia so systémom musí byť zabezpečené pripojenie pracovnej stanice do siete internet a nainštalované grafické rozhranie systému (SAP GUI). Požiadavky na pracovnú stanicu sú minimálne, celá aplikačná logika je umiestnená priamo na aplikačnom serveri. Nevýhodou systému je jeho zložitosť. Ovládanie je pomerne náročné a vyžaduje si skúseného používateľa, ktorý absolvoval školenie na príslušnú oblasť alebo s ňou má praktické skúsenosti. V porovnaní s informačnými systémami, ktoré využívajú malé a stredné podniky, spočíva výhoda mySAP ERP v univerzálnosti a flexibilita nastavení, ktorá umožňuje systém prispôbiť individuálnym požiadavkám každej organizácie.

### **Záver**

Využívaním klienta SDU sa zvýši podiel úloh z ekonomickej praxe, s ktorými sa študenti stretnú v rámci vzdelávacieho procesu. Zvyšujú sa tým šance študenta úspešne sa uplatniť na trhu práce. Študenti získajú nielen prehľad o práci s týmto systémom, ale pochopia dôležitosť informačného systému pre efektívne riadenie podniku a väzby medzi jednotlivými ekonomickými procesmi.

### **Zoznam použitej literatúry**

1. NARAYANAN, V. 2007. SAP R/3 FI Transactions. Infinity Science Press, 2007, ISBN 1-934015 – 01 – 6
2. HURST, Q., NOWAK, D. 2000. Configuring SAP R/3 FI/CO. Sybex Inc., 2000, ISBN 0 – 7821 – 2597 – 2
3. SODOMKA P. 2006. Informační systémy v podnikové praxi. Computer Press 2006, ISBN 80 – 251 – 1200 – 4
4. HERNÁNDEZ, J. 2000. The SAP R/3 Handbook. McGraw–Hill 2000, ISBN 0–07–135413–1
5. BASL J., BENDA L. 2003. Podpora podnikových procesu produkty SAP. VŠE Praha, 2003.