EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

EKONOMIKA, FINANCIE A MANAŽMENT PODNIKU X.

ZBORNÍK VEDECKÝCH STATÍ
pri príležitosti Týždňa vedy a techniky

ECONOMY, FINANCE AND BUSINESS MANAGEMENT
X.
PROCEEDINGS OF SCIENTIFIC PAPERS
on the occasion of the Science and Technology Week

ÖKONOMIK, FINANZEN UND MANAGEMENT
VON UNTERNEHMEN
X.
DAS SAMMELBUCH DER WISSENSCHAFTLICHEN BEITRÄGE
zur Woche der Wissenschaft und Technik

Vydavateľstvo EKONÓM
Bratislava 2016

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

UNIVERSITY OF ECONOMICS IN BRATISLAVA
FACULTY OF BUSINESS MANAGEMENT

EKONOMIKA, FINANCIE A MANAŽMENT PODNIKU X.

ZBORNÍK VEDECKÝCH STATÍ
pri príležitosti Týždňa vedy a techniky

ECONOMY, FINANCE AND BUSINESS MANAGEMENT
X.
PROCEEDINGS OF SCIENTIFIC PAPERS
on the occasion of the Science and Technology Week

ÖKONOMIK, FINANZEN UND MANAGEMENT
VON UNTERNEHMEN
X.
DAS SAMMELBUCH DER WISSENSCHAFTLICHEN BEITRÄGE
zur Woche der Wissenschaft und Technik

Vydavateľstvo EKONÓM
Bratislava 2016

Zostavovatelia (Editors):
Peter Markovič, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu
Miroslav Tóth, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu

Recenzenti (Reviewers):
Miroslav Grznár, emeritný profesor
Milan Rajňák, emeritný profesor

Vydavateľ (Publisher):
Ekonomická univerzita v Bratislave (University of Economics in Bratislava)
Vydavateľstvo EKONÓM (publishing house)
Dolnozemská cesta 1
852 35 Bratislava
Slovak Republic

Rok vydania (Year of publishing): 2016

© Copyright: Authors of the papers

ISBN 978-80-225-4279-1

Obsah
(Contents)

Martin Barth
"Post-Merger Integration – Prozesstransformation vom Automotiv-Tier1-Lieferanten zur Tochtergesellschaft eines Premiumautomobilherstellers" - Reviewartikel **11**

Adam Bartoš, Monika Jančovičová
Dotácie ako možnosť riešenia problémov v poľnohospodárstve
(Grants as a form of solution for these issues in agriculture) **26**

Martina Beňová, Nadežda Jankelová
Zmeny vo funkciách manažmentu v dôsledku globálnej hospodárskej krízy
(Changes in the functions of management as a consequence of the global economic crisis) **33**

Brigita Boorová
Dobrovoľný environmentálny koncept podniku
(Voluntary environmental concept of the enterprise) **46**

Stefan K. Braun
Der Einfluss des Gerechtigkeitsempfindens auf die Piraterieabsicht von Konsumenten bei Medienprodukten **53**

Lucia Budinská
Koncepcia trvalo udržateľného rozvoja v podmienkach SR
(Conception of Sustainable Development in Slovakia) **66**

Sylvia Bukovová, Iveta Kufelová
Podpora efektívnosti a konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov v EÚ
(Promotion of efficiency and competitiveness of SMEs in the EU) **74**

Marco Czaker, Peter Markovič
Die Haftungsrisiken des Leitungsorganes in der Krise der deutschen Kapitalgesellschaft **83**

Andrea Čambalíková, Ľuboslav Szabo
Moderné trendy v manažmente
(The Modern Trends in Management) **92**

Martina Džubáková
AACSB akreditácia
(AACSB Accreditation) **101**

Katarína Fedorková
Krízový manažment a úpadok podniku
(Company crisis management and bankruptcy) **107**

Eleonora Fendeková, Michal Fendek
Cenová diferenciácia ako metodologický nástroj kreovania trhovej dominancie monopolu
(Price Differentiation as a Methodological Tool for Market Monopoly Dominance Creation) **114**

Jana Filanová
Optimalizácia procesných máp pomocou simulátora viacbodových spojení
(Optimization of process maps using the Simulator of multipoint connections) **122**

Ľubica Foltínová
Personálny controlling v podniku
(Personal controlling in business) **131**

Michal Gallik
WMS systémy v Priemysle 4.0
(WMS systems in Industry 4.0) **137**

Diana Hamáry Gurová, Mariana Sedliačiková
Ako zefektívniť manažérske rozhodnutia v mikro a malých podnikoch
(How to improve managerial decisions in micro and small enterprises) **143**

Siamak Hadifar
Stand der Anwendungen Neurowissenschaftlicher Methoden und des Neuromarketing im Restaurantbereich **153**

Ráchel Hagarová
Podnikateľský nápad v startupe
(Business idea in startup) **163**

Tatiana Hajniková
Akčný plán projektu BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) ako súčasť protikorupčných opatrení v Slovenskej republike a v rámci EU
(BEPS Action Plan (Base Erosion and Profit Shifting) as part of anti-corruption measures in the Slovak Republic and in EU) **171**

Anna Harumová
Korporátne riziká v európskom prostredí
(Corporate risks in the European environment) **179**

Anna Harumová, Ján Londák
Comparative methods in determining the value of a multinational companies **189**

Ján Havier
Transfer nehmotného majetku a jeho ohodnocovanie
(Transfer of the intangible asset and its valuation) **198**

Vladimír Hojdik
Marketingové metriky merajúce efektivitu reklamy a marketingovej komunikácie podniku
(Marketing metrics measuring the effectiveness of company‘s advertising and marketing communication) **207**

Dana Hrušovská, Martin Matušovič
Podnikanie v rámci jednotného európskeho trhu
(Business within The European Single Market) **215**

Nadežda Jankelová
Znalosti ako strategický zdroj pri dosahovaní podnikateľského úspechu
(Knowledge as a strategic resource in achieving business success) **222**

Veronika Jánošová
Národný strategický a referenčný rámec pre Slovensko
(National strategic and reference framework for Slovakia) **231**

Daniela Katríková, Zuzana Gajdošová
Zhodnotenie finančného zdravia poisťovne Allianz – Slovenská poisťovňa, a.s. prostredníctvom ukazovateľov finančnej analýzy
(Evaluation of financial health of insurance company Allianz – Slovak Insurance Company, Inc. through indicators of financial analysis) **237**

Jana Kissová
Špecifiká právnych foriem v kontexte legislatívnych zmien
(Specifics of the legal forms in the context of legislative changes) **246**

František Korček
Bezpečnostné opatrenia používateľov informačných a komunikačných technológií
(Safeguards of information and communication technology users) **253**

Kristína Kováčiková
Emocionálna inteligencia, historický vývoj jej skúmania súčasnosť
(Historical Evolution and Present of the Emotional Intelligence) **263**

Mária Kozáková
Reputácia podniku a jej multidisciplinárny charakter
(Multidisciplinary nature of corporate reputation) **271**

Martin Križan, Pavel Škriniar
Kríza podniku a pohľad na ňu z obchodného zákonníka
(Enterprise crisis and looking at it from the Commercial Code) **280**

Magdaléna Kubranová
Acquisitions in relation to growth companies **286**

Gizela Lénártová
Model spoločného základu dane nadnárodných korporácií v EÚ
(Model of Common Corporate Tax Base in Taxation of Multinational Corporations in EU) **291**

Csaba Lentner, Ladislav Nagy
Nadmerná zadlženosť vo svete a problematika úverovania v cudzích menách v maďarskej ekonomike
(Overlending in the World and the Problems of Foreign Currency Loans in Hungarian Economy) **300**

Sven Ludwig, Peter Markovič
Motives for inorganic business growth – Status quo **310**

Jakub Lukáč
Výkonnosť malých a stredných podnikov v krajinách V4 v pokrízovom období
(Performance of SMEs in the V4 countries in the post-crisis period) **316**

Martina Mateášová, Jitka Meluchová
Prínosy a riziká outsourcingu v rámci finančného riadenia podnikov
(Benefits and risks of outsourcing in the financial management of enterprises) **325**

Martin Matušovič, Dana Hrušovská
Sociálne inovácií v podmienkach „Industrie 4.0“
(Social innovation in the "Industrie 4.0") **334**

Pavel Melich
Foresight ako cesta dlhodobého progresu
(Foresight as a path of long-term progress) **344**

David Mézes
Spinoff na nemeckom energetickom trhu
(Spinoff at German electricity market) **351**

Vladimír Mlynarovič
Strategické plánovanie outsourcingu IS/IT
(Strategic planning of IS/IT outsourcing) **358**

Mária Moresová, Mariana Sedliačiková
Iný kraj, iným mrav alebo ako podporiť slobodné povolania v Slovenskej republike
(So many countries, so many customs or how to support freelancers in Slovak Republic) **367**

František Nemeth
Využívanie manažérskych metód a nástrojov v podnikoch na Slovensku
(Utilization of the managerial methods and tools in the businesses in Slovakia) **377**

Marco Pister
Disruptive Innovation durch Digitalisierung eine Bedrohung für etablierte Unternehmen **386**

Júlia Rakovská
Environmentálna zodpovednosť a nástroje environmentálnej politiky
(Environmental Responsibility and Implements of the Environmental Policy) **396**

Patrik Richnák, Klaudia Gubová, Lukáš Zendulka
Riadenie odpadového hospodárstva na podnikovej úrovni
(Waste management at the company level) **401**

Pierre Selmke
Smart Metering und mittelgroße Energieversorgungsunternehmen **410**

Simon Schmidt
Maintenance controlling – Optimized controlling through the balanced scorecard **415**

Georg Sievers
Ethical prespectives in the management of the 21st century (Ethics 2.0) **428**

Slavka Šagátová
Nelegálna práca a jej vplyv na výkonnosť podniku
(Undeclared work and her impact on business performance) **439**

Pavel Škriniar
Miera finančnej gramotnosti študentov v oblasti poisťovníctva
(The rate of students financial literacy in the insurance field) **446**

Robert Šlosár
Identifikácia častí a funkcií mozgu súvisiacich so spotrebiteľským správaním
(Parts and functions of the brain related to consumer behavior) **452**

Nikola Švejdová
Mladá generácia znalcov
(Young generation of experts) **459**

Natália Tarišková
Current Cross-Cultural Management Issues **463**

Miroslav Tóth
Regionálna alokácia pôdneho fondu a pracovnej sily v poľnohospodárstve Slovenskej republiky
(Regional allocation of land resources and agricultural labor force in the Slovak Republic) **478**

Alena Tóthová
Koncept EVA v plánovacom procese podniku
(EVA in planning process of the company) **487**

Daniela Tučníková
„Jednoduchá spoločnosť na akcie“
(„Simple Joint Stock Company“) **494**

Kristína Vrtíková
Využitie metód regresnej analýzy, ako spôsobu odhadu funkcie dopytu
(Using methods of regression analysis as a method of estimating demand functions) **500**

Daniel Zorn
Kritische Analyse ausgewählter Problemfeder der Unternehmensbewertung **507**

"Post-Merger Integration – Prozesstransformation vom Automotiv-Tier1-Lieferanten zur Tochtergesellschaft eines Premiumautomobilherstellers" - Reviewartikel

Martin Barth
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
Obercrinitzer Straße 5
08147 Bärenwalde; Deutschland
e-mail: martin.barth@porsche-werkzeugbau.com

Abstract
In diesem Reviewartikel wird ein komprimierter Überblick zum Stand der wissenschaftlichen Literatur, bezogen auf die Untersuchungsthematik, gegeben. Ausgehend von der Einordnung der Thematik in den Gesamtzusammenhang wird die zugrundeliegende Datenbasis erläutert. Anschließend erfolgt die Erarbeitung eines 4-Perspektiven-Modells auf Grundlage der tangierenden Forschungsströmungen. Folgende Perspektiven werden dabei extrahiert: a) Die PMI-Perspektive; b) Die Beziehungsperspektive; c) Die Branchenperspektive; d) Die Prozessperspektive. Anhand dieses Modells wird der aktuelle Forschungsstand zur Thematik detailliert erläutert. Auf dieser Basis wird der Stand der Literatur zur Untersuchungsthematik bewertet und offene Forschungsfragen abgeleitet. Der Reviewartikel endet mit einer exemplarischen Ausführung zur wissenschaftlichen Vorgehensweise um die identifizierte Forschungslücke zu schließen.

JEL classification*: G34, D92, L62*
Keywords*: Post-Merger Integration, Prozesstransformation, Automobilindustrie*

1. Einleitung

In diesem Reviewartikel soll der aktuelle Stand der wissenschaftlichen Literatur für Post-Merger-Integrationsprozesses (PMI) bei der Rollentransformation von einem Tier-1-Lieferanten zu einer Tochtergesellschaft eines OEM im Premiumautomobilbausegments zusammengefasst werden.

Die Automobilindustrie in Europa ist geprägt von einer stark volatilen Umgebung. Die Modellzyklen haben sich in der letzten Dekade mehr als halbiert. Innovationspotenziale müssen immer schneller generiert und eingesetzt werden (Gastrow, 2012). Diese komplexen und dynamischen Prozesse stellen die Branche vor extreme Herausforderungen (Raubold, 2011).

Die Reaktion und Einstellung auf diese Volatilität der Umweltparameter kann aber nicht durch die „Original Equipment Manufacturer" (OEM) allein realisiert werden. Denn die Zulieferer, eines in Deutschland hergestellten Fahrzeuges, erbringen rund 75 Prozent der Wertschöpfung (Rennhak, 2009). Tier-1-Lieferanten sind die direkt an den OEM liefernden

Unternehmen. Diese müssen eng in den Produktentwicklungsprozess einbezogen sein, um zweckmäßige Lösungskonzepte erarbeiten und anbieten zu können (Rennhak, 2009; Tang & Qian, 2008). Im Rahmen der komplexen Zulieferlandschaft kommt es entgegen dem Trend des „Outsourcings“ regelmäßig zur Übernahme hochspezialisierter Zulieferer (Tang & Qian, 2008).

Die Übernahme kann zum Zweck des Wissenstransfers, des Alleinzugriffes auf ein Unternehmen mit Zugang zu neuen Marktsegmenten, als auch aufgrund von fehlenden Marktvergabekapazitäten erfolgen (Bartelt, 2002). Das Nutzen von Synergieeffekten steht im Mittelpunkt bei „Merger & Acquisitions“-Aktivitäten, dabei „wird der Erfolg einer Fusion letztlich an der Höhe der Wertgenerierung“ gemessen (Picot & Bartels, 2005). Eine Vielzahl von Studien verweisen allerdings darauf, dass die mit dem Zusammenschluss angestrebten Ziele, oft nicht erreicht werden (Frantz, 2014; Gomes et al., 2013; Gleibs et al., 2008; Grube & Töpfer, 2002). Bei Investitionen in mehrstelligen Millionenhöhen ist dieser Zustand katastrophal für die gesamte Branche.

Post-Merger-Integrationsprozesse (PMI) müssen deshalb in Zukunft zielführender vorangebracht werden, um Skalierungspotenziale für die Automobilindustrie und damit auch für die Mitarbeiter dieser Branche nutzbar machen zu können. Dafür ist ein tiefes Verständnis für den Lieferanten und für den OEM gleichermaßen relevant.

2. Datenbasis und Abgrenzung

Dieser Reviewartikel soll einen komprimierten Überblick der Untersuchungsthematik liefern. Dabei wurde die Literaturrecherche nach spezifischen Aspekten durchgeführt. Um einen möglichst aktuellen Überblick der publizierten Literatur geben zu können, wurden ausschließlich Journals, Reviewartikel, Hochschulschriften und weitere Beiträge der letzten 10 Jahre betrachtet. Monographien und Sammelbände hingegen wurden ohne eine zeitliche Einschränkung in die Untersuchung einbezogen. Es wird davon ausgegangen, dass das bekannte Wissen von veröffentlichten Erkenntnissen vor dem Jahr 2007 in diesen Werken bereits hinreichend berücksichtigt wurde.

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

Unter Berücksichtigung dieser Aspekte konnten 434 Quellen mit thematischen Bezug identifiziert werden. Diese setzen sich aus 288 Journals und Reviewartikeln, 62 Monographien, 31 Sammel- / Tagungsbänden, 24 Hochschulschriften, 14 Internetdokumenten und 18 anderen Beiträgen zusammen.

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

Um in diesem Reviewartikel einen möglichst komprimierten Überblick gewährleisten zu können, wird der aktuelle Stand der Literatur ausschließlich mittels identifizierter „Priorität1“-Quellen zusammengefasst.

3. Identifizierte Perspektiven und Modellbildung

Anschließend an die allgemeine Priorisierung, hinsichtlich des gesamtheitlichen Themenbezugs der einzelnen Quellen, erfolgte eine tiefgründige sequenzielle Analyse der Datenbasis. Hierbei stellte sich heraus, dass zur Generierung eines bestmöglichen Überblicks zum aktuellen Forschungsstand der komplexen Untersuchungsthematik eine wissenschaftliche Annäherung über verschiedene Forschungsschwerpunkte erforderlich ist. Folgende vier Untersuchungsperspektiven konnten dabei extrahiert werden.

a.) PMI – Perspektive: Die Perspektive der reinen PMI Forschung

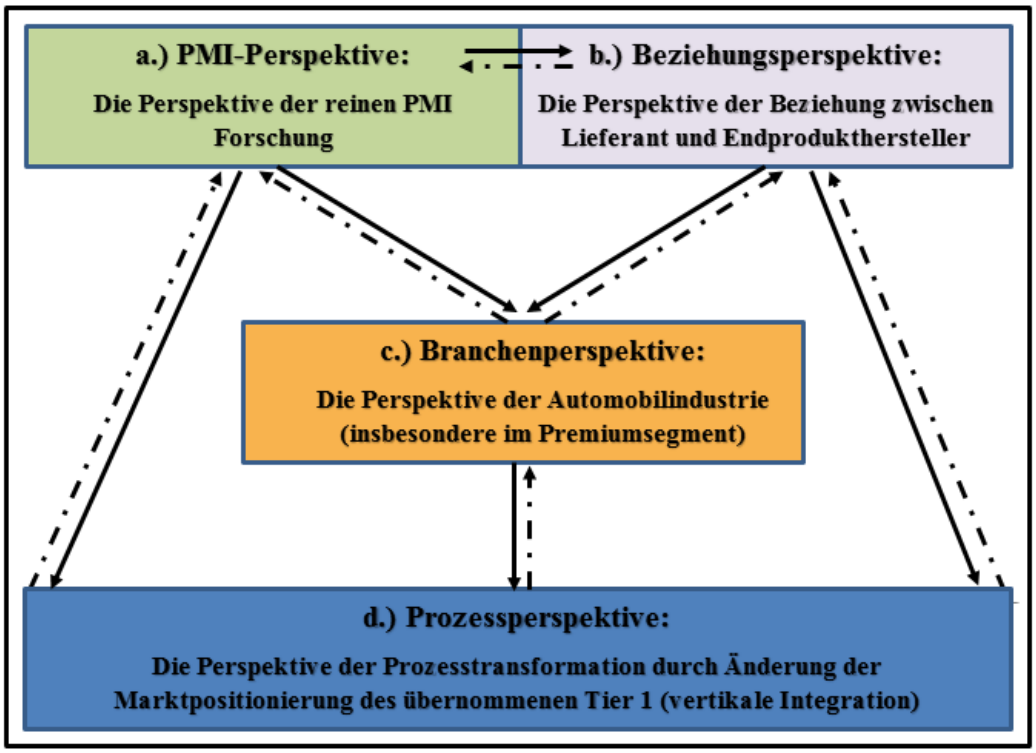
b.) Beziehungsperspektive: Die Perspektive der Beziehung zwischen Lieferant und Endproduktthersteller

c.) Branchenperspektive: Die Perspektive der Automobilindustrie (insbesondere im Premiumsegment)

d.) Prozessperspektive: Die Perspektive der Prozesstransformation durch Änderung der Marktpositionierung des übernommenen Tier 1 (vertikale Integration)

Abbildung 1:

Das 4-Perspektiven-Modell zur Analyse des aktuellen Forschungsstandes der Untersuchungsthematik



Quelle: eigene Darstellung

 ISBN 978-80-225-4279-1

Die Abbildung 1 zeigt, dass die Perspektiven immer in Verbindung zueinanderstehen und sich gegenseitig beeinflussen. Die rein kumulierten Erkenntnisse der einzelnen Forschungsgebiete eignen sich demnach nicht automatisch zur Beschreibung des aktuellen Literaturstandes der komplexen Untersuchungsthematik. Stattdessen müssen sie immer im Kontext der Gesamtperspektive eingeordnet und bewertet werden.

Dabei werden Erkenntnisse der PMI-Forschung und aktuelle Untersuchungen der Beziehungen zwischen Lieferanten und Endproduktherstellern miteinander in Beziehung gesetzt. Die Resultate dieser Relation werden auf die speziellen Umweltparameter der Automobilbaubranche hin konkretisiert. Mittels Berücksichtigung dieser Makrokomponente soll anschließend ein Überblick über den Literaturstand aus Prozessperspektive gegeben werden. Hierbei sind sowohl direkte Abläufe im PMI-Prozess, als auch die Veränderung der Ablauforganisation, aufgrund der Transformation der Marktpositionierung, Untersuchungskriterien.

4. Integration der Forschungen ins Modell und Schnittstellendefinition

Eine Annäherung an den aktuellen Forschungsstand für die Thematik: „Post-Merger Integration – Prozesstransformation vom Automotive-Tier1-Lieferanten zur Tochtergesellschaft eines Premiumautomobilherstellers“ soll über das vorgestellte Perspektivenmodell erfolgen. Von großer Relevanz sind hierbei die Schnittstellen zwischen den Perspektiven. So ist die Priorität einer Forschungsstudie umso höher einzustufen, je mehr der genannten Perspektiven in dieser berücksichtigt wurden. Die einzelnen Sichtweisen werden deshalb nicht rein getrennt voneinander betrachtet, eine Schnittmengengenerierung wird direkt angestrebt.

a.) PMI – Perspektive: Die Perspektive der reinen PMI Forschung

Der Begriff „Post-Merger-Integration“ lässt sich in das große Themengebiet der „Mergers & Acquisitions“ (M&A) Forschung eingliedern (Keuper et al., 2013). Diese Thematik der M&A wurde in Deutschland erst in den 80er Jahren zum Gegenstand intensiver wissenschaftlicher Forschung (Jansen, 2016). Die PMI ist neben der strategischen Analyse- und Konzeptionsphase und der Transaktionsphase die dritte Phase einer idealtypischen Akquisition (Jansen, 2016). Zum Stand der PMI-Forschung existieren aus der Vergangenheit verschiedenste Reviewartikel. Gerds (2000) hat beispielsweise ein Gesamtmodell zum Forschungsstand der PMI entwickelt. Müller-Stewens et al. (2010) haben eine detaillierte Forschungslandkarte zur PMI-Forschung angelegt.

Im Vordergrund der PMI steht die bestmögliche strategische Integration der akquirierten Unternehmung. Angwin und Meadows (2015) stellen in Ihrer Forschung neue Strategien für einen zielführenden Integrationsprozess vor. Um diese Zielstellung zu erreichen, wird in der PMI-Forschung häufig nach Erfolgsfaktoren für eine bestmögliche Integration gesucht (El Zuhairy et al., 2015; Gomes et al., 2013; Froese, 2010). El Zuhairy et al. (2015) entwickelte hierbei ein M&A balanced-scorecard (BSC) Modell, welches zur strategischen Planung eingesetzt werden kann. In diesem werden die 3 Determinanten: Integrationsmotive, Erfolgsfaktoren, Schlüsselfaktoren miteinander in Beziehung gesetzt.

Vor allem in den sozialwissenschaftlichen Gebieten werden die Einflüsse des Menschen auf den PMI Prozess sowie entgegengesetzt, der Einfluss der Transformation auf die Prozessbeteiligten untersucht (Aklamanu et al., 2015; Moore, 2013; Badrtalei & Bates, 2007). Aklamanu et al. (2015) fanden heraus, dass die Gestaltung des personellen Integrationsablaufes

die Wissensentwicklung und Fähigkeitsgenerierung der Mitarbeiter maßgeblich beeinflusst. Dörrenbächer & Witzmann (2015) fanden heraus, dass die „cultural due diligence“ durch eine schnelle kulturelle Integration einen erheblichen Mehrwert für die operative Post-Merger Integration bringt.

In der M&A-Forschung unterscheidet man zwischen horizontalen und vertikalen Transaktionen (Yao & Zhou, 2015). Eine horizontale Übernahme ist die Akquisition eines Unternehmens mit ähnlichem Marktportfolio. Sie dient vor allem der Erhöhung des Marktanteils. Wird ein Tier1 allerdings in den Prozess des Endproduktherstellers integriert, so spricht man von einer vertikalen Integration. Diese ist gekennzeichnet durch eine Integration bisher vor- oder nachgelagerter Prozesse (Yao & Zhou, 2015). Liu (2016) findet in seiner Untersuchung heraus, dass Firmen vor allem dann eine vertikale Integration anstreben, wenn sie damit Kernprozesse mit Innovationspotenzial übernehmen. Die Untersuchung der Auswirkungen von vertikalen Integrationen und theoretische Vorgehensweisen werden durch die empirischen Forschungen von Fiocco (2016) näher erläutert.

Post-Merger Aktivitäten haben nicht nur Auswirkungen auf die betreffenden Unternehmen, auch Faktoren wie Marktwahrnehmung, Kundenbeziehung und Markenentwicklung werden hierdurch maßgeblich beeinflusst. Kato und Schoenberg (2014) fanden heraus, dass die Wahrnehmung einer Übernahme die Kaufentscheidung von Kunden maßgeblich beeinflussen kann. Die Richtung der Beeinflussung ist aber wechselseitig, denn auch Kundenanforderungen können einen Einfluss auf die innovative Unternehmensentwicklung haben (Inemek & Matthyssens, 2013). Die Wahrnehmung und Loyalität gegenüber einer Marke kann ebenfalls maßgeblich durch M&A-Maßnahmen beeinflusst werden (Toledo & Lopes, 2016). Bei einer Integration von vielen Marken, beim übernehmenden Unternehmen, kann dies zu einem Verlust des Images und zu einem zu großen Produktportfolio führen (Aldea, 2011). Besonders im Premiumautomobilbau kann die Vernachlässigung dieser Aspekte zu erheblichen finanziellen Einbußen führen. Bauer et al. (2012) fanden zudem heraus, dass die Markenverwandtschaft einen direkten Einfluss auf die PMI-Aktivitäten hat und somit sogar die Markenintegration negativ beeinflusst.

Laut einer umfassenden Untersuchung von Frantz (2014) ist der Einfluss der strukturellen Situation und der organisatorischen Komplexität der übernommenen Unternehmung auf die Integrationsleistung sehr hoch. Im Gegensatz dazu lässt sich keine signifikante Beeinflussung der PMI-Leistung durch die individuelle Bereitschaft, Informationen weiterzugeben, feststellen.

Die Bewertung der genannten PMI-Leistung ist aufgrund der multidimensionalen Einflussparameter sehr komplex und meist auf den Einzelfall bezogen. Kersten (2013) versucht in seiner Untersuchung mithilfe komplexer mathematischer Verfahren die PMI-Entwicklung deutlich zu machen. Aufgrund der Vielzahl von vernachlässigten Variablen wie Steuern, Inflation und Kapitalstruktureffekten ist die Aussagefähigkeit allerdings stark begrenzt. Studt (2008) zeigt in seiner Forschungsarbeit, dass der PMI-Erfolg nicht mit Abschluss der Integrationsphase bewertet werden kann, vor allem softe Faktoren wie das Führungsverhalten und die Wahrnehmung als Gruppe beeinflussen den nachhaltigen Erfolg von PMI enorm.

b.) Beziehungsperspektive: Die Perspektive der Beziehung zwischen Lieferant und Endprodukthersteller

Die Beziehung zwischen Lieferant und Hersteller geht weit über eine reine Vertragsgestaltung hinaus. In komplexen Produktentwicklungen ist ein ständiger lösungsorientierter Austausch von großer Bedeutung. Das Produktlebenszyklusmanagement ist

eine der größten Herausforderung in dieser Beziehung. Tang und Qian (2008) fanden heraus, dass immer weniger hochspezialisierte Zulieferer im Automotivumfeld direkt an den Endproduktthersteller liefern. Demnach sei eine tiefgehende partnerschaftliche Integration für den Entwicklungsprozess unumgänglich. Der Hersteller ist dabei längst nicht mehr in einer Allmachtstellung. Die Abhängigkeit von Systemlieferanten ist dabei sehr hoch. Laut Akpinar und Zettinig (2008) haben Lieferanten, sowohl sequenzielles OEM nicht verfügbares Know-How sowie den direkten Ressourcenzugriff durch ihre Unterlieferanten.

Azadegan und Dooley (2010) stellen in ihrer empirischen Studie von 148 Endproduktherstellern und 592 Lieferanten fest, dass die Innovationsfähigkeit und Innovationsentwicklung des Lieferanten signifikanten Einfluss auf die Performance des Herstellers hat. Dies bedeutet, dass der Erfolg des endproduktherstellenden Unternehmens maßgeblich von den Innovationspotenzialen seiner Tier1-Lieferanten abhängig ist. Bezogen auf die Automobilindustrie konstatieren Brandes et al. (2013), dass in Zukunft diese Unternehmen erfolgreich sein werden, welche in der Lage sind Lieferanten langfristig zu binden und einen Großteil der Entwicklungsarbeit an diese auszugliedern. Dabei müssten die Endproduktthersteller zukünftig akzeptieren, dass der spezifische Systemlieferant durchaus auch für andere Hersteller arbeitet. Diese Spezialisierung der OEM auf wenige Systemlieferanten, verlagert auf diese zwar Entwicklungsrisiken und Prozesskosten, allerdings nimmt die Abhängigkeit vom Lieferant dadurch stark zu (Sacomano & Pires, 2011). Muller (2009) beschreibt allerdings das extreme Outsourcing in der amerikanischen Automobilindustrie als die Ursache für die teils sehr schlechte Entwicklung dieser Unternehmen. Er ist ebenfalls der Ansicht, dass zukünftig nur langfristige Beziehungen zwischen Lieferant und Endproduktthersteller zum Erfolg führen können. Dabei stehe nicht nur die Organisation dieser Zusammenarbeit im Vordergrund, sondern vor allem das Verständnis für das Ziel, für Menschen und für die Prozesse.

Zu einer zielführenden Entwicklungsanreizgestaltung ist ein Top-Down Ansatz vom OEM zu den Lieferanten anzustreben. Hierbei sollten Markttrends, zukünftige Technologieanforderungen sowie wirtschaftliche Entwicklungskennzahlen möglichst zeitnahe kommuniziert werden (Naude & Badenhorst-Weiss, 2012). Dies ermöglicht den Lieferanten sich langfristig auf wandelnde Markterfordernisse einstellen zu können. Dabei spielt das Vertrauen in das betreffende Zulieferernetzwerk eine entscheidende Rolle. Bartelt (2002) untersucht in seiner Forschungsarbeit den Einfluss und die Wirkungsweise von Vertrauen in das Zuliefernetzwerk sowie den Einfluss zwischenbetriebliche Kooperation auf die langfristige Leistungserbringung. Diese Organisationsgestaltung zur Stabilisierung der Lieferantenbeziehung ist Grundvoraussetzung für einen strategisch zielführenden Produktentwicklungsprozess (Kuschinsky, 2008).

c.) **Branchenperspektive:** Die Perspektive der Automobilindustrie (insbesondere im Premiumsegment)

Die Automobilindustrie zählt zu den größten Branchen der Welt. Technologische Makroentwicklungen wie die Digitalisierung und die Elektromobilität stellen alle Prozessbeteiligten vor extreme Herausforderungen (Proff et al., 2013). Gastrow (2012) liefert in seinem Reviewartikel eine Übersicht über zukünftige Trends in der Automobilindustrie sowie deren Einfluss auf Entwicklungsländer. Er sieht vor allem die Globalisierung als Megatrend und leitet davon ausgehend Teilströmungen ab. Diese sind u.a. die Verlagerung der Produktion an weltweite Standorte, dabei identifiziert er eine prinzipielle Bewegung von West nach Ost sowie eine zunehmend systembezogene Lieferantenkette.

Kürzere Produktentwicklungszyklen sowie verkürzte Produktlebenszyklen sind durch ein verändertes Kundennachfrageverhalten ein wichtiges zu erfüllendes Kriterium (Tang & Qian, 2008). Raubold (2011) entwickelt in seiner Forschungsarbeit ein Modell mit neuen Ansätzen zum Lebenszyklusmanagement. Hierbei wird ein bestmögliches Verhältnis zwischen der Befriedigung von Kundenanforderungen und der Beherrschbarkeit von Entwicklungsprozessen angestrebt.

Akamatsu et al. (2013) stellen in ihrem Reviewartikel die Entwicklung der Automobilindustrie aus sozialwissenschaftlicher Sicht dar. Sie zeigen eine breite Forschungslandkarte über die Interaktion von Menschen in der Branche der Kraftfahrzeugtechnologie. Für die Zukunft werden Schadstoffreduzierung und Anforderungen an Sicherheit und Komfort für maßgebend erachtet.

Derzeit ist das Wachstum der Automobilabsatzvolumina in Schwellenländern stark zurückgegangen. Die stagnierenden Absatzzahlen in Entwicklungsländern könnten allerdings durch eine regional, beziehungsweise national orientierte Fahrzeuggestaltung stark verbessert werden (Van Biesenbroeck & Sturgeon, 2010). Demzufolge sollte in der Automobilindustrie trotz des Megatrends der Globalisierung spezifische regionale, kulturelle und individuelle Markterfordernisse berücksichtigt werden.

Bei der Entwicklung des Automobils bildeten sich bereits Mitte des zwanzigsten Jahrhunderts zwei grundsätzliche Strömungen heraus. Es wurde unterschieden in preiswerte und volksnahen Massenhersteller wie VW, Ford und Opel und das Luxussegment welches durch Marken wie Rolls-Royce, Cadillec und Mercedes-Benz vertreten wurde (Rosengarten & Stürmer, 2005). Der Markt wandelte sich aber rapide durch die Ölkrise in den siebziger Jahren. Anforderungen wie Verbrauch und Sicherheit gewannen an Bedeutung und es etablierte sich ein drittes Segment zwischen den Extrema, das sogenannte Premiumsegment (Rosengarten & Stürmer, 2005). Der Begriff des Premiumsegmentes ist in der Literatur nicht eineindeutig beschrieben. Laut Dudenhöffer (2014) ist das Premiumsegment durch einen Preisaufschlag von mehr als 20% bezogen auf vergleichbare Nicht-Premiummodelle gekennzeichnet. Rosengarten und Stürmer (2005) charakterisieren das Premiumsegment vor allem durch die Erzielung einer überdurchschnittlichen Umsatzrendite. Der Kunde ist also bereit für Premiummodell mehr Geld auszugeben. 7,3 Mio. Premiumfahrzeuge wurden im Jahr 2013 weltweit abgesetzt. Dies entspricht einem weltweiten PKW-Marktanteil von 10,3% (Dudenhöffer, 2014). Skala-Gast (2012) zeigt in ihrer Untersuchung des Zusammenhanges zwischen Kundenzufriedenheit und Loyalität, dass gerade im Premiumsegment die Korrelation dieser Parameter nicht so stark ausgeprägt ist wie im Volumensegment. Das heißt der Kunde muss im Premiumsegment immer wieder durch technologische Innovation und gezieltes Marketing zum Kauf animiert werden. Deutsche Premiumhersteller wie Mercedes, BMW, Audi und Porsche halten einen weltweiten Premiummarktanteil von gut 66% bezogen auf das Jahr 2013 und sind somit führend im globalen Vergleich (Dudenhöffer, 2014).

Die Erschließung zukünftiger Marktpotenziale im Automotivumfeld hat in der Vergangenheit immer wieder zu Akquisitionen geführt. Technologietransfer und Marktzugangschancen waren dabei treibende Motivationen (Vorobyov, 2013). Ein Beispiel hierfür ist die Übernahme von Volvo durch den chinesischen Hersteller Geely. Diese Firmen unterscheiden sich deutlich hinsichtlich der technologischen Entwicklung, des Markenbewusstseins und ihrer Absatzmärkte. Eine erfolgreiche PMI kann diese Unterschiede allerdings in Synergieeffekte umwandeln (Rakita & Markovic, 2012). Baclet et al. (2012) sehen in der Geely-Volvo Übernahme sogar eine technologische Aufholjagd der chinesischen Automobilindustrie. Die Markenabsätze verändern sich auch nach einem Zusammenschluss.

Bei der Fiat-Chrysler Fusion bewegten sich die jeweiligen Absatzzahlen im gleichen Rahmen. Mittlerweile hat Chrysler einen Absatzanteil von gut 60% (Baclet et al., 2013). Mit der Fusion erhoffen sich beide Unternehmen Synergieeffekte um die gemeinsame Wettbewerbsposition nachhaltig zu stärken. Aldea (2011) sieht die Übernahme von Renault und Dacia als Beispiel einer erfolgreichen Integration. In ihrer Untersuchung stellt sie heraus, dass das Produktportfolio der gemeinsamen Unternehmung nicht aus allen Modellen beider Parteien bestehen sollte. Vielmehr sollte eine Komplexitätsreduktion erfolgen und eine gemeinsame Modellpalette erarbeitet werden. Im Rahmen der Daimler-Chrysler und Renault-Nissan Übernahmen wurde festgestellt, dass die Höhe der Wertschöpfung einer M&A-Aktivität nicht von den Unternehmensgrößen der am Prozess Beteiligten abhängt, es kann sogar zur Wertvernichtung durch eine Transaktion kommen (Hromatka, 2007).

Im vorangegangenen Absatz wurde auf bekannte M&A-Aktivitäten in der Automobilindustrie eingegangen. Allerdings unterscheiden sich alle diese Forschungsarbeiten hinsichtlich der PMI-Perspektive von der Untersuchungsthematik. Diese beschriebenen Übernahmen oder Fusionen sind Beispiele horizontaler Integrationen. Sie unterstützen durchaus eine breite Forschungsbasis, sind aber nicht dazu geeignet eine Aussage über Spezifika der Prozessgestaltung in der PMI, bei der Integration eines Tier1 als Tochterfirma eines Endproduktherstellers, zu generieren.

Diese vertikale Integration ist eine Erweiterung des derzeitigen unternehmenseigenen Wertschöpfungsprozesses und steht somit dem Megatrend des Outsourcings in der Automobilindustrie entgegen.

d.) Prozessperspektive: Die Perspektive der Prozesstransformation durch Änderung der Marktpositionierung des übernommenen Tier 1 (vertikale Integration)

Der Hauptschwerpunkt dieser Prozessforschung ist die Untersuchung nach dem bestmöglichen und strategisch zielführenden Integrationsvorgehen (Jackie, 2007). Dies erfolgt hierbei hinsichtlich der Transformation der Marktpositionierung von einem selbstständig agierenden Tier1-Lieferanten hin zu einer Tochtergesellschaft eines Endproduktherstellers und dem dabei zugrundeliegenden Interaktionsprozess zwischen Headquarter (HQ) und Tochtergesellschaft.

Ahlvik und Björkman (2015) beschäftigen sich mit der Integration von Tochtergesellschaften in Konzernumgebung. Dabei stellen sie fest, dass eine ständige formale Kontrolle der Tochterfirmen die Integration dieser positiv beeinflusst, nicht jedoch die Internationalisierung der Unternehmung. Dabei unterstützt eine tiefe Einbindung der Tochtergesellschaften vor allem einen gemeinschaftlichen Innovationsentwicklungsprozess und einen Wissenstransfer zwischen dem HQ und den Tochterunternehmen (Dellestrand, 2011). Die Wertschöpfungskette einer Tochterfirma ist fast ausschließlich durch das Anforderungsspektrum des Endproduktes geprägt. Dennoch existieren neben diesen Abläufen direkte Beziehungen zu externen Partnern. Demeter et al. (2016) untersuchten auf der Datenbasis von 470 produzierenden Tochterfirmen den Einfluss dieser Beziehungen auf die jeweilige operationale Performance. Dabei fanden sie heraus das Wissen innerhalb der eigenen Organisationsstruktur erzeugt werden muss. Externe Beziehungen sollten immer auf ihren positiven Einfluss auf das Gesamtkonzept hin überprüft werden. Ein ständiger Austausch zwischen internen und externen Partnern unterstütze dabei die operationale Performance der Tochtergesellschaft. Forsgren und Holm (2010) untersuchen ebenfalls den Einfluss des HQ auf die Wertschöpfungsentwicklung des Tochterunternehmens. Dabei unterscheiden sie die rein rationale Perspektive von der Perspektive der absoluten Unsicherheit. Sie konstatieren, dass ein rational aktives Vorgehen und Handeln des HQ einen positiven Einfluss auf die

Wertgenerierung der Tochtergesellschaft hat, während ein durch Unsicherheit geprägtes HQ Vorgehen, vor allem durch fehlende zentrale Wissens- und Informationsbereitstellung, zu negativen Skaleneffekten führt.

Tochtergesellschaften sind in der Regel eigenständige Unternehmen. Gerade bei der Übernahme eines Tier1-Lieferanten haben sich über Jahre eigenständige Organisationsstrukturen entwickelt. Eine kulturelle und regulative Distanz zwischen HQ und Tochterunternehmen verbessert dabei sogar deren Beziehung (Li et al., 2016). Die Reaktion der Tochtergesellschaft auf direkte Einflussnahme des HQ scheint maßgeblich von drei Parametern abhängig zu sein. Dies sind die Art der HQ Koordination, das institutionelle Umfeld der Tochtergesellschaft sowie die Auffassung des Gesamtzusammenhanges der Einflussnahme (Schweizer, 2010). Tochtergesellschaften können im Rahmen der Entwicklungsplanung des HQ neue Zuständigkeiten und weiteren Verantwortungsspielraum erhalten. Dies tritt dann ein, wenn strategische Unternehmensplanungen einen Kompetenzausbau der Tochter anstreben, beziehungsweise die regionalen Kundenanforderungen diese Kompetenzen bei der Tochterunternehmung notwendig machen (Winter & Fuchs, 2008). Ein gezieltes Koordinationsmanagement der Zentrale bei der Führung der Tochtergesellschaft kann positive Effekte auf Kooperationstiefe und Effizienzentwicklung haben (Liu et al., 2010).

M&A-Aktivitäten in der Automobilindustrie führen häufig zur Bildung neuer Tochtergesellschaften. Oft werden diese Übernahmen, aufgrund des direkten Zugriffs auf technologisches Know-how, durchgeführt (Zhang & Pearce, 2012). Diese vertikalen Integrationen beeinflussen den PMI-Prozess sehr stark, da sich die Marktpositionierung der übernommenen Unternehmung drastisch ändert. Für eine Eingliederung in eine funktionierende HQ-Tochtergesellschaft-Beziehung sind deshalb diversifizierte Prozesstransformationen notwendig. Eine ganzheitliche Anpassung von Strukturprozessen ist nur durch multidimensionale Vorgehensweisen möglich. Es müssen der Prozess der beabsichtigten Mehrwertgenerierung des Käufers, die prozessorientierte Integration des übernommenen Unternehmens, die individuellen Bedürfnisse der prozessbeteiligten Mitarbeiter sowie die externen Umweltparameter berücksichtigt werden (Lucks & Meckl, 2015).

5. Zusammenfassung und Ausblick

Nach der Erläuterung der aktuellen wissenschaftlichen Forschungslandschaft durch eine Annäherung über das geschaffene Perspektivenmodell kann geschlussfolgert werden, dass zwar Forschungsarbeiten existieren, welche anhand von praktischen M&A-Aktivitäten Erfolgsfaktoren für das Zusammenwachsen von Unternehmen im PMI-Prozess untersuchen (Grube & Töpfer 2002; Gomes et al., 2013), allerdings nicht hinreichend auf Basis von Merger-Prozessen bei Veränderung der Marktpositionierung von Unternehmen.

Die Notwendigkeit von Datenerhebungen, bei an dem Übernahmeprozess beteiligten Unternehmen, wird als zukünftige Forschungsaufgabe bereits von Müller-Stewens et al. (2010) gefordert. Des Weiteren sieht dieser eine mangelnde Rückkopplung aus einer schon laufenden PMI, vor allem im Hinblick auf die zugrundeliegende Prozessgestaltung (Müller-Stewens et al., 2010). Diese Perspektiven sind auch im Jahr 2016 in der Literatur noch nicht ausführlich beleuchtet.

Der spezielle Post-Merger-Integrationsprozess bei der Prozesstransformation eines Automotiv-Tier-1-Lieferanten zu einer Tochtergesellschaft eines im Premiumautomobilbau tätigen OEM ist in der Forschung bisher gänzlich unberücksichtigt. Davon abgeleitet gibt es

keinerlei Untersuchungen welche diese Forschungsthematik über alle vier erläuterten Perspektiven hinreichend untersucht. Forschungsfragen welche aus dieser definierten Forschungslücke abgeleitet werden könnten wären u.a.:

a) Wie verändern sich Prozessstrukturen während der PMI vom Tier1 zur Tochterunternehmung?

b) Wie beeinflussen hierbei die Prozessgestaltung sowie die Integrationsbedingungen die Transaktion?

c) Welchen Einfluss hat die Konzern-Zentrale auf den Post-Merger-Prozess der Tochtergesellschaft?

d) Wie verändern sich externe und interne Unternehmensbeziehungen / -parameter bei der Rollentransformation vom Automotive-Tier-1-Lieferanten zur Tochtergesellschaft eines Premium-Automobilherstellers?

c) Wie führt man einen theoretisch, zielführenden Post-Merger-Integrationsprozess von einem Tier-1-Lieferanten zu einer Tochtergesellschaft eines Premium-Automobilherstellers durch?

Diese Forschungsfragen gilt es durch einen mehrstufigen Forschungsprozess zu beantworten. Ausgehend von qualitativen Untersuchungen bei PMI-Prozessen dieser Konstellation könnten Hypothesen gebildet werden. Für das Verifizieren oder Falsifizieren dieser würden sich anschließend weitreichende empirische Untersuchungen anbieten. Hierfür müssten Tier1-Lieferanten identifiziert und befragt werden, welche durch M&A-Aktivitäten eines Premiumautomobilherstellers zu dessen Tochtergesellschaft wurden. Eine direkte Begleitung der zu untersuchenden PMI-Prozesstransformation ist dabei als vorteilhaft einzuschätzen.

Quellen (References)

AHLVIK, C. - BJÖRKMAN, I. 2015. Towards explaining subsidiary implementation, integration, and internalization of MNC headquarters HRM practices. In: International Business Review 2015. Jg. 24, Nr. 3, S. 497–505.

AKAMATSU, M. - GREEN, P. - BENGLER, K. 2013. Automotive technology and human factors research: Past, present, and future. In: International Journal of Vehicular Technology 2013. Jg. 2013, Nr. 3, S. 1–27.

AKLAMANU, A. - DEGBEY, W. Y. - TARBA, S. Y. 2015. The role of HRM and social capital configuration for knowledge sharing in post-M&A integration: A framework for future empirical investigation. In: The International Journal of Human Resource Management 2015, S. 1–33.

AKPINAR, M. - ZETTINIG, P. 2008. Determinants of power in supplier–manufacturer relationships in the Turkish automotive industry. In: Journal of Euromarketing 2008. Jg. 17, 3-4, S. 145–158.

ALDEA, S. V. 2011. The impact of mergers and acquisitions on corporate identities and brand portfolios in the automotive industry: A case study of Renault & Dacia. Mater Thesis. Halmstad University. Halmstad 2011.

ANGWIN, D. N. - MEADOWS, M. 2015. New integration strategies for post-acquisition management. In: Long Range Planning 2015. Jg. 48, Nr. 4, S. 235–251.

AZADEGAN, A. - DOOLEY, K. J. 2010. Supplier innovativeness, organizational learning styles and manufacturer performance: An empirical assessment. In: Journal of Operations Management 2010. Jg. 28, Nr. 6, S. 488–505.

BACLET, G. - WANG, H. - RICHET, X. 2012. Geely: a trajectory of catching up and asset-seeking multinational growth. In: International Journal of Automotive Technology and Management 2012. Jg. 12, Nr. 4, S. 360–375.

BADRTALEI, J. - BATES, D. L. 2007. Effect of organizational cultures on mergers and acquisitions: The case of DaimlerChrysler. In: International Journal of Management 2007. Jg. 24, Nr. 2, S. 303–317.

BALCET, G. - COMMISSO, G. - CALABRESE, G. 2013. Structuring and restructuring Fiat-Chrysler: can two weak carmakers jointly survive in the new automotive arena? In: International Journal of Automotive Technology and Management 2013. Jg. 13, Nr. 2, S. 183–197.

BARTELT, A. 2002. Vertrauen in Zuliefernetzwerken: Eine theoretische und empirische Analyse am Beispiel der Automobilindustrie. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. 2002. ISBN 978-3824475858.

BAUER, F. A. - MATZLER, K. - WILLE, C. 2012. General issues in management: Integrating brand and marketing perspectives in M&A. In: Problems and Perspectives in Management 2012. Jg. 10, Nr. 4, S. 57–70.

BRANDES, O. - BREGE, S. - BREHMER, P.-O. 2013. The strategic importance of supplier relationships in the automotive industry. In: International Journal of Engineering Business Management 2013. Jg. 5, Nr. 17, S. 1–10.

CHIABERGE, M. - Andrea Zavala - Luis Velázquez - Nora Munguía - Rafael Moure-Eraso (Hg) 2011. New trends and developments in automotive industry: A sustainable services system in the automotive refinishing industry: InTech; INTECH Open Access Publisher 2011. ISBN 978-953-307-999-8.

DELLESTRAND, H. 2011. Subsidiary embeddedness as a determinant of divisional headquarters involvement in innovation transfer processes. In: Journal of International Management 2011. Jg. 17, Nr. 3, S. 229–242.

DEMETER, K. - SZÁSZ, L. - RÁCZ, B.-G. 2016. The impact of subsidiaries' internal and external integration on operational performance. In: International Journal of Production Economics 2016. Jg. 182, S. 73–85.

DÖRRENBÄCHER, C. - WITZMANN, N. 2015. The link between cultural due diligence and socio-cultural post-merger integration management as a critical success factor in M&As, http://hdl.handle.net/10419/111286, Stand: 24.10.2016.

DUDENHÖFFER, F. 2014. Deutsche Autobauer dominieren Premiumgeschäft: Premiumautos weiter mit hohem Wachstum. In: GAK - Gummi Fasern Kunstoffe 2014. Jg. 67, Nr. 4, S. 200–202.

EL ZUHAIRY, H. - TAHER, A. - SHAFEI, I. 2015. Post-mergers and acquisitions: The motives, success factors and key success indicators. In: Eurasian Journal of Business and Management 2015. Jg. 3, Nr. 2, S. 1–11.

FIOCCO, R. 2016. The strategic value of partial vertical integration. In: European Economic Review 2016. Jg. 89, S. 284–302.

FORSGREN, M. - HOLM, U. 2010. MNC headquarters' role in subsidiaries' value-creating activities: A problem of rationality or radical uncertainty. In: Scandinavian Journal of Management 2010. Jg. 26, Nr. 4, S. 421–430.

FRANTZ, T. L. 2014. A behavioral theory of the merger: Dynamics of the post-merger integration process. Dissertation. Carnegie Mellon University. Pittsburgh 2014.

FROESE, F. J. 2010. Success and failure in managing foreign acquisitions in South Korea and Japan: Lessons from Renault, General Motors, and DaimlerChrysler. In: Global Business and Organizational Excellence 2010. Jg. 30, Nr. 1, S. 50–59.

GASTROW, M. 2012. A review of trends in the global automotive manufacturing industry and implications for developing countries. In: AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT 2012. Jg. 6, Nr. 19, S. 5895–5905.

GERDS, J. 2000. Post Merger Integration: Eine empirische Untersuchung zum Integrationsmanagement. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag 2000. ISBN 978-3824472772.

GLEIBS, I. H. - MUMMENDEY, A. - NOACK, P. 2008. Predictors of change in postmerger identification during a merger process: a longitudinal study. In: Journal of personality and social psychology 2008. Jg. 95, Nr. 5, S. 1095–1112.

GOMES, E. - ANGWIN, D. N. - WEBER, Y. - YEDIDIA TARBA, S. 2013. Critical success factors through the mergers and acquisitions process: Revealing pre- and post-M&A connections for improved performance. In: Thunderbird International Business Review 2013. Jg. 55, Nr. 1, S. 13–35.

GRUBE, R. - TÖPFER, A. 2002. Post Merger Integration: Erfolgsfaktoren für das Zusammenwachsen von Unternehmen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2002. ISBN 978-3791020853.

HROMATKA, C. 2007. Value creation in horizontal mega mergers at the example of Daimler Chrysler and Renault Nissan. Dilpomarbeit. Universität Wien. Wien 2007.

INEMEK, A. - MATTHYSSENS, P. 2013. The impact of buyer–supplier relationships on supplier innovativeness: An empirical study in cross-border supply networks. In: Industrial Marketing Management 2013. Jg. 42, Nr. 4, S. 580–594.

JACKIE, H. C. 2007. Post-merger integration strategies: An integration process perspective. Dissertation. University of South Australia. Adelaide 2007.

JANSEN, S. A. 2016. Mergers & Acquisitions: Unternehmensakquisitionen und -kooperationen. Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung. Wiesbaden: Gabler Verlag; Springer Gabler 2016. ISBN 978-3-8349-4772-7.

KATO, J. - SCHOENBERG, R. 2014. The impact of post-merger integration on the customer–supplier relationship. In: Industrial Marketing Management 2014. Jg. 43, Nr. 2, S. 335–345.

KERSTEN, R. 2013. Konzepte für eine M&A Erfolgskontrolle, http://hdl.handle.net/10419/77922, Stand: 01.10.2016.

KEUPER, F. - HÄFNER, M. - GLAHN, C. V. (HG) 2013. Der M & A-Prozess: Konzepte, Ansätze und Strategien für die Pre- und Post-Phase. Wiesbaden: Gabler 2013. ISBN 978-3-8349-4416-0.

KUSCHINSKY, N. 2008. Stabilisierung von Hersteller-Lieferantenbeziehungen als pfadabhängiger Organisationsprozess: Kooperative Produktentwicklung in der Automobilindustrie, Bd. 3293. Frankfurt am Main: Lang 2008. ISBN 3631574886.

LI, J. - JIANG, F. - SHEN, J. 2016. Institutional distance and the quality of the headquarters–subsidiary relationship: The moderating role of the institutionalization of headquarters' practices in subsidiaries. In: International Business Review 2016. Jg. 25, Nr. 2, S. 589–603.

LIU, C. - CHEN, J. - CHEN, C. 2010. Study of coordination management model between supplier and manufacturer. In: 2010 Third International Symposium on Electronic Commerce and Security: Third International Symposium on Electronic Commerce and Security // (ISECS) ; 29 - 31 July 2010, Guangzhou, China. Los Alamitos, Calif.: IEEE Computer Society; IEEE 2010. ISBN 978-1-4244-8231-3.

LIU, X. 2016. Vertical integration and innovation. In: International Journal of Industrial Organization 2016. Jg. 47, S. 88–120.

LUCKS, K. - MECKL, R. 2015. Internationale Mergers & Acquisitions: Der prozessorientierte Ansatz. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler 2015. ISBN 978-3-662-46896-8.

MOORE, F. 2013. Ambivalent perspectives: An ethnographic case study of ambivalence in postacquisition integration. In: Thunderbird International Business Review 2013. Jg. 55, Nr. 4, S. 453–467.

MULLER, H. E. 2009. Supplier integration: An international comparison of supplier and automaker experiences. In: International Journal of Automotive Technology and Management 2009. Jg. 9, Nr. 1, S. 18–39.

MÜLLER-STEWENS, G. - KUNISCH, S. - BINDER, A. 2010. Mergers & Acquisitions: Analysen, Trends und Best Practices. s.l.: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH 2010. ISBN 978-3791029559.

NAUDE, M. J. - BADENHORST-WEISS, J. A. 2012. Supplier-customer relationships: Weaknesses in south african automotive supply chains. In: Journal of Transport and Supply Chain Management 2012. Jg. 6, Nr. 1, S. 91–106.

PICOT, G. - BARTELS, E. (HG) 2005. Handbuch Mergers & Acquisitions: Planung, Durchführung, Integration. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2005. ISBN 978-3791023632.

PROFF, H. - PASCHA, W. - SCHÖNHARTING, J. - SCHRAMM, D. (HG) 2013. Schritte in die künftige Mobilität: Technische und betriebswirtschaftliche Aspekte : [4. Wissenschaftsforum Mobilität am 21. Juni 2012]. Wiesbaden: Springer Gabler 2013. ISBN 978-3-8349-4308-8.

RAKITA, B. - MARKOVIC, D. 2012. The prospekts of international acquisitions in car industry during the global economic crisis - The case of Geely Volvo. In: Journal of Economic and Social Development 2012. Jg. 1, Nr. 1, S. 159–170.

RAUBOLD, U. 2011. Lebenszyklusmanagement in der Automobilindustrie: Ein Optimierungsansatz auf Basis der auf den Lebenszyklus wirkenden Einflussfaktoren.

Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden 2011. ISBN 978-3834928627.

RENNHAK, C. (HG) 2009. Die Automobilindustrie von morgen: Wie Automobilhersteller und -zulieferer gestärkt aus der Krise hervorgehen können, Bd. 4. Stuttgart: Ibidem-Verl. 2009. ISBN 9783838200125.

ROSENGARTEN, P. G. - STÜRMER, C. B. 2005. Premium Power: Das Geheimnis des Erfolgs von Mercedes-Benz, BMW, Porsche und Audi. Weinheim: Wiley-VCH 2005. ISBN 3-527-50217-3.

SACOMANO, M. - I. PIRES, S. R. 2011. An analysis of the automaker-systemist supplier relationship in an automotive industrial condominium. In: New trends and developments in automotive industry: A sustainable services system in the automotive refinishing industry: InTech; INTECH Open Access Publisher 2011. ISBN 978-953-307-999-8.

SCHWEIZER, R. 2010. Headquarters-subsidiary relationships during dramatic strategic changes: The local implementation of a global merger between MNCs in India. In: Review of Market Integration 2010. Jg. 2, Nr. 1, S. 101–134.

SKALA-GAST, D. 2012. Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität: Eine empirische Analyse am Beispiel der deutschen Automobilindustrie, Bd. 38. Wiesbaden: Gabler Verlag 2012. ISBN 978-3-8349-4275-3.

STUDT, J. F. 2008. Nachhaltigkeit in der Post Merger Integration. Wiesbaden: Gabler 2008. ISBN 978-3-8349-1397-5.

TANG, D. - QIAN, X. 2008. Product lifecycle management for automotive development focusing on supplier integration. In: Computers in Industry 2008. Jg. 59, 2-3, S. 288–295.

TOLEDO, A. C. - LOPES, E. L. 2016. Effect of nostalgia on customer loyalty to brand post-merger / acquisition. In: BAR - Brazilian Administration Review 2016. Jg. 13, Nr. 1, S. 33–55.

VAN BIESEBROECK, J. - STURGEON, T. J. 2010. Effects of the crisis on the automotive industry in developing countries: A Global Value Chain Perspective, http://elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1596/1813-9450-5330, Stand: 26.09.2016.

VOROBYOV, M. 2013. Technology transfer in the Chinese automotive industry: the acquisition of Volvo Cars by Geely Automobile as a potential new role model for the Chinese car manufacturers. Master Thesis. Lund University. Lund 2013.

WINTER, J. - FUCHS, M. 2008. Kompetenzerwerb in Tochterbetrieben internationaler Unternehmen: Beispiele aus der polnische Automobilindustrie - ein Projektbericht. Working Paper No. 2008-03. Universität Köln. Köln 2008.

YAO, Z. - ZHOU, W. 2015. Vertical or horizontal: Endogenous merger waves in vertically related industries. In: The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy 2015. Jg. 15, Nr. 3, S. 1237–1262.

YU, F. (HG) 2010. 2010 Third International Symposium on Electronic Commerce and Security: Third International Symposium on Electronic Commerce and Security // (ISECS) ; 29 - 31 July 2010, Guangzhou, China. Los Alamitos, Calif.: IEEE Computer Society; IEEE 2010. ISBN 978-1-4244-8231-3.

ZHANG, S. - PEARCE, R. D. (HG) 2012. Multinationals in China: Business strategy, technology and economic development. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, New York: Palgrave Macmillan 2012. ISBN 9780230577411.

ZHANG, S. - PEARCE, R. D. 2012. Technology sourcing of subsidiaries. In: Multinationals in China: Business strategy, technology and economic development. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, New York: Palgrave Macmillan 2012. ISBN 9780230577411.

Dotácie ako možnosť riešenia problémov v poľnohospodárstve
Grants as a form of solution for these issues in agriculture

Adam Bartoš, Monika Jančovičová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: adam.bartos@euba.sk, monika.jancovicova@euba.sk

Abstract
The same as another segments, the agriculture is currently facing many problems. As many of them comes from the overall development of economic condition of certain country. As far as this branch is also dependent on manual work, there have been occurring problems connected with intergenerational exchange. To eliminate troubles and dilute differences between agriculture of developed countries and Slovakia, domestic farmers are able to use many allowances. This grants are situated to chosen problematic areas of Slovak agriculture and to the solution possibility provided through concrete program to develop a given region.

JEL classification: *Q10, Q14*
Keywords: *agriculture, grants, farmers*

1. Úvod

Poľnohospodárstvo je v otázke zamestnanosti jedným z odvetví, kde je možné sledovať sezónny vývoj. Avšak z dlhodobého hľadiska počet pracovníkov v tejto oblasti klesá. Dôvodom znižovania počtu zamestnancov je snaha o znižovanie nákladov najmä v poľnohospodárskych družstvách, ktorých priemerný výsledok hospodárenia v rokoch 2008 až 2013 bol strata (MPaRV, 2015). Tento negatívny vývoj je spôsobený pretrvávajúcimi dlhodobými problémami spôsobenými transformáciou a následným vyplácaním vyrovnávacích podielov. V tabuľke č. 1 je vyjadrený priemerný počet zamestnancov v poľnohospodárstve. Najväčší pokles v sledovanom časovom rozpätí bol v roku 2010, kedy klesol počet zamestnancov o 3 338. Je pozitívne, že klesajúci trend sa zmierňuje.

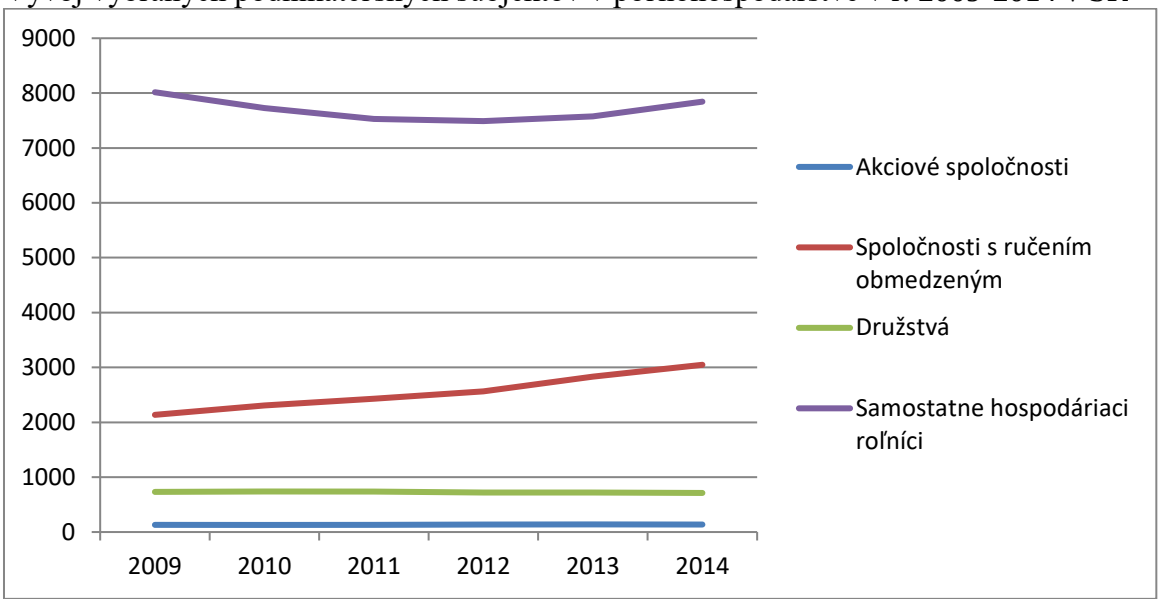
Tabuľka 1
Vývoj počtu zamestnancov v poľnohospodárstve SR v r. 2009-2014

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Priemerný počet zamestnancov (osoby)	35 023	31 685	29 724	28 835	28 231	27 694
Index vývoja	-	0,90	0,94	0,97	0,98	0,98

Zdroj: http://www.statistics.sk/pls/elisw/casovy_Rad.procDlg, vlastné spracovanie

Za zmiernením poklesu pracovníkov v tomto odvetví môže byť pozitívny vplyv Programu rozvoja vidieka SR zameraný na obdobie 2007 – 2013. Jedným z jeho cieľov je aj zvyšovanie zamestnanosti.

Obrázok 1
Vývoj vybraných podnikateľských subjektov v poľnohospodárstve v r. 2009-2014 v SR



Zdroj: http://statdat.statistics.sk/cognosext/, vlastné spracovanie

Počet zamestnancov v poľnohospodárstve klesá, aj keď sa tento pokles v rokoch 2012 – 2014 ustálil. Okrem družstiev pôsobiacich v tomto odvetví má počet subjektov vzrastajúci trend. Môžeme konštatovať, že v skúmanom období došlo k zvýšeniu nezamestnanosti v poľnohospodárstve, lesníctve a rybolove, avšak počet vybraných podnikateľských subjektov, s výnimkou družstiev, sa zvyšuje.

V súvislosti s pracovnou silou v odvetví poľnohospodárstva je vhodné zamerať sa na vývoj priemerného veku zamestnanca.

Tabuľka 2
Priemerný vek zamestnancov v poľnohospodárstve v r. 2009-2014 v SR

Obdobie	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Priemerný vek (v rokoch)	45,7	46,1	46,4	46,0	46,7	46,6

Zdroj: *Zelená správa, 2009 – 2014.* [online]. [cit. 2016-09-17]. Dostupné na internete <http://www.mpsr.sk/index.php?navID=121>.

Z tabuľky vyplýva, že za päť rokov v rámci sledovaného obdobia stúpol priemerný vek pracujúcich v poľnohospodárstve takmer o jeden rok.

Pre porovnanie, najviac pracujúcich v rámci Slovenskej republiky bolo v rokoch 2009 – 2012 v intervale 25 – 34 rokov. Nasledujúce obdobia sú charakteristické najväčším počtom pracujúcich vo vekovom rozpätí 35 – 44 rokov (Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2015).

Starnutie pracovnej sily je problémom, ktorý sa týka celej krajiny. Avšak priemerný vek pracovníkov v poľnohospodárstve sa pohybuje nad vekovým intervalom s najväčším zastúpením pracujúcich na Slovensku. V nasledujúcich rokoch je potrebné vytvoriť mechanizmy a opatrenia na zatraktívnenie práce v tomto odvetví, ktorých výsledkom bude zníženie priemerného veku pracovníkov v poľnohospodárstve.

Jednou z možných príčin postupného zvyšovania sa priemerného veku pracovníkov v poľnohospodárstve je nízka motivácia vstupu absolventov stredných a vysokých

a uchádzačov bez praxe do tohto odvetvia. Hlavným problémom ostáva priemerná mzda odvetvia.

Tabuľka 3
Priemerná mzda v poľnohospodárstve, priemerná mzda v SR v r. 2009 – 2014 (v EUR)

Ukazovateľ	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Priemerná mzda v poľnohospodárstve	587	611	656	706	737	750
Index rastu	-	1,04	1,07	1,07	1,04	1,02
Priemerná mzda v SR	745	769	786	805	824	858
Index rastu	-	1,03	1,02	1,02	1,02	1,04

Zdroj: www.statistics.sk, vlastné spracovanie

Ako možno sledovať, v rokoch 2009 – 2013 rástla priemerná mesačná mzda v poľnohospodárstve rýchlejším tempom v porovnaní tohto ukazovateľa v rámci Slovenska. Výnimkou bol rok 2014. Mzda v poľnohospodárstve sa dlhodobo pohybuje pod úrovňou priemernej mesačnej mzdy.

Národné účty sú zdrojom celého radu všeobecne známych hospodárskych ukazovateľov. Hrubý domáci produkt (HDP) je najčastejšie používaným meradlom celkovej veľkosti hospodárstva, zatiaľ čo odvodené ukazovatele, napríklad HDP na obyvateľa, sú používané na porovnávanie životnej úrovne (Eurostat, 2015).

Kategória hrubý domáci produkt je využívaný na určenie výkonnosti národnej ekonomiky alebo určitého regiónu. Vyjadruje hodnotu produkcie, statkov a služieb v danom období vytvorené. Môže byť vyjadrený v peňažných jednotkách, pri ktorých je potrebné dbať na meniace sa ceny vstupov a výstupov, ako aj vplyv inflácie alebo deflácie. Hrubý domáci produkt môže byť potom reálny či nominálny.

Nominálny HDP sa meria v bežných, skutočných cenách. Reálny HDP je vyjadrený v porovnateľných cenách východiskového roka. Jeho výhodou je vyjadrenie skutočnej fyzickej zmeny v rámci daného obdobia, pretože sa eliminuje vplyv inflácie (Tóth, 2015).

Tabuľka 4
Podiel výdavkov poľnohospodárstva, lesníctva a rybolovu vo vzťahu k HDP Slovenska v r. 2009-2014 v mil. bežných cien

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Hospodárstvo spolu	63 818,51	67 387,14	70 443,52	72 420,00	73 835,09	75 560,46
Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov	1 935,57	1 726,51	2 160,39	2 351,24	2 673,45	3 016,18
Podiel v %	3,03	2,56	3,06	3,25	3,62	3,99
Index rastu hospodárstva	-	1,06	1,05	1,03	1,01	1,02
Index rastu poľnohosp. les. a rybolovu	-	0,89	1,25	1,09	1,14	1,13
Index rastu priemyselnej výroby	-	1,24	1,06	1,03	0,98	1,05
Index rastu stavebníctva	-	0,97	1,05	1,05	0,88	1,09

Zdroj: www.statistics.sk, vlastné spracovanie

Podiel HDP poľnohospodárstva, lesníctva a rybolovu na celkovom HDP sa v sledovanom období zvyšuje. HDP Slovenska v danom časovom intervale rástlo. Obdobne

 ISBN 978-80-225-4279-1

tomu bolo aj v poľnohospodárstve, výnimkou bol rok 2010. Pre porovnanie uvádzame index rastu výdavkov vybraných odvetví, konkrétne priemyselnej výroby, ktorá zahŕňa aj produkciu automobilov a stavebníctva. V obidvoch prípadoch môžeme pozorovať pokles s miernym oživením.

Pri zameraní sa na dlhšie časové rozpätie, konkrétne 1994 – 2014 môžeme konštatovať, že hodnota produkcie poľnohospodárstva vzrástla o 257 %, kým za celé národné hospodárstvo vzrástla o 382 %. Možnou príčinou je kolísanie cien poľnohospodárskych produktov (Tóth, 2015).

Na zmiernenie negatívnych vývojov určitých ukazovateľov a taktiež na zlepšenie celkového stavu slovenského poľnohospodárstva, bol vytvorený systém podpôr. Tie sú bližšie rozdelené nasledovne (Pôdohospodárska platobná agentúra, 2016):

Priame podpory: podmienky na ich poskytovanie sú upravené legislatívou Slovenskej republiky a Európskej únie. Aktuálne môžu poľnohospodári žiadať o nasledovné priame podpory:

1. zo zdrojov Európskeho poľnohospodárskeho záručného fondu

- Schémy oddelených priamych platieb:

a) prechodný zjednodušený režim základnej platby,
b) platba na poľnohospodárske postupy prospešné pre klímu a životné prostredie,
c) platba pre mladých poľnohospodárov.

- Schémy viazaných priamych platieb:

a) platba na pestovanie cukrovej repy,
b) platba na pestovanie chmeľu,
c) platba na pestovanie vybraných druhov ovocia s vysokou prácnosťou,
d) platba na pestovanie vybraných druhov ovocia s veľmi vysokou prácnosťou,
e) platba na pestovanie vybraných druhov zeleniny s vysokou prácnosťou,
f) platba na pestovanie vybraných druhov zeleniny s veľmi vysokou prácnosťou,
g) platba na pestovanie rajčiakov,
h) platba na chov bahníc, jariek a kôz,
i) platba na výkrm vybraných kategórií hovädzieho dobytka,
j) platba na kravy chované v systéme s trhovou produkciou mlieka.

2. Zo zdrojov Európskeho poľnohospodárskeho fondu pre rozvoj vidieka

- Podpory v súvislosti s opatreniami rozvoja vidieka

a) platby pre oblasti s prírodnými obmedzeniami alebo inými osobitnými obmedzeniami,
b) platby v rámci sústavy Natura 2000,
c) platby na agroenviromentálno – klimatické opatrenie,
d) platby na ekologické poľnohospodárstvo,
e) platby na dobré životné podmienky zvierat,
f) lesnícko-environmentálne a klimatické služby a ochrana lesov,
g) platby na prvé zalesnenie poľnohospodárskej pôdy.

 ISBN 978-80-225-4279-1

3. Zo zdrojov štátneho rozpočtu SR

- Formy prechodných vnútroštátnych platieb

a) doplnková vnútroštátna platba na plochu,
b) doplnková vnútroštátna platba na chmeľ,
c) doplnková vnútroštátna platba na dobytčie jednotky.

Nové programové obdobie rokov 2014 – 2020 bude realizované v zmysle reformy Spoločnej poľnohospodárskej politiky. Základné nariadenia a prechodné pravidlá k tejto reforme boli publikované 20. decembra 2013. Nariadenia Európskeho parlamentu a Rady Európskej únie sa týkajú:

- pravidiel rozvoja vidieka (č. 1305/2013),
- horizontálnych otázok (č. 1306/2013),
- priamych platieb (č. 1307/2013),
- prechodných pravidiel na zabezpečenie bezproblémového prechodu na novú politiku v roku 2014 (č. 1310/2013).

Ak by uvedené podpory viedli v regiónoch s nízkou produktivitou práce k vyššej výkonnosti a k zapojeniu mladých absolventov, predstavovalo by to pozitívum nielen pre región, ale aj pre poľnohospodárstvo krajiny ako celok (Šúbertová, 2015).

Jedným z dlhodobých cieľov Spoločnej poľnohospodárskej politiky Európskej únie je aj zmierňovanie rozdielov vo výkonnosti poľnohospodárskych podnikov v krajinách EÚ. Szabo Ľ. a Grznár M. (2015) sa vo svojom príspevku orientovali na identifikáciu hybných síl rozvoja v dvoch vyspelých krajinách EÚ, kde boli zvolené Nemecko a Rakúsko a v dvoch nových krajinách, konkrétne SR a ČR.

Pomocou využitia ukazovateľov, ktorými boli hrubá produkcia, medziprodukt, angažovaný kapitál, hospodárske zvieratá a podpory z národných zdrojov i fondov únie charakterizovali ich vplyv na výkonnosť podnikov. Výsledkom bolo zistenie, že medzi rozhodujúce hybné sily možno zaradiť výšku medziproduktu, hospodárske zvieratá a nasadenie kapitálu. Podpory nemajú až taký vplyv na vývoj. Autori uviedli hlavné príčiny zaostávania výkonnosti SR za vyspelými krajinami. Dospeli k záveru, že medzi ne patrí predovšetkým nízke nasadenie medziproduktu a jeho využitie, podkapitalizovanosť, nízke stavy poľnohospodárskych zvierat a aj o niečo nižšie podpory (Grznár, Szabo, 2015).

Podpory tak nepatria k hlavnej príčine zaostávania slovenského poľnohospodárstva za európskym.

2. Program rozvoja vidieka Slovenskej republiky 2014-2020, opatrenie 6.1.

Na podporu rozvoja mladých poľnohospodárov je zameraný Program rozvoja vidieka Slovenskej republiky 2014-2020 pre opatrenie 6.1. Pomoc na začatie podnikateľskej činnosti pre mladých poľnohospodárov. Výška finančných prostriedkov určených na vyčerpanie vo výzve sa delí na menej rozvinuté regióny, kde je vyčlenených 24,5 mil. eur (mimo Bratislavského kraja) a ostatné regióny (Bratislavský kraj), pre ktorý je určených 500 tis. eur. Výška oprávnených výdavkov je rovnako rozdelená v závislosti od regiónu. Pre menej rozvinuté regióny ide o 50 tis. eur, pre ostatné rovnako, 50 tis. eur.

Oprávneným žiadateľom je mladý poľnohospodár, ktorý je definovaný ako „...*fyzická alebo právnická osoba (mikropodnik alebo malý podnik v zmysle odporúčania Komisie 2003/364/ES), ktorá vykonáva poľnohospodársku výrobu ako sústavnú a samostatnú činnosť pod vlastným menom, na vlastnú zodpovednosť, za účelom dosiahnutia zisku, ktorý je hlavným zdrojom jej príjmu, ktorá v čase podania Žiadosti o nenávratný finančný príspevok (ďalej*

ŽoNFP) nemá viac ako 40 rokov, má zodpovedajúce profesijné zručnosti a schopnosti a prvýkrát zakladá poľnohospodársky podnik ako jeho najvyšší predstaviteľ." (Pôdohospodárska platobná agentúra, 2016).

V prípade, ak žiadateľ nezakladá podnik ako jediný jeho najvyšší predstaviteľ, musí preukázať, že podnik vedie, t. j. má rozhodovacie právomoci.

Podnikateľský plán, ktorý podlieha posudzovaniu musí byť zameraný na rastlinnú alebo živočíšnu výrobu.

Výberové kritériá

1. Založením prvého poľnohospodárskeho podniku sa rozumie prebiehajúci proces, v rámci ktorého je splnená pred predložením ŽoNFP aspoň jedna z nasledovných podmienok. Podnik je registrovaný najskôr v deň vyhlásenia výzvy na predloženie podnikateľského plánu a ŽoNFP príjemcovi, ktorý v minulosti nebol predstaviteľom žiadneho podniku pôsobiaceho v poľnohospodárstve. Ďalšou podmienkou je absolvovanie akreditovaného kurzu, ktorý je zameraný na poľnohospodárske podnikanie v oblasti špecializovanej rastlinnej a živočíšnej výroby najneskôr do 24 mesiacov od podpisu Zmluvy o poskytnutí NFP alebo ukončené minimálne stredoškolské vzdelanie v oblasti poľnohospodárstva, veterinárstva alebo potravinárstva. Treťou podmienkou je začatie poberania priamych platieb, resp. zaevidovanie zvierat v súlade s pravidlami pre chovateľov zvierat.

2. Mladý poľnohospodár je predstaviteľ podniku s výrobným potenciálom od 8 000 do 50 000 eur, ktorý je meraný hodnotou štandardného výstupu na stanovený počet ha/kusov.

3. Predloženie podnikateľského plánu.

4. Podnikateľský plán zameraný na špeciálnu rastlinnú a/alebo živočíšnu výrobu

5. Zručnosti a vzdelanie mladého poľnohospodára preukázané minimálne stredoškolským vzdelaním z oblasti poľnohospodárstva, potravinárstva alebo veterinárstva. Môže tiež absolvovať akreditovaný kurz zameraný na poľnohospodárske podnikanie v špecializovanej rastlinnej a živočíšnej výrobe.

Následne sú všetky uvedené kritériá ohodnotené bodovacím systémom podľa stanovených kritérií, akými sú napríklad miera nezamestnanosti v regióne, zameranie výroby, deklarovaný výstup v peňažných jednotkách, vzdelanie žiadateľa, počet novovytvorených pracovných miest a podobne. Minimálna bodová hranica je stanovená na 60 bodov.

3. Záver

Z hľadiska kvalifikačných predpokladov potrebných na zamestnanie sa v odbore poľnohospodárstva patrí toto odvetvie k najmenej náročným. Napriek tomu v rámci sledovaného obdobia počet pracovníkov v tomto odvetví klesal. Je pozitívne, že v posledných rokoch sa stav zamestnanosti v poľnohospodárstve stabilizuje. Opačný vývoj majú podnikateľské subjekty, ktorých počet s výnimkou družstiev rastie. Priemerný vek pracovníka v poľnohospodárstve je vyšší v porovnaní s najpočetnejšou skupinou pracujúcich v rámci Slovenska. To vytvára priestor na tvorbu nástrojov a mechanizmov zameraných na zvyšovanie motivácie mladých absolventov k nachádzaniu uplatnenia v tomto odvetví. Možnou príčinou nízkeho záujmu o vstup kvalifikovanej pracovnej sily do tohto sektoru môže byť nižšia mzda v porovnaní s priemernou mzdou v krajine. Na zmiernenie týchto a ďalších negatívnych javov poľnohospodárstve sú zamerané podpory zo strany štátu ako aj Európskej únie. Jedným z nich je program na podporu mladých farmárov. Okrem znižovania priemerného veku pracovníka

 ISBN 978-80-225-4279-1

v poľnohospodárstve prináša aj možnosť na zvýšenie zamestnanosti v regiónoch s vysokou nezamestnanosťou. Je tiež dôležité správne nastaviť postupy následnej kontroly a vyhodnotenia čerpania podpôr.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0128/15 „Faktory zvyšovania výkonnosti poľnohospodárskych podnikov vo väzbe na rozvoj vidieka a zabezpečenie primeranej potravinovej sebestačnosti“ v rozsahu 50 % a VEGA MŠ SR č. 1/0857/16 „Zvyšovanie konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov prostredníctvom zavádzania inovácií v globálnom hospodárskom prostredí.“

Použitá literatúra (References)

Eurostat (2015). *National accounts and GDP*. http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/National_accounts_and_GDP, [citované 17.09.2016]

GRZNÁR, M. – SZABO, Ľ. (2015). Hybné sily rozvoja poľnohospodárstva vo vybraných krajinách EÚ. *Ekonomika a manažment.* Vol. 12, issue 3, pp. 50-65. ISSN Bratislava: Ekonóm, pp. 50-65. ISSN 1336-3301.

MPaRV SR (2015): *Zelená správa, 2009 – 2014*. http://www.mpsr.sk/index.php?navID=121, [citované 17.09.2016]

Pôdohospodárska platobná agentúra (2016): *Podpory*. http://www.apa.sk/podpory, [citované 19.9.2016].

Štatistický úrad Slovenskej republiky (2015). Dostupné na http://www.statistics.sk/pls/elisw/casovy_Rad.procDlg, [17.09.2016]

ŠÚBERTOVÁ, E. (2015) Význam poľnohospodárstva v SR a úlohy poľnohospodárstva do roku 2020. In *Faktory zvyšovania výkonnosti poľnohospodárskych podnikov vo väzbe na rozvoj vidieka zabezpečenie primeranej potravinovej sebestačnosti.* Bratislava: Ekonóm, pp. 30-39. ISBN 978-80-225-4166-4.

TÓTH, M. (2015). Podiel poľnohospodárstva na HDP Slovenskej republiky. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015.* pp. 725-734. ISBN 978-80-225-4077-3.

Poľnohospodárska platobná agentúra (2016): *Podopatrenie 6.1*. Citované september 19, 2016. Dostupné na <http://www.apa.sk/podopatrenie-6-1>.

Zmeny vo funkciách manažmentu v dôsledku globálnej hospodárskej krízy
Changes in the functions of management as a consequence of the global economic crisis

Martina Beňová, Nadežda Jankelová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: martina.benova@euba.sk
e-mail: nadezda.jankelova@euba.sk

Abstract
Functions of management are constantly evolving and respond to changing environmental conditions. One of the changes is the economic crisis, which is a milestone, a sudden discontinuation of the business operation. The economic crisis lead significant number of companies to troubles. As the consequences they had to manage existential and crucial changes in their operations. These changes we can see in management functions themselves.

JEL classification*: M 19*
Keywords*: economic crisis, management, trends*

1. Úvod

Teória a prax v súčasnej dobe vychádza z rokmi prevereného a všeobecne využívaného systémového rámca, ktorý štruktúru manažmentu člení do niekoľkých základných funkcií. Všeobecne sa v teórii moderného manažmentu stále využíva členenie na funkcie: plánovanie, organizovanie, rozhodovanie, personalistika, vedenie a kontrola. Toto základné alebo podobné členenie je veľmi užitočné, pretože ponúka pevnú štruktúru, do ktorej môžu byť nové poznatky jednoducho začlenené. Obsah manažérskych funkcií sa neustále vyvíja a reaguje na meniace sa podmienky vonkajšieho prostredia. Jednou z nich je aj kríza, ktorá je istým medzníkom, náhlym prerušením dovtedajšieho fungovania podnikov.

2. Komparácia zmien na funkciách manažmentu

2.1. Plánovanie

Plánovanie ako východisková funkcia manažmentu bola za posledné obdobie kritizovaná za rad nedostatkov, ktoré súvisia najmä s turbulentným vývojom podnikateľského prostredia a neskorou, resp. nepostačujúcou reakciou na globálnu hospodársku krízu. (Eriksson, McConnell 2011) Predstavitelia podnikov vnímali krízové obdobie ako náhodnú či krátkodobú situáciu, ktorá časom pominie bez výraznejších škôd. Viaceré slovenské podniky bagatelizovali význam plánovania v čase krízy. (Beňová 2015) Uskutočnené prieskumy prišli so zistením, že málo podnikov venovalo pozornosť plánovaniu v krízovom období, pričom zotrvali len na vlne hospodárskeho boomu.

Tabuľka 1
Hlavné nedostatky plánovania v predkrízovom období

P. č.	ZISTENÉ NEDOSTATKY V PLÁNOVANÍ
1.	Prílišné zameranie na minulosť
2.	Prehnaná stabilita plánov
3.	Nízka spoľahlivosť plánovacích údajov
4.	Prehľadanie rizík v plánovaní
5.	Podceňovanie potreby krízového plánu

Zdroj: GRZNÁR, M. – Ľ. SZABO. 2009. Krízový manažment a krízové plánovanie. In *Trends of Economics and Management*. ISSN 2336-6508, 2009, roč. 3, č. 4, s. 1-10.

Vo výskume realizovanom na Katedre manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave v roku 2011-2012 sa overovali prístupy manažérov k úpravám plánov. Je zaujímavé, že najviac podnikov preukázalo, že počas krízy vôbec nepristúpili k zmene či úprave plánov. Len menšia časť podnikov považovala za potrebné upraviť určitým spôsobom svoj podnikateľský plán či plány vôbec prepracovať, alebo zmeniť podnikateľský model plánom B. Výsledky tohto prieskumu naznačujú značnú pasivitu veľkého počtu podnikových manažérov, pokiaľ ide o uplatnenie proaktívneho prístupu k riešeniu dôsledkov krízy v oblasti plánovania. (Grznár, Szabo 2012) Výsledky z prieskumu ilustruje tabuľka 2.

Tabuľka 2
Modifikácia plánov v čase hospodárskej krízy

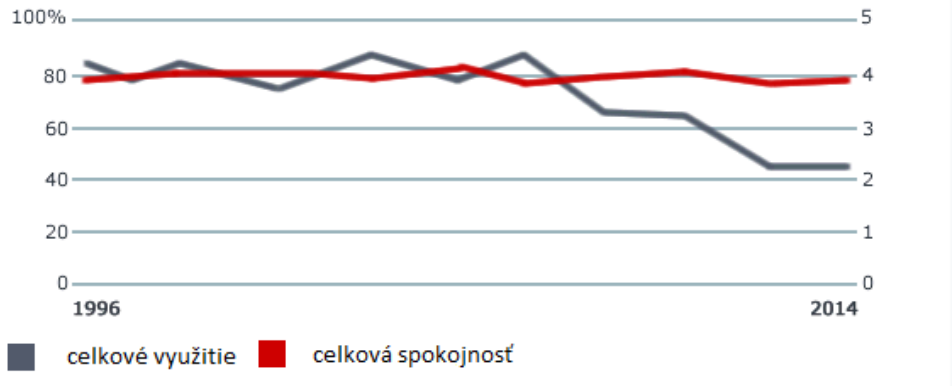
UKAZOVATEĽ	POČET PODNIKOV (v ks)	PODIEL PODNIKOV (v %)
Plány sa nemenili	205	64,30
Menil sa časový horizont plánov	24	7,50
Podniky upustili od plánov	37	11,60
Plány boli pravidelne aktualizované	53	16,60
SPOLU	319	100,00

Zdroj: GRZNÁR, M. – Ľ. SZABO. 2012. Manažment podnikov: stav po kríze. In *Ekonomické rozhľady/Economic review*. ISSN 0323-262X, 2012, roč. 41, č. 3, s. 292-308.

Na porovnanie v zahraničí istým protikrízovým opatrením bolo práve skracovanie horizontov plánov z dôvodu zvýšenej neistoty na trhu. Dlhodobé plány boli substituované strategickými plánmi, ktorých cieľom je okrem iného hľadanie efektívnych riešení v krízovom období.

Spoločnosť Brain & Company (2015) uskutočnila prieskum, v ktorom zisťovala využitie a spokojnosť strategického plánovania. Z prieskumu vyplýva, že najväčší rozkvet použitia danej metódy bol v krízových rokoch 2008-2010, kedy podniky ako rýchly všeliek situácie začali strategicky plánovať a myslieť. V nasledujúcich rokoch možno zaznamenať zostup využitia. Pokles záujmu o využitie manažérskeho nástroja pripisujeme skutočnosti, že výsledky strategického plánovania sa dostavia pomaly, až po niekoľkých rokoch, zatiaľ čo podniky, ktoré boli krízou zasiahnuté potrebovali výsledky ihneď, a preto nemali trpezlivosť a uchyľovali sa ku krátkodobému riešeniu namiesto systémového riešenia.

Obrázok 1
Strategické plánovanie



Zdroj: BAIN & COMPANY. 2015. *Strategic planning.* [online]. [cit. 01-12-2015]. Dostupné na internete: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-strategic-planning.aspx>.

Strategické plánovanie bolo predmetom skúmania konzultantskej spoločnosti Bain & Company už v roku 2000, keby nástroj bol zaradený do top 10 manažérskych nástrojov. V rokoch 2006, 2012 a 2013 sa umiestnil na prvom mieste najpopulárnejších a najpoužívanejších manažérskych nástrojov medzi riadiacimi pracovníkmi celosvetovo. (Bain & Company 2015) Podľa profesora M. Zeleného z Fordham University New York strategické plánovanie v dnešnom turbulentnom prostredí nemôže byť byrokratickým popisovaním plánov a cieľov, ale je to hlavne súbor akcií, ktoré dynamicky reagujú na zmeny v okolitom prostredí a smerujú k tomu, aby podnik získal konkurenčnú výhodu.

Nástrojom, ktorým sa počas krízy venovala zvýšená pozornosť boli aj scenáre a pokročilé plánovanie (krízové plánovanie). Manažéri v krízovom období „testovali“ scenáre „what if“, išlo o rozšírené, tzv. podnikateľské experimenty. (Reedt Dortland et al 2014; Zahradníčková, Vacík 2014)

V čase krízového obdobia sa upriamila pozornosť tiež na manažment rizika (Lan et al 2015; Righi, Cereta 2013) a vytváranie oddelení sledujúce, analyzujúce riziká a ich dopady, alebo sa touto činnosťou zaoberali všetky riadiace útvary. Kríza si vyžiadala tiež aplikáciu postupov a pravidiel krízového riadenia. (Ostrowska, Mazur 2014) V podmienkach celosvetovej hospodárskej krízy nadobúda na význame aj krízový manažment. (Seijts 2015)

2.2 Organizovanie

Vybudovanie organizácie, ktorá je rovnako pružná ako výkonná, je pravdepodobne jednou z najzákladnejších výziev, pred ktorou dnes podniky stoja. Aby podniky mohli opäť prosperovať v podnikateľskom prostredí poznačenom hospodárskou krízou, uskutočnených zmien, nových situácií musia sa menej organizovať a uvoľniť mieru riadenia, štrukturalizácie, hierarchie a rutiny. Organizácie postavené na ideológii, ktorá preventívne a štrukturálne dáva moc menšine a odoberá ju väčšine, nebude mať v budúcnosti šancu na úspech. (Grant 2008)

V čase hospodárskej recesie bolo mnoho manažérov nútených pristúpiť k rôznym organizačným zmenám, ktoré viedli až k redukcií počtu pracovných síl. Z dôvodu znižovania počtu zamestnancov sa prirodzeným spôsobom optimalizovali (zoštíhlili, resp. sploštili) organizačné štruktúry. Podniky dnes operujú s menším počtom úrovní riadenia a delegovaním väčších právomocí jednotlivým pracovníkom. (Lo Nigro et al 2006; QI et al 2014) Podmienkou úspechu každého podniku je adekvátna a pružne zodpovedajúca organizačná štruktúra. (Kanten 2015) Upúšťa sa od tradičných foriem organizačných štruktúr a do popredia sa dostávajú

modernejšie štruktúry, ktoré sa vyznačujú silnou angažovanosťou zamestnancov a prechádza sa od mocenskej autority na autoritu odbornosti a znalosti. (Hahn et al 2015)

Organizovanie sa viac zameralo na projektovanie. (Záležaková 2012) Pre podniky je dôležité vedieť koncipovať projekty z dôvodu, že súčasné podnikateľské prostredie je charakteristické väčšou neistotou, častými zmenami, krízovým vývojom, čo sa odzrkadlilo na vzniku nových, doteraz neriešených problémov a úloh. Ako reakcia na neľahké podmienky, nové výzvy vznikajú projekty a, pochopiteľne, rastie význam projektového manažmentu, projektových organizačných štruktúr a štruktúr založených na tímovej práci. (Pinto, Winch 2016)

Znižovanie nadbytočných úrovní riadenia vyvolali záujem o koncepciu zoštíhľovania - Lean management. Podľa viacerých odborníkov (T. T. Burton, R. Charron, H. J. Harrington, Z. Voehl, Z. Frolík, J. Košturiak, D. D. Georgescu a i.) nastala éra celosvetového zoštíhľovania. Uplatnenie štíhleho manažmentu vyžaduje interdisciplinárny prístup, ale aj nemálo trpezlivosti (podľa uskutočnených globálnych analýz až 70% pokusov zlyháva) - ide o dlhodobú kultúru neustáleho zlepšovania sa. Počas hospodárskej recesie si podniky výraznejšie uvedomovali fakt, že si nemôžu dovoliť zbytočné náklady v podobe nadbytočných zásob, prebytočnej produkcií alebo rôzne nedostatky vo výrobe, napr. znížená kvalita, prípadné reklamácie. Z týchto a ďalších iných dôvodov sa podniky uchyľovali k optimalizovaniu, racionalizovaniu a zoštíhľovaniu nadmerných procesov a aktivít, tzn. k odstraňovaniu všetkého, čo neprinieslo hodnotu pre podniky s cieľom zefektívniť procesy a znížiť náklady na minimálnu úroveň.

V súčasnosti sa stávajú trendom rôzne strategické partnerstvá – podpora vzniku sietí a klastrov, ako aj vytváranie fúzií a akvizícií.

2.3 Rozhodovanie

Teoretici a praktici sa zhodujú, že rozhodovanie sa stalo oveľa náročnejším než v časoch prosperity a väčšej istoty na trhoch. V súčasnom podnikateľskom prostredí rýchlych a častých zmien, poznačené hospodárskou krízou, globalizáciou, vývojom informačno-komunikačných technológií a pod., vzniká potreba pohotového a presného rozhodovania. V predkrízovom období vykonávali manažéri na dennej báze množstvo rýchlych rozhodnutí, z ktorých časť kritici označili za rizikové a viedli ku vzniku hospodárskej krízy. (Sahlman 2010; Stiglitz 2014)

Podľa V. Janoucha, konzultanta v oblasti rozhodovania, marketingu a informačných systémov, sa v budúcnosti očakáva veľmi rýchle rozšírenie nástrojov na báze teórie hier, ale aj iných sofistikovanejších matematických metód, ktoré zabezpečia kvalitnejšie rozhodovanie v zložitom a neistom podnikateľskom prostredí. (Janouch 2014) Medzi ďalšie trendy v manažérskych metódach a nástrojoch možno spomenúť

V súčasnosti sa masívne polemizuje o racionálnom a psychologickom smere v rozhodovaní. Poradenská spoločnosť PwC prostredníctvom prieskumu Gut & Gigabytes, PwC Global Data and Analytics Survey 2014 dospela k zisteniu, že analýza dát vylepšuje rozhodovanie založené len na skúsenostiach a intuícii. 58% výkonných riaditeľov sa primárne spolieha na vlastné skúsenosti a intuíciu a skúsenosti spolupracovníkov. (PwC 2014) Ich konanie možno označiť za behaviorálny prístup v rozhodovaní. Pre porovnanie v prieskume spoločnosti Harvard Business Review 49% výkonných riaditeľov sa vyjadrilo, že kvôli dostupnosti dátových súborov a analýz postupne klesá význam rozhodovania na základe intuície a skúsenosti.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Významnou súčasťou rozhodovania sú jednoznačne relevantné informácie. V predkrízovom období v definovanej funkcií bol problém s nerovnomerným rozdelením informácií, čo sa odzrkadlilo v nekvalitných výsledkoch rozhodovania. Podľa prieskumu Harvard Business Review Analytics Services až 42% manažérov uviedlo, že nie sú si istí niektorých svojich rozhodnutí z dôvodu chýbajúcich informácií, resp. zlého prístupu k ním a len 13% manažérov si stojí za svojim rozhodnutím. (Deighton, 2014)

V teoretických východiskách sa čoraz častejšie stretávame s výrazom Collaborative decision-making determinujúci vplyv hospodárskej krízy na rozhodovanie. (Evers et al 2016; Zarate 2013) Hospodárka kríza odstránila predsudok, že v podnikoch rozhodujú iba manažéri na vyšších stupňoch riadenia. Rozhodovanie má byť založené na celopodnikovom prístupe, na ktorom sa podieľajú manažéri z rôznych úrovní riadenia a s rôznymi odbornými znalosťami. (Spetzler, Neal 2015)

Trendy v podnikateľskom rozhodovaní podľa M. C. Mankins a R. Steele (2006) možno uviesť nasledovne: eliminovať menšie rozhodnutia z dôvodu, že sa stávajú akousi rutinou, nevenovať prehnanú pozornosť plánovaniu, ale uskutočňovať rýchle rozhodnutia a automatické rozhodovacie procesy. Dnes podniky abstrahujú od nákladových a rizikových rozhodnutí a skôr sa prikláňajú k možnostiam experimentom a testovaniam.

2.4 Personalistika

Spomalenie ekonomického rastu a nepriaznivá situácia na pracovnom trhu v dôsledku hospodárskej krízy prinútili manažérov identifikovať trendy na trhu práce a hľadať alternatívy k tradičným formám riadenia ľudských zdrojov. Obsahová náplň personalistiky sa výrazným spôsobom nemenila. Avšak istú zmenu môžeme spozorovať pri výbere a kombinácií metód, nástrojov a postupov v súvislosti s náborom pracovnej sily. Stráca sa kvantitatívny a masový charakter ponuky pracovného miesta a váha sa pripisuje najmä kvalite ľudského kapitálu v podniku. (Valentinovich 2015) Tieto skutočnosti súvisia s podporou rozvoja nových kompetencií (tabuľka 3) a rolí odborníkov v danej oblasti.

Vznik nových rolí personalistov si vyžiadal komplexný prístup k rozvoju kompetencií. Podľa odborníkov bolo obdobie hospodárskej recesie ideálny spôsob, ako zistiť úroveň šikovnosti, odbornosti manažérov a ich charakter. V rokoch 2011-2012 sa uskutočnil prieskum, ktorého cieľom bolo zistiť, aké kompetencie považujú predstavitelia litovských spoločnosti (počet respondentov bol 92) za najpodstatnejšie. Z empirických údajov boli sociálne kompetencie najviac zastúpené s dôrazom na schopnosť komunikovať, pracovať v tíme a schopnosť profesionálne riešiť problémy a konflikty. Druhé miesto obsadili odborné kompetencie (schopnosť riadiť ľudské zdroje, ovládať prácu s počítačom, jazykové schopnosti) ďalšie v poradí boli manažérske (vodcovské a tímové zručnosti) a nakoniec strategické kompetencie (schopnosť strategicky plánovať a myslieť). (Kazlauskaite, Bučiuniene 2010)

 ISBN 978-80-225-4279-1

Tabuľka 3
Nové roly v riadení ľudských zdrojov

PERSONÁLNE FUKCIE	CHARAKTERISTIKA
Strategický partner (Strategic partner)	Je iniciátorom zmien a predstaviteľ tejto funkcie je vodca, ktorý je schopný zvýšiť dôveru v podniku.
Administratívny expert (Administrative expert)	Realizuje administratívne procesy a aplikuje metódy, ktoré zaisťujú účinnosť ľudských zdrojov.
Zástupca zamestnancov (Representative of the employees)	Zabezpečuje lojalitu zamestnancov voči podniku a orientuje sa nie len na aktuálne potreby zamestnancov, ale aj na prípravu pracovníkov pre všetky nadchádzajúce zmeny.
Agent zmien (Agent of change)	Uľahčuje tvorbu procesov, ktoré umožnia podnikom identifikovať kľúčové faktory úspechu a posúdiť silné a slabé stránky vo vzťahu ku každému faktoru úspechu.

Zdroj: ČESYNIENĖ, R. – DISKIENĖ, D. – STANKEVIČIENĖ, A. 2013. Labor market trends and their impact on human resource management in lithuanian companies. In *Ekonomika*. ISSN 1392-1258, 2013, vol. 92, no. 3, p. 123-140.

Hospodárska recesia priniesla do podnikov viditeľný dôraz upriamený na ľudský kapitál v podobe talentovaných zamestnancov. Podľa odborného časopisu Human Capital bol Talent management zaradený na prvé miesto v rebríčku top 12 trendov v oblasti HR pre rok 2015. V súčasnosti môžeme hovoriť o istom boji o talenty, a vyhrať sa podarí len tým podnikom, ktoré ovládajú talenty nielen identifikovať, ale im aj vytvoriť príležitosť na rozvoj potenciálu šitého na mieru. (Beňová 2014)

Podľa výročnej správy The Global Competitiveness Report 2014/2015 sa Slovensko umiestnilo na 130. mieste zo 144 krajín v oblasti udržania talentov. Jednotlivé krajiny sa posudzovali na základe hodnotiacej stupnice od 1 po 7. (1 - najlepší a najbystrejší pracovníci odchádzajú hľadať príležitosť do iných krajín, 7 - najlepší a najbystrejší pracovníci ostávajú v danej krajine) Bližšie výsledky synchronizuje tabuľka 4, v ktorej sú na porovnanie krajiny V4 a krajiny s najlepším a najhorším umiestnením z celkového zoznamu.

Tabuľka 4
Udržanie talentov podľa The Global Competitiveness Report 2014/2015

Krajina	Umiestnenie	Bodové hodnotenie
Švajčiarsko	1/144	5,80
Česká republika	80/144	3,30
Poľsko	117/144	2,70
Maďarsko	122/144	2,60
Slovensko	130/144	2,40
Mjanmarsko	144/144	1,70

Zdroj: WORLD ECONOMIC FORUM. 2014. *The Global Competitiveness Report 2014-2015*. [online]. [cit. 08-12-2015]. Dostupné na internete: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf>.

Nasledujúca tabuľka tiež obsahuje údaje z výročnej správy The Global Competitiveness Report 2014/2015 ale z oblasti prilákania talentov zo zahraničia. Aj pri tomto type otázky sa

jednotlivé krajiny hodnotili na hodnotiacej škále od 1 po 7. (1 - krajina neláka talenty z celého sveta, 7 - krajina láka talenty z celého sveta)

Tabuľka 5

Tab. č. 5 : Prilákanie talentov podľa The Global Competitiveness Report 2014/2015

Krajina	Umiestnenie	Bodové hodnotenie
Švajčiarsko	1/144	6,1
Česká republika	93/144	3,1
Slovensko	117/144	2,6
Maďarsko	118/144	2,6
Poľsko	124/144	2,5
Venezuela	144/144	1,4

Zdroj: WORLD ECONOMIC FORUM. 2014. *The Global Competitiveness Report 2014-2015*. [online]. [cit. 08-12-2015]. Dostupné na internete: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf>.

Hospodárska kríza podčiarkla význam participácie pracovníkov, ktorá sa stala predmetom skúmania vo viacerých celosvetových prieskumoch. Spoločnosť Bain & Company spomínaný nástroj zaraďuje pravidelne do svojich prieskumov. V roku 2013 obsadil tretie miesto v najpoužívanejších manažérskych nástrojov. (Bain & Company 2015)

Hospodárska kríza a jej dôsledky sa odzrkadlili aj v iných personálnych činnostiach. Upriamená pozornosť sa v odborných i vedeckých článkoch venuje predovšetkým týmto aktivitám: hodnotenie a vzdelávanie pracovníkov, prepúšťanie zamestnancov, rozvoj tímových zručností, riadenie zmien, personálny marketing, personálny lízing, outplacement, strategické riadenie ľudských zdrojov.

Súčasné trendy v personálnej oblasti si vyžadovali nové, resp. alternatívne formy zamestnania, za účelom zlaďovania záujmov zamestnávateľov ako aj zamestnancov. (Karcz 2014) Odborná literatúra prezentuje tieto alternatívne pracovné úväzky:

- dohoda o vykonaní práce,
- dohoda o pracovnej činnosti,
- skrátený (čiastočný) úväzok,
- flexibilná (pružná) pracovná doba,
- flexibilný začiatok a koniec pracovného dňa,
- stlačený pracovný týždeň,
- víkendová práca,
- dištančná práca,
- práca na diaľku,
- zdieľanie pracovného miesta,
- career break,
- práca na dobu určitú,
- práca na živnostenský list. (Kociánová 2012)

Podľa zahraničných zdrojov sa budúcnosť riadenia ľudských zdrojov spája „so slobodou v práci“. Aktuálnym trendom v danej oblasti je nový štýl práce, tzv. ROWE system (Results only work environment), ktorého prioritou je odstrániť možné obmedzenia (pracovnú dobu, pravidelné a dlhé porady, nepotrebné reporty, dress-code a iné) za účelom voľby toho štýlu, ktorý umožní zamestnancom pracovať spôsobom, aký im vyhovuje najlepšie. Podľa zakladateľov, sociálnych vizionárov J. Thompson a C. Ressler, ide o manažérsku stratégiu, pri

ktorej sú zamestnanci hodnotení na základe svojho pracovného výkonu, a nie podľa toho, koľko času strávia na pracovisku.

Tabuľka 6
Komparácia tradičného a nového štýlu práce

TRADIČNÁ PRACOVNÁ KULTÚRA	ROWE SYSTEM
- Kultúra nárokov	- Kultúra príležitostí
- Zameranie na harmonogram	- Zameranie na prácu
- Subjektívne konverzácie	- Objektívne konverzácie
- Individuálne zameranie	- Zameranie na tím/organizáciu
- Práca sa hodnotí podľa odpracovaného času	- Práca sa hodnotí podľa výsledku
- Sloboda bez zodpovednosti	- Zodpovednosť na prvom mieste
- Manažér rieši: „Prečo tu nie si?“	- Manažér rieši: „ Prečo nie je dokončená úloha?“
- Zodpovedný len v rámci poverení	- Úplne nezávislý a zodpovedný
- Žiadne výsledky? Žiadna práca z domu	- Žiadne výsledky? Žiadna práca

Zdroj: spracované podľa THOMPSON, J. – RESSLER, C. 2013. Why Managing Sucks and How to Fix It: A Results Only Guide to Taking Control of Work, Not People. New Jersy : Wiley, 2013. 278 p. ISBN 978-1-11842-636-4.

K novému pracovnému štýlu sa pozitívne vyjadrili viacerí zahraniční manažéri, ekonómovia, autori kníh a média,[1] ktorí ROWE system prirovnávajú k práci budúcnosti. Podľa nich ide o radikálnu zmenu vo firemnej kultúre a vyššej flexibilite zamestnancov, ale tiež rozhodný posun v zodpovednosti, úspechu a v tom, ako zmýšľať o práci vo všeobecnosti.

2.5 Vedenie

Manažéri firiem hľadajú v súčasnej dobe východiská a poučenia z globálnej hospodárskej krízy. Práve v tejto súvislosti sa do popredia dostáva otázka vodcovstva. Od lídrov sa očakáva, že v čase krízy, keď sú zamestnanci viac ovládaní obavami a emóciami, sa popasujú s aktuálnou situáciou, s odvahou sa postavia nepriaznivej situácii, že sú schopní jasne a zrozumiteľne komunikovať firemné výzvy, prejaviť dôveru, a tým mobilizovať vnútropodnikové zdroje. (Mako 2012) V spojitosti so súčasným vodcovstvom sú často skloňované výrazy – charakter, zodpovednosť, zrelosť a etika. Nie nadarmo sa hovorí, že kríza, ktorej dôsledky ešte stále pociťujeme, nie je krízou hospodárskou, ale krízou vzťahov, morálky a charakteru. (Ljudvigová 2014)

Kríza upozornila na slabiny mnohých dovtedy nekriticky „ospevovaných“ manažérov. Lajdáckosť, nezodpovednosť, chamtivosť, rozhadzovačnosť, sprenevery - to sú charakteristické črty manažérov, ktorí sa pričinili o stále pretrvávajúcu krízu. (Ljudvigová 2014) Z toho dôvodu sa spoločnosť intenzívnejšie zamerala viac na hodnotenie lídrov nie na základe dosiahnutých hospodárskych výsledkov, ale rozhodujúci pohľad bol upriamený na ich

[1]V. Menard – zakladateľ a výkonný riaditeľ spoločnosti Choice Translating, A. Hite – zakladateľka spoločnosti BTC Revolutions, R. Suleman – zakladateľ a výkonný riaditeľ spoločnosti Achievers, J. Miller-Merrill – výkonná riaditeľka spoločnosti Xceptional HR, K. Fabbian – marketingová riaditeľka spoločnosti The Garabedian Group, D. H. Pink – autor knihy Drive and A Whole New Mind, G. Hamel – autor knihy What Matters Now, K. Maschka – autorka knihy This Is Not How I Thought It Would Be: Remodeling Motherhood to Get the Lives We Want Today, P. Slim – autorka knihy Escape from Cubicle Nation, média –
The Wall Street Journal, New York Times Magazine, Forbes a iní.

morálny profil, spokojnosť ich podriadených, či úspešnosť pri vychovávaní nasledovníkov. (Bedrnová, Nový 2007)

I. Ljudvigová (2013) uvádza, že sa upúšťa sa od predstavy „osamelého lídra s výnimočnými vlastnosťami a zručnosťami“ a vertikálneho vedenia zhora nadol a do centra pozornosti sa dostáva spoločné (tímové, resp. rotujúce) vodcovstvo, ktoré využíva znalosti, nápady a schopnosti všetkých členov tímu.

2.6 Kontrola

Všeobecne sa tvrdí, že vznik hospodárskej krízy sa pripisuje najmä zlyhaniu kontrolných mechanizmov. Príčiny možno hľadať v nesprávne, alebo nedôsledne vedených a kontrolovaných účtovných dokladoch podnikov a z nich odvodených finančných operácií. Ich konkrétnou formou sú falšované finančné výkazy, obyčajne nadhodnocujúce ukazovatele ziskovosti vlastnej firmy, alebo podhodnocovaním vlastných záväzkov. (Sahlman 2010)

Hospodárska kríza odkryla podvody, ktoré by sa v dobe hospodárskeho rastu možno podarilo utajiť. Manažment je v dnešných ekonomických podmienkach pod obrovským tlakom a jeho úlohou je dosiahnutie maximálnych plánovaných tržieb a ziskov, čo predstavuje veľmi silný motív k páchaniu podvodov. Aktuálne sa kladie zvýšený dôraz na monitoring podnikových operácií. Poradenská spoločnosť Ernst & Young (2009) uskutočnila prieskum zameraný na podvody v podnikoch v čase hospodárskej krízy. Respondenti prieskumu sú presvedčení, že vrcholový manažment - namiesto toho, aby šiel príkladom - sa sám správa neeticky. V priemere iba 24% respondentov verí, že ich vedúci pracovníci vždy konajú poctivo (napríklad len 13% českých, alebo 12% francúzskych a talianskych zamestnancov). Na Slovensku verí v čestnosť manažmentu až 66% respondentov a iba 3 % slovenských respondentov sú pevne presvedčení, že by ich manažment bol ochotný urobiť etické ústupky, aby v ťažkých časoch splnil ekonomické ciele (európsky priemer je 30%). Avšak 58% slovenských respondentov verí, že ich spoločnosť v posledných rokoch boj proti hospodárskej kriminalite posilnila. Najčastejším uvádzaným nástrojom bol interný audit (91%), externý audit (81%), prísnejšie kontroly a sledovanie výdavkov, a prijatie etického kódexu.

Tabuľka 7

História interného auditu

Predmet interného auditu	Rok
1. Checking the accounting records	1950
2. Evaluation of conformity	1960
3. Examination of procedures	1970
4. Evaluation of controls	1980
5. Report on the internal control system	1990
6. Evaluation of the risk management system	2000
7. Improvement of the risk management system	2001
8. Reporting the activity performed	2002
9. Adding a value plus	2003
10. Consolidation of the internal audit	2004/2009
11. Capacity of managing financial risk	2010/2013

Zdroj: MUNTEANUA, V. – ZAHARIAB, L. D. 2014. Current Trends in Intenal Audit. In *Procedia - Social and Behavioral Science.* ISSN 1877-0428, 2014, vol. 116, no. 4, p. 2239-2242.

V spojitosti s hospodárskou krízou je často spájaný interný audit. Audítorská profesia je etablovaná v našich podmienkach už dlhšie a v čase krízy zaujala pevné miesto. Interný audit

doteraz poväčšine inklinoval k účtovným problémom, avšak podľa súčasného chápania je poradným nástrojom manažérov odhaľovania rizík v podnikoch. (Zaharia et al 2014; Munteanua, Zahariab 2014) Na základe uskutočnených štúdií špecialisti na interný audit poukazujú na to, že v súčasnosti "interný audit je na križovatke a okolo roku 2013 sa bude rysovať nový strategický prístup na základoch holistického manažmentu problémov manažmentu rizík." Tieto výroky sú založené na súčasnej situácii oddelení interného auditu v rámci hlavných národných a multinárodných entít, a to, že hoci výrazne zlepšili schopnosť kontroly finančných rizík, čelia novým výzvam generovaným trhovými trendmi a akcionármi, menovite zladením aktivít so súčasnou úrovňou zrelosti manažmentu rizika.

Kontrola je podľa teoretikov ako aj praktikov neoddeliteľnou súčasťou manažérskych aktivít na všetkých úrovniach riadenia. Pri štúdiu literatúry sme sa nestretli s výraznými zmenami v danej funkcií, ale skôr s tvrdením, že význam kontroly neustále rastie a jej účel už nie je len pravidelná informovanosť riadiacich pracovníkov, ale najmä jej preventívny vplyv pred možnými problémami, rizikami podnikateľského prostredia. (Jacobus 2015)

3. Záver

V dnešnom podnikateľskom svete vzhľadom k veľmi konkurenčnému trhu, funkcie manažmentu predstavujú jeden zo základných pilierov pre prežitie a napredovanie podnikov. Predmetom nášho poznania sú sekvenčné funkcie (plánovanie, organizovanie, personalistika, vedenie a kontrola) a priebežná funkcia (rozhodovanie). Funkcie manažmentu sú vo vzájomnej interakcii a danú prepojenosť sme spozorovali aj na základe zmien, posunov vyvolaných hospodárskou krízou. Po syntéze odborných i vedeckých zdrojov konštatujeme, že dôsledkami hospodárskej krízy neboli nové trendy, skôr sme názoru, že išlo o určitú korekciu, resp. zvýšený záujem o dané nástroje/metódy v aktuálnom (krízovom), resp. pokrízovom období.

Použitá literatúra (References)

BAIN & COMPANY. (2015). *Strategic planning.* <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-strategic-planning.aspx>, [cit. 01-12-2015].

BAIN & COMPANY. (2015). *Top 10 Management Tools*. <http://www.bain.com/management_tools/BainTopTenTools/default.asp>, [cit. 01-12-2015].

BAIN & COMPANY. (2015). *Employee Engagement Surveys*. <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-employee-engagement-surveys.aspx>, [cit. 01-12-2015].

BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, *I.* (2007) *Psychologie a sociologie řízení.* Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BEŇOVÁ, M. (2015). Plánovanie: kľúčová manažérska funkcia ako dôsledok pôsobenia globálnej hospodárskej krízy. In *Moderné trendy v manažmente a ich uplatňovanie v podnikoch na Slovensku*. Bratislava : Ekonóm, s. 226-232. ISBN 978-80-225-4165-7.

BOUHALI, R. – MEKDAD, Y. – LEBSIR, H. – FERKHA, L. (2015). Leader Roles for Innovation: Strategic Thinking and Planning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. vol. 181, no. 5, pp. 72-78, ISSN 1877-0428.

DEIGHTON, A. (2014). Data and Organizational Issues Reduce Confidence. <http://www.redmond.es/descargas/WP-HBR-Pulse-Survey-EN.pdf>, [cit. 08-12-2015].

ERIKSSON, K. – McCONNELL. A. (2011). Contingency plannig for crisis management: Recipe for success or political fantasy? *Policy and Society*. vol. 30, no. 2, pp. 89-99, ISSN 1449-4035.

ERNST & YOUNG. (2009). *Podvodom sa počas krízy darí*. <http://www.svet-komunikacie.sk/index.php?ID=6215>, [cit. 11-12-2015].

EVERS, M. – JONOSKI, A. – ALMORADIE, A. – LANGE, L. (2016). Collaborative decision making in sustainable flood risk management: A socil-technical approach and tools for participatory governance. *Environmental Science & Policy.* vol. 55, no. 2, pp. 335-344, ISSN 1462-9011.

GRANT, R. M. (2008). The Future of Management: Where is Gary Hamel Leading Us? In *Long Range. Planning*. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.455.1135&rep=rep1&type=pdf >, [cit. 10-12-2015].

GRZNÁR, M. – Ľ. SZABO. (2009). Krízový manažment a krízové plánovanie. *Trends of Economics and Management*. roč. 3, č. 4, s. 1-10, ISSN 2336-6508.

GRZNÁR, M. – Ľ. SZABO. (2012). Manažment podnikov: stav po kríze. *Ekonomické rozhľady/Economic review*. roč. 41, č. 3, s. 292-308, ISSN 0323-262X.

HAHN, M. H. – LEE, K. CH. – LEE, D. S. (2015). Network structure, organizational learning culture, and employee creativity in system integration companies: The mediating effects of exploitation and exploration. *Computers in Human Behavior*. vol. 42, no. 1, pp. 167-175, ISSN 0747-5632.

JACOBUS, D. (2015). New Paradigm of Managing Risks: Risk and Control Self - asessment. In *Agriculture and Agricultural Science Procedia*. vol. 3, no. 2, pp. 32-34, ISSN 2210-7843.

JANOUCH, V. (2012). Manažerské rozhodovaní s podporou teorie her. <http://www.systemonline.cz/business-intelligence/manazerske-rozhodovani-s-podporou-teorie-her.htm>, [cit. 08-12-2015].

LJUDVIGOVÁ, I. (2014). Koncepcia slúžiaceho vodcovstva. *Manažment podnikania a vecí verejných - dialógy : vedecko-odborný časopis Slovenskej akadémie manažmentu*. roč. 9, č. 25, s. 22-29, ISSN 1337-0510.

LJUDVIGOVÁ, I. (2013). Vodcovstvo založené na charaktere, zodpovednosti a etike. *Manažment podnikania a vecí verejných - dialógy : vedecko-odborný časopis Slovenskej akadémie manažmentu*. roč. 8, č. 22, s. 60-68, ISSN 1337-0510.

KANTEN, P. – KANTEN, S. – GURLEK, M. (2015). The Effects of Organizational Structures and Learning Organization on Job Embeddedness and Individual Adaptive Performance. *Procedia Economics and Finance*. vol. 23, no. 7, pp. 1358-1366, ISSN 2212-5671.

KAZLAUSKAITĖ, R. – BUČIŪNIENĖ, I. (2010). HR function developments in Lithuania. *Baltic Journal of Management*. vol. 5, no. 2, pp. 218-241, ISSN 1746-5265.

KOCIÁNOVÁ, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha : Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

LAN, L. H. – CHEN, CH. CH. – CHUANG, S. S. (2015). Exchange rate risk management: What can we learn from financial crisis? *Economic Modelling.* vol. 45, no. 3, pp. 187-192, ISSN 0264-9993.

LO NIGRO, G. – BRUCCOLERI, M. – PERRONE, G. (2006). Negotiation in distributed production planning environment. *International Journal od Production Research.* vol. 44, no. 18, pp. 3743-3758, ISSN 0020-7543.

MAKO, R. (2012). *Vodcovská úloha top manažmentu firmy v súčasnom podnikateľskom prostredí*. <http://cecga.org/vodcovska-uloha-top-manazmentu-firmy-v-sucasnom-podnikatelskom-prostredi/>, [cit. 30-11-2015].

MANKINS, M. C. – STEELE, R. (2006). Stop Making Plans, Start Making Decisions. *Harvard Business Review.* vol. 84, no. 1, pp. 76-84, ISSN 0017-8012.

MUNTEANUA, V. – ZAHARIAB, L. D. (2014). Current Trends in Intenal Audit. *Procedia - Social and Behavioral Science.* vol. 116, no. 4, pp. 2239-2242, ISSN 1877-0428.

OSTROWSKA, M. – MAZUR, S. (2014). Risk in a Crisis Situation. *In 2nd Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism 2014.* Praha : Elsevier Procedia, pp. 1054-1059. ISBN 978-1510-80-9680.

REEDT DORTLAND, M. – VOORDIJK, H. – DEWULF, G. (2014). Making sense of future uncertainties using real options and scenario planning. *Futures*. vol. 55, no. 12, pp. 15-31. ISSN 0016-3287.

RIGHI, M. B. – CERETTA, P. S. (2013). Risk prediction management and weak form market efficiency in Eurozone financial crisis. *International Review of Financial Analysis*. vol. 30, no. 12, p. 384-393, ISSN 1057-5219.

PINTO, K. J. – WINCH, G. (2016). The unsettling of „settled science“: The pasta and future of the management of projects. In *International Journal of Project Management*. vol. 34, no. 2, pp. 237-245, ISSN 0263-7863.

PwC. (2014). *Gut & gigabytes, PwC Global Data and Analytics Survey 2014*. <http://www.pwccn.com/webmedia/doc/635489055506685975_big_data_report.pdf>, [cit. 08-12-2015].

SAHLMAN, W. A. (2010). *Management and the financial crisis*. <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-033.pdf>, [cit. 11-12-2015].

SPETZLER, C. – NEAL, L. (2015). Wide Approach to Good Decision-Making. <https://hbr.org/2015/05/an-organization-wide-approach-to-good-decision-making>, [cit. 09-11-2015].

STIGLITZ, J. (2014). *What Have We Learned? Macroeconomic Policy After the Crisis*. London : The MIT Press, 2014. ISBN 978-02-620-2734-2.

THOMPSON, J. – RESSLER, C. (2013). *Why Managing Sucks and How to Fix It: A Results Only Guide to Taking Control of Work, Not People*. New Jersy : Wiley, 2013. ISBN 978-1-11842-636-4.

TREND. (2016). *Lean manažment* 2016. <http://konferencie.etrend.sk/trend_konferencie/lean-manazment-2016.html>, [cit. 06-02-2016].

VALENTINOVICH, K. D. (2015). Modern Trends in Human Resource Management and the Interests of Innovative Development of Economic Entities. *Economics & Management*. vol. 116, no. 6, pp. 69-73, ISSN 1998-1627.

WORLD ECONOMIC FORUM. (2014). *The Global Competitiveness Report 2014-2015*. <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf>, [cit. 08-12-2015].

QI, Y. – TANG, M. – ZHANG, M. (2014). Mass Customization in Flat Organization: The Mediating Role of Supply Chain Planning and Corporation Coordination. *Journal of Applied Research and Technology*. vol. 12, no. 2, pp. 171-181, ISSN 1665-6423.

ZAHRADNÍČKOVÁ, L. – VACÍK, E. (2014). Scenarios as a Strong Support for Strategic Planning. *Procedia Engineering*. vol. 69, no. 2, pp. 665-669, ISSN 1877-7058.

ZÁLEŽAKOVÁ, E. (2012). *Podniky v kríze: nutnosť nového ponímania manažérskych funkcií.* <http://www.hrvpraxi.sk/33/podniky-v-krize-nutnost-noveho-ponimania-manazerskych, [cit. 01-12-2015].

ZARATE, P. (2013). *Tools for Collaborative decision-making*. New York : Wiley, 2013. ISBN 978-1-84821-516-0.

ZAHARIA, L. D. – LAZAR, A. – TILEA, M. D. (2014). The Role od Internal Audit Regarding the Corporate Governance and the Current Crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. vol. 116, no. 2, pp. 4819-4823, ISSN 1877-0428.

Dobrovoľný environmentálny koncept podniku
Voluntary environmental concept of the enterprise

Brigita Boorová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu výroby a logistiky
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: brigita.boorova@euba.sk

Abstract
The article deals with the concept of voluntary environmental concept of the enterpricse, because increasing frequency of occurrence of environmental issues beyond the local level due to the negative impact of human activities on the environment and natural resources. Therefore the company's environmental policy plays in recent decades a key role in strategic decision making by managers to increase company competitiveness.

JEL classification*: Q01, Q56, Q57*
Keywords*: environmental management, ISO 14001, EMAS*

1. Úvod

Životné prostredie alebo zriedkavo environment je všetko, čo vytvára prirodzené podmienky existencie organizmov vrátane človeka a je predpokladom ich ďalšieho vývoja. Jeho zložkami sú najmä ovzdušie, voda, horniny, pôda i samotné organizmy (Zákon č. 17/1992 Zb.).

Priveľké znečisťovanie prostredia v ktorom žijeme, ako aj nadmerné čerpanie prírodných zdrojov núti odborníkov, ako aj politikov a ekonómov, neustále premýšľať nad riešením týchto problémov a pristupovať k opatreniam vedúcim k eliminácií znečisťovania. Na to slúžia legislatívne opatrenia jednotlivých štátov, prostredníctvom opatrení, sankcií, emisných kvót, poplatkov, pokút a pod., ale aj dobrovoľné nástroje environmentálnej politiky, ktoré majú podnecovať podniky, aby ich využívali, boli šetrnejší k životnému prostrediu, lákavejší pre koncového spotrebiteľa a znižujúce náklady.

V rámci vstupu Slovenska do EÚ v roku 2004 sa nám ako krajine stali záväzné aj všetky smernice EÚ. V súvislosti s problematikou dobrovoľných environmentálnych nástrojov spracovalo MŽP SR Stratégiu uplatňovania dobrovoľných nástrojov environmentálnej politiky v Slovenskej republike, ktorú schválila vláda Uznesením č. 1091 v roku 2007. Jej cieľom je prostredníctvom sústavného zlepšovania environmentálneho správania sa organizácií a ovplyvňovania povedomia spotrebiteľskej verejnosti dosiahnuť znižovanie environmentálnych vplyvov aktivít a produktov na životné prostredie. Uplatňovanie tejto stratégie má okrem iného tiež podporovať konkurencieschopnosť slovenských produktov a služieb na trhoch jednotlivých krajín EÚ. V Stratégii sú zahrnuté nasledujúce dobrovoľné nástroje: environmentálne manažérstvo a audit, environmentálne označovanie, environmentálne technológie a ekoinovácie, zelené verejné obstarávanie a dobrovoľné environmentálne dohody (Záhoranová, S., 2008).

1.1 Metodológia

Pri písaní a spracovaní článku bol uplatnený postup a metódy skúmania. Základným prvkom na získanie všeobecného prehľadu v danej problematike bolo štúdium, zhromažďovanie a použitie informácií z domácej a zahraničnej odbornej ekonomickej literatúry, z vedeckých časopisov, elektronických informačných zdrojov, www. stránok, a pod. Kritériom pre výber zdrojov bola ich aktuálnosť, všeobecná platnosť v súčasnosti a ich význam pre danú problematiku.

Článok je výstupom empiricko – teoretickej etapy výskumného projektu VEGA: "Vplyv environmentálnych nástrojov na zvyšovanie konkurencieschopnosti a udržateľnosti podnikov".

2. Trvalo udržateľný rozvoj (TUR)

Bol definovaný v roku 1987 v Správe Svetovej komisie pre životné prostredie a rozvoj, s názvom Naša spoločná budúcnosť, ako: „ rozvoj, ktorý uspokojuje potreby súčasnosti bez toho, aby obmedzoval možnosti budúcich generácií uspokojiť ich potreby ". Podľa zákona č. 17/1992 SR je TUR taký rozvoj, ktorý súčasným i budúcim generáciám zachováva možnosť uspokojovať ich základné životné potreby a pritom neznižuje rozmanitosť prírody a zachováva prirodzené funkcie ekosystémov.

Postup v oblasti trvalo udržateľného rozvoja z celosvetového hľadiska zastrešuje OSN, hlavne cez aktivity svojej komisie pre TUR a cez organizovanie svetových summitov a konferencií o TUR EÚ i vláda SR považuje TUR za základný princíp rozvoja spoločnosti. EÚ zdôrazňuje a potvrdzuje dôležitosť TUR v Lisabonskej zmluve a v mnohých strategických dokumentoch medzi nimi aj v kľúčovej Stratégii Európa 2020. Tá svojim zameraním na inteligentný, udržateľný a inkluzívny rast plne rešpektuje ekonomický, environmentálny a sociálny rozmer TUR. Stálou výzvou pre Slovensko je premietať princípy TUR do každodenného života, posudzovať všetky plánované i realizované aktivity prostredníctvom kritérií TUR a vyhodnocovať smerovanie k trvalej udržateľnosti pomocou súboru merateľných ukazovateľov TUR. Hlavné indikátory TUR EÚ uvádzame v nasledovnej tabuľke 1.

Tabuľka 1
Hlavné indikátory TUR EÚ

Téma	**Hlavný indikátor**
Sociálno-ekonomický rozvoj	Miera rastu reálneho HDP na obyvateľa
Udržateľná spotreba a výroba	Produktivita zdrojov
Sociálne začleňovanie	Obyvateľstvo nachádzajúce sa núdzi alebo v sociálnom vylúčení
Demografické zmeny	Miera zamestnanosti starších pracovníkov
Verejné zdravie	Zdravé roky života a stredná dĺžka života pri narodení (podľa pohlavia)
Klimatické zmeny a energia	Emisie skleníkových plynov Podiel energie z obnoviteľných zdrojov na celkovej hrubej konečnej spotrebe energie
Udržateľná doprava	Podiel spotreby energie v doprave vzhľadom na HDP
Prírodné zdroje	Index vtákov Stav rybej populácie spravovanej EÚ v severovýchodnom Atlantiku
Globálne partnerstvo	Podiel oficiálnej rozvojovej pomoci na HDP
Dobre spravované verejné veci	Žiadny hlavný indikátor

Zdroj: vlastné spracovanie

 ISBN 978-80-225-4279-1

2.1 Dobrovoľné environmentálne nástroje (koncepty)

Dobrovoľné environmentálne nástroje svojou podstatou nadväzujú na využívanie trhu a následnej samoregulácie. Ovplyvňujú pôsobenie podnikov bez výrazného obmedzenia ich slobodného rozhodovania sa. Umožňujú podnikom, zhodnocovať a zlepšovať svoje environmentálne správanie a bez výrazného obmedzovania dosahovať konkurenčnú výhodu na globálnom trhu. Dobrovoľné nástroje pôsobia v rámci rámcov, ktoré štát pre ich fungovanie na trhu vytvára prostredníctvom legislatívnych predpisov (zákon, vyhláška) alebo nelegislatívnych predpisov (uznesenie vlády). Patria sem napríklad zelené verejné obstarávanie, Ecolabelling, EMS (Environmentálny manažérsky systém) podľa ISO 14001, EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), environmentálne technológie, dobrovoľné environmentálne dohody, environmentálne účtovníctvo, spoločensky zodpovedné podnikanie a iné.

Podľa Boďovej (2006) sú samoregulačné (trhové) a dobrovoľné environmentálne nástroje charakteristické odstraňovaním konkrétnych príčin environmentálnych problémov. Sú spravidla pružné, inovatívne, hospodárne. Ich uplatňovanie a funkcionalita je determinovaná jednotlivými účastníkmi trhu. V systéme samoregulačných environmentálnych nástrojov majú osobitné postavenie dobrovoľné nástroje, pretože sú výsledkom slobodného rozhodnutia podnikov a plnia nadštandardné požiadavky nad rámec legislatívnych noriem. Dobrovoľné nástroje sú významnými nástrojmi environmentálnej politiky EÚ, ktorá cieli na trvalo udržateľnú výrobu a spotrebu. Popri legislatívnych „tvrdých“ nástrojoch ide o tzv. „mäkké“ nástroje samoregulácie a reprezentujú najvyšší možný stupeň environmentálneho správania podnikov, ktoré garantuje štát na báze zákonných podmienok.

Dobrovoľné environmentálne nástroje možno rozdeliť z hľadiska ich účelu nasledovne (Kislingerová, 2008):

Redukčné nástroje – ich účelom je korekcia negatívnych vplyvov podniku na životné prostredie. Môžu to byť napríklad:

- zavádzanie environmentálnych manažérskych systémov,
- ekodizajn, čiže návrh a produkcia výrobkov so zníženým negatívnym dopadom na životné prostredie,
- ecolabelling – označovanie ekologicky šetrných produktov, výrobkov a služieb,
- monitoring a targeting – zavádzanie systémov, ktoré zaisťujú kontinuálne zlepšovanie energetickej a materiálovej účinnosti,
- dobrovoľné environmentálne dohody – zmluvné záväzky medzi podnikmi a orgánmi verejnej správy,
- jednostranné environmentálne záväzky.

Informačné nástroje – podnik ich používa buď k získaniu alebo k poskytnutiu informácií o jeho vplyve na životné prostredie. Patria sem najmä:

- metóda LCA (posudzovanie životného cyklu),
- hodnotenie možností čistejšej produkcie,
- environmentálne manažérske účtovníctvo,
- environmentálny benchmarking,
- environmentálny reporting,
- vlastné environmentálne vyhlásenie,
- environmentálne vyhlásenie III. typu.

Edukačné nástroje – dobrovoľné výchovno-edukatívne nástroje sú zvláštnou skupinou nástrojov environmentálnej politiky. Ich úlohou nie je iba poskytnúť informácie, ale aj zaistiť, aby subjekt pochopil celú environmentálnu problematiku so všetkými dopadmi na spoločnosť.

V článku podrobnejšie predstavíme zopár vybraných dobrovoľných environmentálnych nástrojov (konceptov), ktoré môžu podniky využívať na zlepšenie svojej konkurenčnej výhody.

 ISBN 978-80-225-4279-1

2.1.1 Spoločensky zodpovedné podnikanie

Podľa definície Európskej komisie je spoločensky zodpovedné podnikanie: „Dobrovoľné integrovanie sociálnych a ekologických záujmov do každodenných firemných činností a interakcií s firemnými stakeholdermi“ (Európska komisia, Zelená kniha, 2001).

Moderné teoretické prístupy spoločensky zodpovedného podnikania (SZP) sa začali vytvárat v 50. rokoch 20. storočia. V roku 1953 Howard R. Bowen v knihe Social Responsibilities of the Businessman napísal: „Spoločenská zodpovednosť predstavuje záväzok podnikateľov usilovať sa o také stratégie, robiť také rozhodnutia alebo vykonávať také aktivity, ktoré sú žiadúce z pohľadu cieľov a hodnôt našej spoločnosti.“ (Bussard, A. – Narkus, M. – Buncak, M. – Marcek, E., 2005).

Významným dôvodom k vzniku konceptu SZF bola narastajúca moc veľkých korporácií v priebehu druhej polovice dvadsiateho storočia. Táto moc okrem prosperity priniesla so sebou aj negatívne efekty, ktoré znášali štát, občan alebo príroda. Definície SZF sa v tom istom období pod vplyvom rozvoja spoločenských vied, mimovládnych a vládnych organizácií a snáh o uvedenie konceptu SZF do praxe značne menili. Vzniklo taktiež mnoho ďalších súvisiacich konceptov a pojmov ako etika podnikania (business ethics), zodpovedné spravovanie podniku (corporate governance), spoločenské správanie podniku (corporate social performance) alebo spoločensky zodpovedné investovanie (corporate social investment). Za rozšírením SZF treba ale vidieť hlavne rastúcu silu zákazníkov a akcionárov alebo vlastníkov fondov, ktorí majú záujem na stabilite svojich investícii (Greško, J).

2.1.2 Environmentálne technológie

Za environmentálne technológie môžeme považovať všetky technológie, ktorých použitie je menej škodlivé ako využívanie zodpovedajúcich alternatívnych technológii. Environmentálne technológie zahŕňajú koncové technológie na znižovanie znečisťovania (napr. znižovanie znečisťovania ovzdušia, odpadového hospodárstvo), výrobky a služby, ktoré menej zaťažujú životné prostredie a menej intenzívne využívajú prírodné zdroje (napr. palivové články), spôsoby efektívnejšieho využívania zdrojov (napr. zásobovanie vodou, technológie, ktoré šetria energiu).

2.1.3 Environmentálne označovanie produktov a služieb

Environmentálne označovanie patrí medzi dobrovoľné nástroje environmentálnej politiky podporujúce výrobu a spotrebu produktov a služieb, ktoré sú ohľaduplnejšie k životnému prostrediu počas celého svojho životného cyklu, a ktoré poskytujú zákazníkom presné, nezavádzajúce a vedecky podložené informácie o vplyve produktov na životné prostredie. Environmentálne označovanie produktov sa v Slovenskej republike realizuje od roku 1997 prostredníctvom národnej schémy na udeľovanie environmentálnej značky Environmentálne vhodný produkt.

Podmienky a postup pri udeľovaní a používaní národnej environmentálnej značky upravuje zákon č. 469/2002 Z. z. o environmentálnom označovaní výrobkov v znení neskorších predpisov (SAŽP, 2016).

Kritériá pre získanie tejto značky sú predmetom úpravy zákona č. 469/2002 Z.z. o environmentálnom označovaní produktov v znení neskorších predpisov. O udelenie značky Environmentálne vhodný produkt alebo Ecolabel sa môže uchádzať výrobca, poskytovateľ služby, importér alebo obchodník. Environmentálne kritériá sú environmentálne náročnejšie a prísnejšie požiadavky na výrobky alebo služby v porovnaní s požiadavkami, ktoré stanovujú všeobecne záväzné právne predpisy v SR alebo v krajinách Európskeho spoločenstva (napr. prísnejšie limity na obsah ťažkých kovov vo výrobkoch, na množstvo emisií vypúšťaných do

ovzdušia, do vody a pod.). Stanovujú sa na vedeckom základe vzhľadom na celý životný cyklus produktov.

Od roku 2004, vstupu Slovenskej republiky do Európskej únie, majú žiadatelia možnosť získať aj európsku environmentálnu značku „Environmentálna značka EÚ“ (predtým „Európsky kvet“). Udeľovanie európskej environmentálnej značky sa vykonáva podľa nariadenia EP a R (ES) č. 66/2010 o environmentálnej značke Európskej únii. Jedná sa o nadnárodný systém, ktorý je platný vo všetkých krajinách EÚ a tiež v Nórsku, Lichtenštajnsku a na Islande. Kvetinu, ako ekoznačku EÚ môžu získať všetci výrobcovia, resp. poskytovatelia služieb, ktorí ponúkajú svoj výrobok alebo službu na trhu EÚ, bez ohľadu na krajinu pôvodu.

Tento program Európskej únie vznikol v roku 1990. Získať tento certifikát, bolo spočiatku možné len na výrobky. Prvé výrobky tento certifikát získali v roku 1996. V roku 2000 bol program upravený Nariadením Európskeho Parlamentu a rady Európskeho spoločenstva č. 1980/2000 a tým rozšírený aj pre poskytovateľov služieb. Na Slovensku je možné toto označenie získať od roku 2004. Udeľovanie európskej environmentálnej značky sa vykonáva podľa nariadenia EP a R (ES) č. 66/2010 o environmentálnej značke EÚ (SAŽP, 2016).

2.1.4 Dobrovoľné environmentálne dohody

Dobrovoľná environmentálna dohoda existuje mimo rámca platných právnych predpisov a niekedy môže tieto predpisy nahrádzať. Hlavným stimulom pre uzatvorenie dobrovoľnej dohody *zo* strany podniku je obava, že v prípade neuzatvorenia dohody mu vzniknú vyššie náklady a zo strany štátu je to snaha o zjednodušenie procesu, realizáciou ktorého by motivoval podnik k požadovanej aktivite.

Dobrovoľné environmentálne dohody sú zmluvné dohody či záväzky uzavreté medzi štátnymi orgánmi a súkromnými subjektmi (podnik, združenie) a ich základným princípom je vyjednávanie. Majú rozmanitý charakter, môžu to byť jednostranné záväzky, verejné dobrovoľné programy a pod. Dohody upravujú špecifické prípady a environmentálne problémy. Ich výhodou je, že využitím tohto dobrovoľného nástroja environmentálnej politiky je možné nájsť efektívnejšie, rýchlejšie a menej nákladné riešenie pre podnik. Nevýhodou je, že dobrovoľné environmentálne dohody nie sú právne záväzné a ich plnenie nie je žiadnym spôsobom vynútiteľné.

2.1.5 Environmentálny manažérsky systém

Environmentálny manažérsky systém (EMS) podľa normy ISO 14 001 patrí medzi dôležité manažérske nástroje. EMS sa skladá z určitého počtu navzájom prepojených prvkov, ktoré umožňujú organizácii analyzovať, kontrolovať a znižovať negatívne environmentálne vplyvy jednotlivých aktivít, výrobkov a služieb, ako aj riadiť organizáciu s väčšou efektívnosťou a kontrolou. Význam EMS je v tom, že umožňuje riadiť environmentálne problémy v podniku plánovaným a systematickým spôsobom a pomocou neho identifikovať cesty k neustálemu zlepšovaniu environmentálneho podnikového správania. EMS je vhodný pre všetky typy organizácií bez rozdielu ich veľkosti, aktivít, ktoré v nich prebiehajú alebo či patria do verejného alebo súkromného sektora. Podniky k zavedeniu systému riadenia ochrany životného prostredia pristupujú dobrovoľne s cieľom:

- vytvárať podmienky na udržanie a zlepšovanie svojej ekonomickej výkonnosti,
- odlíšiť sa a uplatniť v národnej i medzinárodnej konkurencii,
- akceptovať požiadavky trvalo udržateľného rozvoja spoločnosti.

Snahou environmentálneho manažmentu je nájsť riešenie ako riadiť podnikové aktivity, tak, aby nespôsobovali degradáciu životného prostredia. Cieľavedomým zlepšovaním jednotlivých

 ISBN 978-80-225-4279-1

procesov a aktivít, môže podnik prispievať nielen k lepšiemu životnému prostrediu, ale súčasne aj k znižovaniu svojich podnikových nákladov (znižovaním množstva odpadov, spotrebou energií, vody a plynu alebo vypúšťaných emisií), čo sa mu pozitívne odrazí na jeho zisku. EMS sa navzájom od seba líšia, keďže každá organizácia má vypracovaný svoj vlastný systém a programy zamerané na ciele vymedzené environmentálnou politikou podniku (Ekologika,2016).

3. Záver

Dobrovoľné environmentálne koncepty ovplyvňujú pôsobenie podnikov bez výrazného obmedzenia ich slobodného rozhodovania sa a môžu zvyšovať ich konkurencieschopnosť na trhu. Sú známe rôzne dobrovoľné environmentálne koncepty, ktoré môžu podniky využívať. V článku sme uviedli niekoľko z nich, ktoré môžu využívať aj slovenskí podnikatelia a podľa nášho názoru má používanie dobrovoľného environmentálneho konceptu význam z hľadiska zvyšovania konkurencieschopnosti podniku a to prostredníctvom prístupu k ochrane životného prostredia. Spotrebitelia, zákazníci, ale aj samotní výrobcovia či poskytovatelia služieb si čoraz viac uvedomujú nutnosť a nevyhnutnosť ochrany životného prostredia, ako aj spoločenskú zodpovednosť voči nasledujúcim generáciám.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0305/15 "Vplyv environmentálnych nástrojov na zvyšovanie konkurencieschopnosti a udržateľnosti podnikov" v rozsahu 100%, riešeného na Katedre manažmentu výroby a logistiky, Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave.

Použitá literatúra (references)

knihy

Kislingerová, E., a kol. (2008). *Inovace nástrojú ekonomiky a managementu.* Praha: C. H. Beck, 2008.

Bussard, A. – Nerkuš, M. – Bunčák, M. – Marček, E. (2005). *Spoločensky zodpovedné podnikanie*. Bratislava: Nadácia Integra, Nadácia Pontis, PANET, 2005. Str. 5.

časopisy

Boďová, E. (2006). *Ako prispievajú dobrovoľné nástroje environmentálnej politiky k hospodáreniu so zdrojmi.* In: *Enviromagazín,* č. 4, 2006.

Záhoranová, S. (2008). Stratégia uplatňovania dobrovoľných nástrojov environmentálnej politiky SR. In: *Enviromagazín,* č.1, 2008, s. 10

internetové zdroje

Ekologika. (2016). *Environmentálny manažérsky systém. http://www.ekologika.sk,* [cit. 07.11.2016].

Európska komisia. http://ec.europa.eu/index_en.htm. [cit. 07.11.2016].

Greško, J. *Spoločenská zodpovednosť firmy.* http://www.ekologika.sk, [cit. 07.11.2016].

Zákon č. 17/1992 Zb. z 5. decembra 1991 o životnom prostredí v znení ďalších predpisov č. 127/1994 Z.z. , č. 287/1994 Z.z., č. 171/1998 Z.z., č. 211/2000 Z.z. http://www. zakonysr.sk, [cit. 06.11.2016].

SAŽP. (2016). *Environmentálne označovanie produktov*. http://www.sazp.sk. [cit. 02.11.2016].

Der Einfluss des Gerechtigkeitsempfindens auf die Piraterieabsicht von Konsumenten bei Medienprodukten

Stefan K. Braun
Comenius University
Business Management, Lehrstuhl für Management
Odbojarov 10, P.O.Box 95
820 05 Bratislava 25
Slowakei
e-mail: stefan.braun@fm.uniba.sk, mail@stefanbraun.eu

Abstract
Herstellung von und Handel mit Raubkopien ist ein ernst zu nehmendes ökonomisches Problem in der Medienindustrie. In der von Unsicherheit und Komplexität geprägten Medienbranche sind neue Lösungsansätze und Handlungsmodelle erforderlich. Wie lässt sich ein „Grad der Gerechtigkeit" bei Konsumenten in Bezug auf stattfindende Piraterie ermitteln und darstellen? Welche Rolle spielen dabei Produkte, Inhalte und die jeweiligen Branchen? Um das Konsumentenverhalten besser zu verstehen, wurde eine quantitative Forschung basierend auf einer Online-Befragung mittels Fragebogen in Likert-Skalierung durchgeführt. Die Teilnehmereinladung erfolgte bevölkerungsrepräsentativ als geschichtete Quota-Stichprobe. Die Wichtigkeit des Gerechtigkeitsempfinden steht umgekehrt proportional mit Piraterieabsichten in einem starken signifikanten Zusammenhang. Individuen sind zugleich nicht in der Lage, eine allgemein gültige Definition für Gerechtigkeit zu formulieren. Sie sind mit einer existierenden Ungerechtigkeit einverstanden, solange die Ungerechtigkeit sie selbst nicht trifft. Urheberrechtsschutz und Gerechtigkeitsdenken sind zentrale Pfeiler für ökonomische Erfolge. Empirische Forschungen zu Nutzerverhalten, inneren Einstellungen und indifferentem Gerechtigkeitsempfinden müssen ausgedehnt werden.

***JEL classification**: D03, D63, K42*
***Keywords**: Gerechtigkeit, Verhaltensökonomie, Piraterieabsicht*

1. Einleitung

Produkt- und Markenpiraterie bestimmen unseren Alltag in allen Branchen und auf vielen Produktfeldern. Piraterie ist längst ein lukrativer Erfolgsmarkt geworden (Roder 2000:6). Die Schadensumme digitaler Musik-, Film- und Softwareproduktionen wird auf bis zu 240 Mrd. US$ geschätzt (2008: 75 Mrd. US$) (Ohne Verfasser 2011). Das sind über 140 Mal[1] mehr, als z. B. der drittgrößte Musikmarkt (Deutschland) jährlich mit legalen Produkten umsetzt (Drücke 2016:9).

Die Frage nach Gerechtigkeit ist Gegenstand philosophischer Erörterungen und Auseinandersetzungen. Von Aristoteles, Cicero und Sokrates bis Rawls, Sen und Zippelius haben sich Philosophen mit den Fragen vernunftfähiger Verhaltensweisen und Gerechtigkeitsfragen auseinandergesetzt. Gerechtigkeitsüberlegungen und ökonomisches Denken beeinflussen Entscheidungen und Verhalten der Akteure bei Piraterievergehen. Unternehmens- und Konsumentenentscheidungen sind abhängig vom Gerechtigkeitsempfinden. Im Gegensatz zur normativen Gerechtigkeitsforschung sieht sich die empirische Gerechtigkeitsforschung noch großen, komplexen Herausforderungen gegenüber,

[1] Musikverkauf (physisch und digital, inkl. Musikvideos, Downloads, Mobile, Streaming) im deutschen Musikmarkt 2014 beträgt 1,479 Mrd. €.

da sie kaum erforscht ist (Irlenbusch 2003:352). Digitale Piraterie wird beeinflusst von psychologischen, sozialen und ökonomischen Einflussfaktoren (Jackman & Lorde 2014:801). Verhaltensabsichten des Konsumenten sind nur schwer messbar und in einem Kontext mit inneren Einstellungen und Werten darzustellen. Ein Mangel an existierendem Unrechtsbewusstsein des Konsumenten täuscht jedoch nicht darüber hinweg, dass durch die Verwendung von Produkten im Immaterialgüterrecht konkrete monetäre Interessen der Werkschaffenden berührt werden.

Dies wirft die Frage auf, ob Personen bewusst ist, dass digitale Piraterie nach Legaldefinition ein Verbrechen ist. Warum entscheiden sich Menschen für ein kriminelles Verhalten, obwohl Sie wissen, dass sie hierfür bestraft werden können? Piraterie ist als kriminelle Handlung klassifiziert. Der Einzelne ist jedoch nicht dieser Ansicht, dass Piraterie durch wiederholte Praxis zu einer Norm geworden ist (Rojek 2005:362).

1.1 Zielbeschreibung

Die Ausführungen zu verschiedenen Gerechtigkeitsgrundsätzen von Rawls und Locke dienen als Kerntheorie des Forschungsmodells. Ein Konsens in der Gesellschaft erscheint unmöglich, da sich Individuen in unterschiedlichen moralischen und religiösen Überzeugungen sowie sozialen Stellungen befinden und unterschiedliche Prinzipien bevorzugen. Richtiges Handeln und moralische Pflichten resultieren nicht ausschließlich aus einer Kosten-Nutzen-Abwägung. Treue und Gerechtigkeit werden nicht von allen Menschen als Prinzipien anerkannt.

Während in der Piraterieforschung keine empirischen Studien mittels der Gerechtigkeitstheorie auffindbar sind, besteht jedoch die Forderung an die Wissenschaft, adäquatere Spezifikation der Präferenzen von Individuen aufzustellen, beobachtbares Verhalten zu rationalisieren und eine Annäherung an ökonomische Modelle zu finden. Ergänzt wird die Kerntheorie durch die in der empirischen Forschung verwendete Theory of Planned Behavior (TPB), die versucht, tatsächliches Verhalten zu erklären und die Einstellung zum eigenen Verhalten misst („Grad der Anstrengung“). Aus heutiger Sicht kann nicht davon ausgegangen werden, dass der Akteur (Pirat) zukunftsgerichtet sowie rational zwischen Handlungsalternativen abwägt.

1.2 Methodik

Im quantitativen Forschungsteil wurde ein Fragebogen für die Datenerhebung- und analyse in einer Querschnittsuntersuchung entwickelt. Der Fragebogen ist in verschiedene Abschnitte unterteilt, je ein Abschnitt für Konsumentenverhalten, Gerechtigkeit, Rückverfolgung sowie ein Abschnitt mit allgemeinen, demografischen Daten. Mit der Likert-Skala[2] wird ein Skalenniveau verwendet, das besonders bei der Messung im Konsumentenverhalten eingesetzt wird.

2. Theoretische Grundlagen

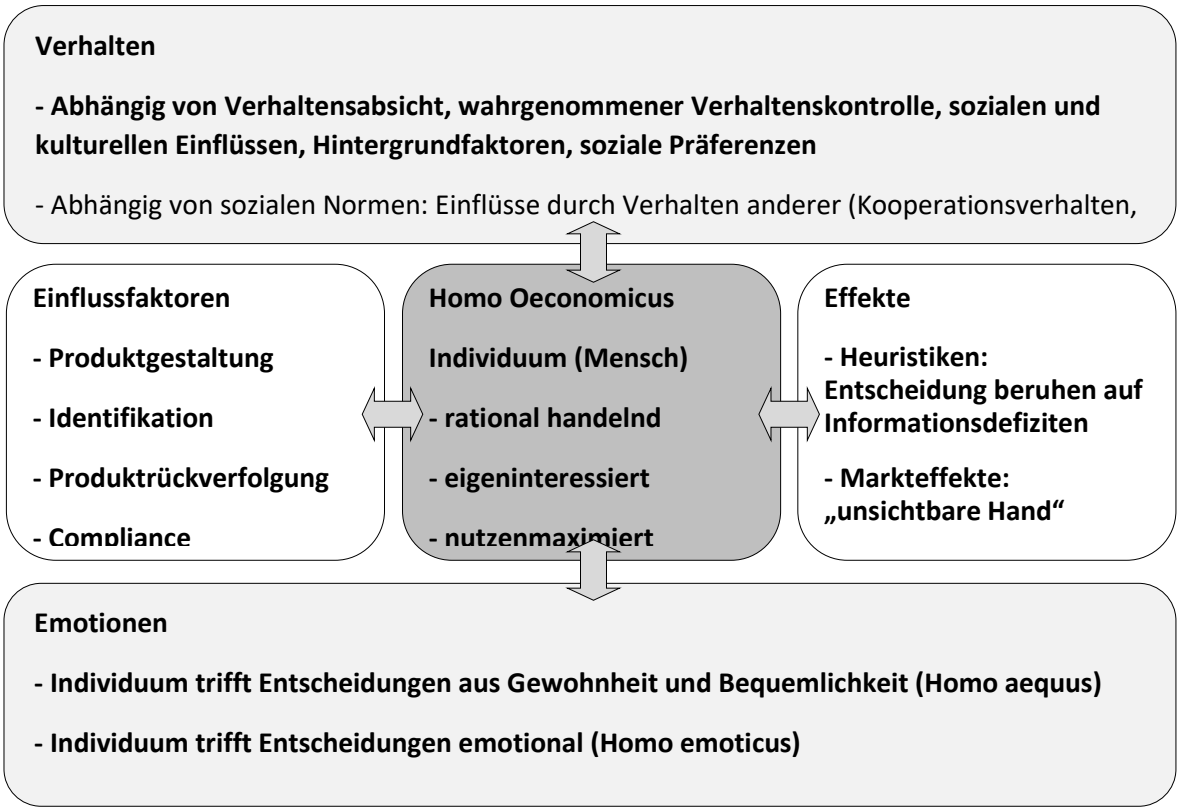
2.1 Verhaltensökonomische Aspekte

Die Verhaltensökonomie[3] beschäftigt sich mit menschlichem Verhalten in wirtschaftlichen Situationen. Nach Kube handeln Menschen nicht nur nutzenmaximiert, sondern schließen weitere Überlegungen in ihre Entscheidungen mit ein. Beobachtbares Verhalten baut nicht nur auf egozentrischem Verhalten auf (siehe Abbildung 1). Kube hält es demnach für plausibel, vom *homo aequus* bzw. *homo justus* zu sprechen, für den Fairness, Gerechtigkeit und

[2] Methode des summierten Ratings (Schnell, Esser & Hill 2013:176)
[3] Behavioral Economics

Gleichheit[4] wichtig sind (Kube 2007:135). Seine Entscheidungen werden je nach Situation und sozialer Präferenzen beeinflusst (4). Für Kube ist dies ein empirisches Problem über die Frage, wie Personen den Nutzen einer Situation bestimmen (136). Gleichzeitig wirft er die Frage auf, wann etwas *angemessen* und *fair* ist. Hierfür gäbe es keine eindeutige Antwort (4). Das Verhalten von Individuen wird aus eigennützigen Gründen heraus entstehen. Kube bezweifelt deshalb rationale, vernunftgesteuerte Entscheidungen und Abwägungen von Alternativen gegenüber sich selbst und anderen Personen. Für ihn ist fragwürdig, ob ein Individuum überhaupt maximiert oder nur versucht, ein gewisses Anspruchsniveau zu erreichen, oder nur einfache Entscheidungsregeln bemüht. Dies bedeute eine Abkehr vom Homo Oeconomicus (135 f).

Abbildung 1
Informationsasymmetrie[5] zwischen Homo Oeconomicus und Verhaltensökonomie (eigene Darstellung).

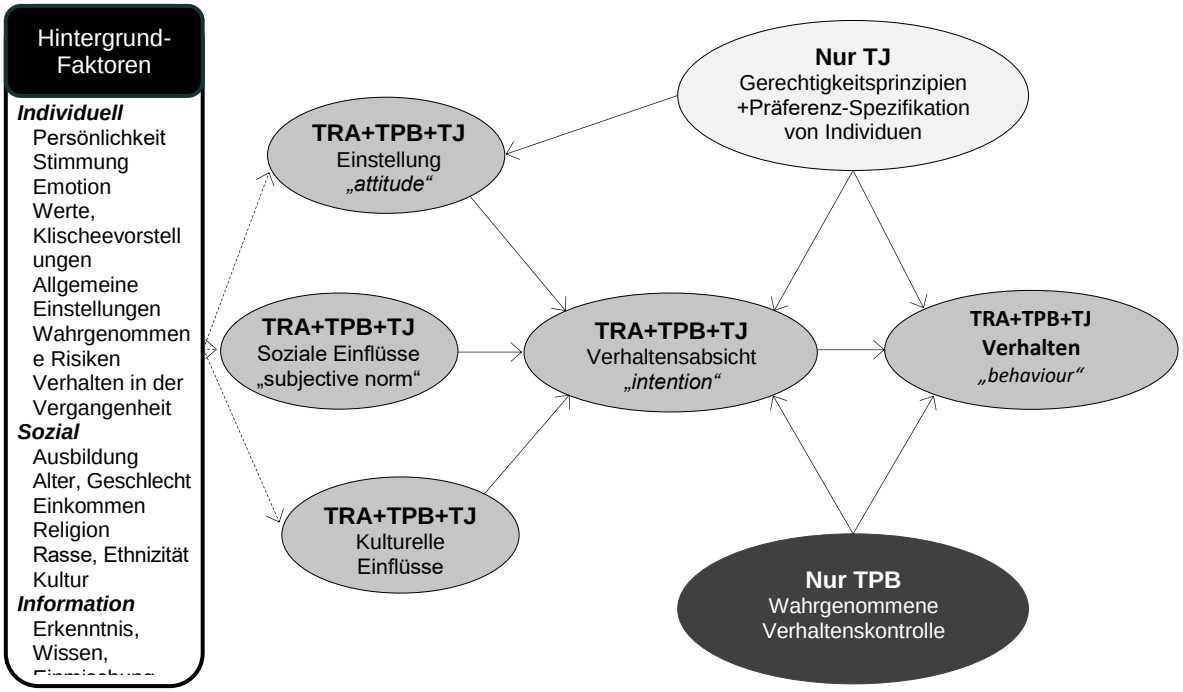


Entscheidend ist das Verstehen von menschlichem Verhalten und nicht nur die Vorhersage dazu. Hierzu ist eine Identifikation der Determinanten von Verhaltensabsichten notwendig (Ajzen 2005:117). Verhaltensbeobachtungen dienen in der Regel als Indikatoren für allgemeine Reaktionen, die Individuen tendenziell haben. Selten wird versucht, eine einzelne Handlung unter einem einzigartigen Set von Umständen vorherzusagen oder zu erklären (117, 142).

Abbildung 2:
TRA, TPB und TJ im Vergleich; erweitertes Modell, eigene Darstellung in Anlehnung an (Kroeber-Riel & Gröppel-Klein 2013:237) und (Fishbein & Ajzen 2010:22) unter Einbeziehung von Gerechtigkeitsprinzipien. Theory of Reasoned Action (TRA, mittelgrau

[4] Gleichheit im Sinne von Gleichbehandlung und Chancengleichheit (Kube 2007:135).
[5] Beschreibt den Zustand der Unausgewogenheit von Informationsbesitz. Informationen sind nicht überall und bei Jedermann vollständig vorhanden.

unterlegt), Theory of Planned Behavior (TPB, dunkel- und mittelgrau unterlegt) und Theory of Justice (TJ, Gerechtigkeitstheorie, hellgrau unterlegt).



2.2 Gerechtigkeitsforschung

Empirische Gerechtigkeitsforschung ist i.G. zur normativen Gerechtigkeitsforschung ein relativ junges Feld. Die neuere Gerechtigkeitsforschung soll interdisziplinär, normativ und empirisch, arbeiten. Gerechtigkeitsforschungen kamen in verschiedenen Untersuchungen aus der Psychologie und Soziologie bereits zum Einsatz, in den Wirtschaftswissenschaften sind empirische Studien bisher noch selten (Irlenbusch 2003:352). Sie untersuchen die Einstellung des Menschen zur Gerechtigkeit und deren unterschiedlichen Vorstellungen zu Gerechtigkeitsprinzipien. Beeinflusst wird eine unterschiedliche Wahrnehmung zur Gerechtigkeit auch von Sozialstruktur und Kultur (Söling 2010:8). Söling wirft die Frage auf: „*Wie kann das an den Gerechtigkeitsprinzipien (Makroebene) orientierte Verhalten (Mikroebene) erklärt werden?*“ Die in der Gerechtigkeitsforschung verwendeten handlungstheoretischen Ansätze (Mikroebene) integrieren nach Söling nicht die Makroebene. Sie sieht trotzdem die Notwendigkeit, dies zu tun und verwendet hierfür ein intergratives Akteursmodell (Handeln aufgrund multipler Motive), die Framing-Konzeption und die Social Production Function. Multiple Motive sind in der Gerechtigkeitsforschung für eine Präferierung unterschiedlicher Prinzipien der Gerechtigkeit aufschlussreich (83). Die Ökonomie hat in der Auseinandersetzung mit dem Gerechtigkeitsbegriff immer noch Schwierigkeiten, obwohl die kommutative und distributive Gerechtigkeit die Ökonomie direkt betrifft (Schumann & Brink 2003). In der experimentellen Wirtschaftsforschung haben Frohlich, Oppenheimer und Eavy empirische Untersuchungen auf Basis von realem Verhalten der Probanden sowie unter Betrachtung der drei wichtigsten Aussagen Rawls durchgeführt (Frohlich, Oppenheimer & Eavey 1987:606). Akteure einigen sich unter dem Schleier des Nichtwissens (Rawls 2012:159) (a) im Einvernehmen auf ein Gerechtigkeitsprinzip, (b) die Regel bleibt immer

gleich und zwar (c) die Wohlfahrt des am schlechtesten gestellten Individuums zu maximieren (Unterschiedsprinzip[6]) (Irlenbusch 2003:356).

Kritisiert werden muss, dass immer noch unklar bleibt, wie die Gruppe der am schlechtesten gestellten bestimmt werden kann (Rawls 2012:64). *Ungleichheit bedeutet nicht automatisch Ungerechtigkeit.* Kube postuliert, dass trotz Ungleichheit Entscheidungen oder Situationen als fair empfunden werden können. Nicht die Gewinnhöhe ist entscheidend, sondern lediglich der Umstand, wie es zu einer möglichen Ungleichheit gekommen ist (Kube 2007:133). Akteure sind demnach in der Lage, sich auf ein gemeinsames Gerechtigkeitsprinzip zu einigen (Irlenbusch 2003:357). Wird die Modellierung des *Schleier des Nichtwissen*s verändert, führt dies zu anderen Gerechtigkeitsurteilen. Das Verhalten steht in einem unmittelbaren Zusammenhang zu unterschiedlich gesetzten institutionellen Rahmenbedingungen, an dem sich Individuen ausrichten (366). Irlenbusch sieht eine Notwendigkeit in einer „adäquateren Spezifikation der Präferenzen“[7] von Individuen, um ökonomische Modelle tatsächlich beobachtbarem Verhalten anzunähern sowie zu rationalisieren (364). Das an Gerechtigkeitsprinzipien orientierte Verhalten kann nach Söling nur in Verbindung mit der Mikro-(Erklärung des Verhaltens) und der Makroebene (Prinzipien der Gerechtigkeit) gesehen werden. Söling kritisiert die in der empirischen Gerechtigkeitsforschung verwendeten handlungstheoretischen Ansätze und Modelle, da sie nicht die Einwirkungen der Makroebene berücksichtigen (Söling 2010:9). Experimentelle Forschung will mit einer Erweiterung des Homo-Oeconomicus-Modells menschliches Verhalten besser abbilden (Schwaiger 2011:266).

Der Grad der Gerechtigkeit kann gemessen und mit Hilfe der mathematischen Funktion *Justice-Function-Evaluation* (Theorie der Psychophysik) dargestellt werden (Söling 2010:17). Im Vergleich zur normativen Argumentation, wie Gerechtigkeit im Sinne einer Verteilungsordnung sein soll, fragt die empirisch-soziologische Gerechtigkeitsforschung, „*was die in einer bestimmten Gesellschaft lebenden Personen wirklich für gerecht halten und wie die Verteilungsgerechtigkeit in der Gesellschaft institutionalisiert ist*“ (19). In diese Überlegungen werden soziologischen und sozialpsychologischen Annahmen integriert (20). Nach Haug ist mit dem Gerechtigkeitsprinzip die Erwartung verbunden, dass in sozialen Beziehungen die Verteilung von Gütern in gerechter Weise erfolgen sollte (Haug & Weber 2002:34). Nach Liebig bestehen unterschiedliche, von sozialen Einflüssen abhängige, Wahrnehmungen von Gerechtigkeit. Es existieren zudem unterschiedliche Gerechtigkeitsprinzipien. Die empirische Gerechtigkeitsforschung im Bereich der *justice in organisations* Forschung kann in drei Phasen eingeteilt werden: (1) Verteilungsgerechtigkeit in Unternehmen (Tauschgerechtigkeit), (2) Verfahrensgerechtigkeit, und -ungerechtigkeit sowie (3) systemische Gerechtigkeit und local justice (Liebig 1997:201 f). Nach Söling wirft Lindenberg die Frage auf, wie „*mit der Gerechtigkeit verbundene Prinzipien und Normen (Explanandum) hinsichtlich ihres Einflusses auf das Handeln der Akteure erklärt werden“* können? Einflussfaktoren sind insb. individuelle Handlungsmotivation, soziale Situation und soziales Verhalten der Akteure, zit. nach (Söling 2010:31). Piraterie ist unabhängig seines ökonomischen „Nutzens“ gesellschaftlich unerwünscht. Vor dem Hintergrund des Coase-Theorems[8] muss eine rein ökomische Perspektive kritisch betrachtet werden, vor allem dann, wenn die Betroffenen selbst eine effiziente Lösung erzielen sollen. Werden Piraterieschutzmaßnahmen von der Zahlungsfähigkeit der Betroffenen abhängig gemacht, werden Aspekte sozialer Gerechtigkeit

[6] Prinzip der fairen Chancengleichheit; Erweiterung des Pareto-Prinzips (Zustand, der nicht verbessert werden kann ohne gleichzeitig einen anderen verschlechtern zu müssen), Verbesserung der am besten gestellten nur dann, wenn dies den weniger begünstigten Mitglieder der Gesellschaft zum Vorteil gereicht (Rawls 2012:96).
[7] Mikroökonomischer Term: geeignete Auflistung/Verzeichnis von Alternativen, wie sie von Akteuren bei deren Handlungen bevorzugt werden.
[8] Teilnehmer eines Marktes lösen ihre Probleme, durch externe Effekte entstanden, selbst auf eine effiziente Art und Weise, wenn sie ohne Kosten über die Ressourcenzuteilung verhandeln und tauschen (Coase 1937:402 ff).

 ISBN 978-80-225-4279-1

ausgeblendet (Coase 1960:7 ff). In einer Welt, in der die Kosten einer Rechteneuordnung bzgl. Ärgernisse auf dem Rechtssystem der Gerichte aufgebaut ist, sind in Wirklichkeit Entscheidungen über wirtschaftlichen Probleme zu treffen, auf denen zu bestimmen sind, welche Ressourcen eingesetzt werden sollen (Coase 1988:132 f).

3. Forschungsdesign

3.1 Datenerhebung quantitative Forschung

Die schriftliche Befragung erfolgt auf Grundlage eines standardisierten Fragebogens. Eine Online-Befragung ist dann zu empfehlen, wenn 100 oder mehr potentielle Auskunftspersonen zu erwarten sind (Lehmann 2011:64). Die Quota-Stichprobe ist gewissermaßen keine Zufallsstichprobe, jedoch ist sie das am weitesten verbreitete Verfahren in der kommerziellen Umfrageforschung (Denz 2005:30 f). Nach Theobald sind Verzerrungen durch die Stichprobenbildung hinnehmbar, wenn eine ohnehin nur sehr schwer erreichbare Zielgruppe vorliegt und man kaum in der Lage ist, eine Repräsentativität zu erreichen (Theobald 2000:118).

Die Teilnehmereinladung erfolgte bevölkerungsrepräsentativ mit einer Quotierung hinsichtlich Geschlecht und Alter[9] auf Basis der erstellten Gruppen im Fragebogen. Die Stichprobe wurde mit einem N=200 (Zielwert) angestrebt. Der Befragungszeitraum von rund 4 Monaten gibt Teilnehmern ausreichend Zeit, an der Umfrage teilzunehmen. Die Grundgesamtheit außerhalb der Panelbefragung bezieht sich auf die Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland, dementsprechend alle Personen, die zum Zeitpunkt der Befragung in Deutschland leben. Von den insg. 253 befragten Teilnehmern haben 191 Teilnehmer den Fragebögen vollständig ausgefüllt (30 Teilnehmer haben die Befragung nicht begonnen, 32 Teilnehmer haben die Befragung unterbrochen). Insg. kamen nach Abzug von 14 Teilnehmern durch nicht plausible Antworten 177 Teilnehmer in die Auswertung.

3.2 Hypothesenableitung

In der Piraterieforschung sind kaum empirischen Studien mittels eingesetzter Gerechtigkeitstheorie auffindbar. In diesem Zusammenhang wurde *Gerechtigkeit* in Zusammenhang mit Medienpiraterie wenig empirisch erforscht. *Gerechtigkeit* ist ein indifferenter Begriff, der durch Individuen unterschiedlich emotional definiert wird und vom *eigenen* Verständnis des Konsumenten abhängt. Allerdings besteht jedoch die Forderung an die Wissenschaft, adäquatere Spezifikation der Präferenzen von Individuen aufzustellen, beobachtbares Verhalten zu rationalisieren und eine Annäherung an ökonomische Modelle zu finden. Gerechtigkeit kann dabei auf vielen unterschiedlichen Ebenen empirisch untersucht werden. Mehrere Variablen, u. a. Einkommen, Ausgaben und frei verfügbares Einkommen können ebenso betrachtet werden, wie Einstellungen, Gefühle und Emotionen.

Nach Yoon hat Gerechtigkeit in Zusammenhang mit digitaler Piraterie negative Auswirkungen auf die subjektive Norm. D. h. in Bezug auf digitale Piraterie finden Konsumenten diese unfair und unethisch (Yoon 2011:413). Ajzen stellt fest, dass es angemessen ist, moralische Verpflichtungen mit der Theory of Planned Behavior (TBP) zu kombinieren, um die Vorhersagekraft zu verbessern (Ajzen 1991:200).

Zu den Auswirkungen auf Gerechtigkeitsempfinden zeigen die Befunde aus der eigenen Befragung, dass nur 27 % einen Produktverzicht bzw. einen Verzicht auf Käuferanonymität als gerecht empfinden würden, wenn dies Piraterie verhindere. Hingegen finden es 51 % als

[9] Geschlecht und Alter werden als Kontrollmerkmale (controls) bezeichnet, das Resultat der Berechnung des Quotenplans anhand der bekannten Daten der Grundgesamtheit als *Quoten*, die wiederum die Quotenvorgaben der Interviewer darstellen (Schnell, Esser & Hill 2013:292).

 ISBN 978-80-225-4279-1

gerecht, fälschungssichere Produkte zu fairen Preisen zu erwerben, um somit Piraterie zu verhindern. Daraus leitet sich folgende Hypothese ab:

$H_{(5)}$: Die Piraterieabsicht von Konsumenten sinkt mit steigendem Gerechtigkeitsempfinden (Wirkungshypothese).

Nullhypothese $H_{(0)}$ zu $H_{(1)}$: Das Gerechtigkeitsempfinden hat keinen Einfluss auf die Piraterieabsicht des Konsumenten.

Es wird erwartet, dass Piraterieabsichten abnehmen, wenn das Gerechtigkeitsempfinden steigt. Die unabhängige Variable wurde aus 19 Indikatoren gebildet, u. a. mit Fragen zum Gerechtigkeitsempfinden, dem Anfertigen, Handeln und Besitz von Raubkopien, zur Fairness im Verteilungssystem und Fälschungssicherheit von Medienprodukten. Die abhängige Variable basiert auf 31 Indikatoren, u. a. mit Fragen zum wissentlichen Erwerb von Raubkopien, der Unbedenklichkeit im Umgang mit Raubkopien, zu Abmahnungen und Verfolgungen, Droh- und Aufklärungskampagnen der Industrie und dem Kopierverhalten im sozialen Bereich.

4. Interpretation der quantitativen Datenerhebung

Die Forschungshypothese wurde sowohl einer Rangkorrelation als auch einer Regressionsrechnung unterzogen. Unterschiedliche Verfahrensweisen müssen nicht zwangsläufig zum gleichen Ergebnis führen. Die gewonnenen Ergebnisse aus beiden Verfahren liegen jedoch sehr nahe beieinander und deuten denselben Sachverhalt an; sie stützen sich gegenseitig.

4.1 Berechnungsergebnisse

Der Rangkorrelationskoeffizient beträgt $r_s = -0{,}785$, der Regressionskoeffizient $r = -0{,}8221$. Die betrachteten Merkmale haben einen starken, gegensinnigen, (linearen) statistischen Zusammenhang. Die unabhängige Variable „Gerechtigkeitsempfinden“ hat demgemäß einen hohen Einfluss auf die abhängige Variable „Piraterieabsicht“. Die Ergebnisse aus den Berechnungsverfahren stützen sich gegenseitig.

Im Streudiagramm von

 ISBN 978-80-225-4279-1

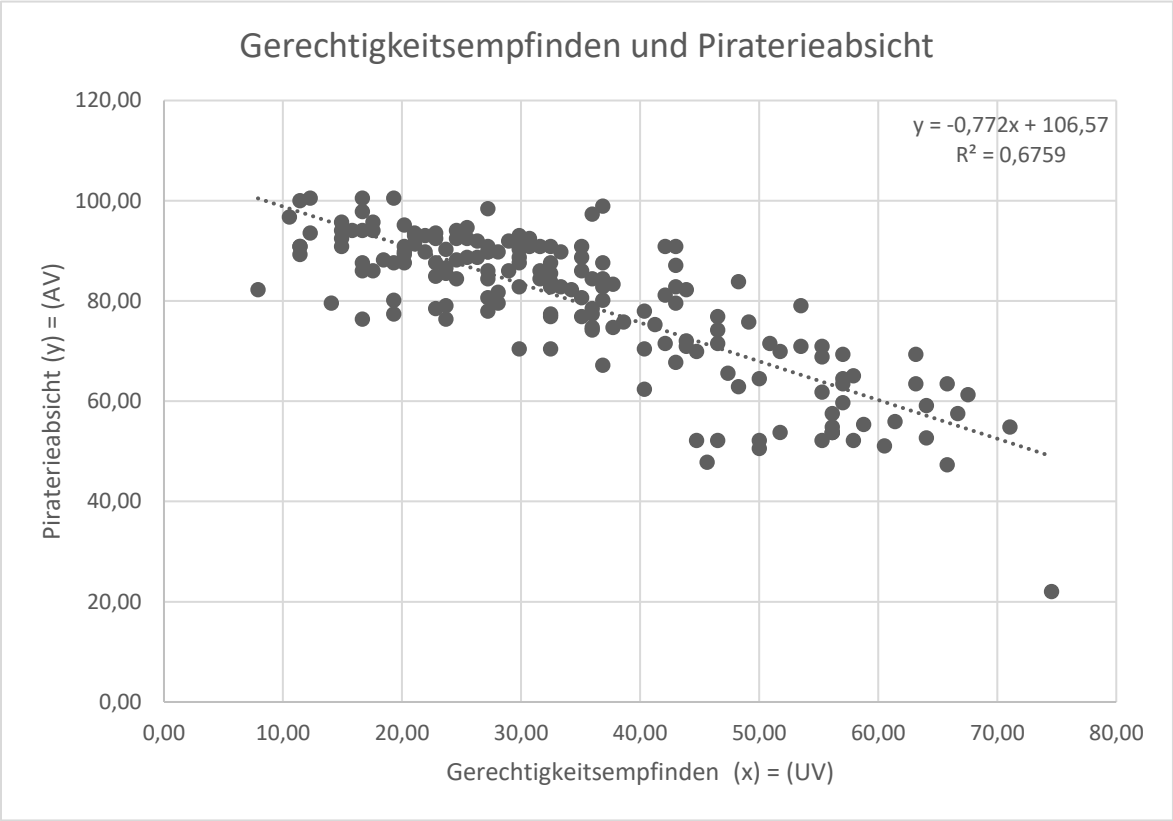
Abbildung **3** ist in der metrischen Betrachtung der Zahlen (Regression) eine starke Ausrichtung, dementsprechend ein starker Zusammenhang feststellbar. Die Kovarianz[10] ist negativ. Die Merkmale x und y hängen stark zusammen und werden ebenso durch andere Faktoren beeinflusst. Das Merkmal y fällt mit steigendem x und umgekehrt. Das Bestimmtheitsmaß $R^2 = r^2$ ist mit $R^2 = 0{,}6759$ hoch, woraus folgt, dass das Modell die Realität zu einem großen Teil beschreibt.

Das Ergebnis zeigt, dass 67,59 % der gesamten Streuung durch die Variable „Gerechtigkeitsempfinden“ erklärt werden. M.a.W. 67,59 % der abhängigen Variable (Raubkopie) wird von der unabhängigen Variable (Gerechtigkeitsempfinden) determiniert, während 32,41 % ungeklärt bleiben und von anderen Faktoren abhängig ist. Das Modell erklärt somit rund 68 % dieser Varianz.

[10] Kovarianz (lat. Cum = gemeinsam, variare = schwanken) (Quatember 2011:68)

 ISBN 978-80-225-4279-1

Abbildung 3:
Diagrammdarstellung der Regressionsrechnung mit Trendlinie und Bestimmtheitsmaß R^2.



4.2 Signifikanztest

Die Signifikanz ist nur davon abhängig, ob der absolute Wert des errechneten t-Wertes größer ist als der kritische t-Wert. Um H_0 auf einem 1%-Niveau beibehalten zu können, muss der empirische t-Wert bei zweiseitigem Test und df = n-2 = 175 im Bereich $-2{,}348 < t < +2{,}348$ liegen. Die Nullhypothese H_0 wird bei $|t| > t$ krit. widerlegt, wodurch die Hypothese H_1 angenommen werden kann. Es errechnet sich bei der Rangkorrelation ein Quotient von -7,1 (|-16,749| > 2,348) und bei der Regressionsrechnung ein Quotient von -8,1 (|-19,103| > 2,348). Der gefundene Wert liegt außerhalb des Bereiches, d. h. die H_0 (H_0: AV ≠ f(UV)) wird zugunsten der H_1 (H_1: AV = f(UV)) verworfen. M.a.W. wenn die Hypothese H_1 einen Zusammenhang aufzeigt, sagt die Nullhypothese H_0 es gäbe keinen. Zwischen beiden Rangreihen besteht ein sehr signifikanter Zusammenhang (Bortz 1999:224). Der Zusammenhang ist aufgrund der Vielzahl der Daten statistisch signifikant, da der Quotient aus |terr / ttheor| ≥ 1 ist. D. h. er ist nicht zufällig durch die Zusammensetzung der Stichprobe bedingt. Er ist sogar sehr signifikant, da er auch bei einem α-Fehler-Niveau von 0,001 (0,1 % Irrtumswahrscheinlichkeit) im Bereich $-3{,}137 < t < +3{,}137$ sehr signifikant bleibt. Hier errechnet sich bei der Rangkorrelation ein Quotient von -5,3 (|-16,479| > 3,137) und bei der Regressionsrechnung ein Quotient von -6,1 (|-19,103| > 3,137). Veränderungen der unabhängigen Variable (UV) ziehen eine starke Wirkung auf die abhängige Variable (AV) nach sich, dies tun sie mit einer sehr hohen Sicherheit. Die Hypothese ist auf dem α = 0,1 %-Niveau abgesichert.

4.3 Relevanzbezogene Ausschnittbetrachtung von Indikatoren

54 % aller befragten Teilnehmer widerspricht dem Anfertigen von und Handeln mit Raubkopien, weitere 24 % widersprechen mehr oder weniger, das sind insg. 78 % aller Befragten. 11 % der Befragten besitzen mehr oder weniger kein Unrechtsbewusstsein und

stellen auch weiterhin Raubkopien her bzw. handeln mit diesen. 12 % sind sich unschlüssig (neutral / weiß nicht) (siehe Abbildung 4).

Abbildung 4:
Antworten zu Indikator (A27) zur Ermittlung der unabhängigen Variable; „Das Anfertigen oder Handeln mit Raubkopien widerspricht meinen Wertvorstellungen."

REPORTFILTER (177)

CODE	ANTWORTOPTION	n	%
	trifft zu - trifft nicht zu		
1	voll	95	**54%**
2	ziemlich	32	**18%**
3	etwas	10	**6%**
4	neutral	21	**12%**
5	weniger	6	**3%**
6	begrenzt	5	**3%**
7	gar nicht	8	**5%**

38 % der befragten Teilnehmer finden das Fälschen Medienprodukten oder Herstellen von Raubkopien ungerecht. Insg. sind es mehr oder weniger 61 % der Teilnehmer. Dementsprechend überwiegt die Angst vor Strafen mehr als die Wertstellung der Gerechtigkeit. 19 % sind sich unschlüssig (neutral/weiß nicht). 21 % finden das Fälschen von Medienproduktionen bzw. Herstellen von Raubkopien mehr oder weniger gerecht (siehe Abbildung 5).

Abbildung 5:
Antworten zu Indikator (A71) zur Ermittlung der unabhängigen Variable; „Das Fälschen oder Herstellen von Medienprodukten finde ich ungerecht."

REPORTFILTER (177)

CODE	ANTWORTOPTION	n	%
	trifft zu - trifft nicht zu		
1	voll	67	**38%**
2	ziemlich	28	**16%**
3	etwas	13	**7%**
4	neutral	33	**19%**
5	weniger	12	**7%**
6	begrenzt	8	**5%**
7	gar nicht	16	**9%**

Lediglich 27 % der Befragten finden es gerecht, auf ihre Käuferanonymität durch kontrollierte Rückverfolgungen und Authetifizierungssysteme zu verzichten, um wirtschaftskriminalität in Form von Raubkopien zu verhindern. Insg. 42 % finden dies mehr oder weniger gerecht. 23 % sind sich unschlüssig (neutral/weiß nicht). 38 % finden dies mehr oder weniger nicht gerecht (siehe Abbildung 6).

 ISBN 978-80-225-4279-1

Abbildung 6:
Antworten zu Indikator (B9) zur Ermittlung der unabhängigen Variable; „Finden Sie es gerecht, auf Ihre Käuferanonymität zu verzichten (kontrollierte Rückverfolgung/Authentifizierung), um damit illegale Raubkopien (Wirtschaftskriminalität) zu verhindern?“

REPORTFILTER (177)

CODE	ANTWORTOPTION	n	%
	trifft zu - trifft nicht zu		
1	voll	47	**27%**
2	ziemlich	14	**8%**
3	etwas	12	**7%**
4	neutral	41	**23%**
5	weniger	16	**9%**
6	begrenzt	17	**10%**
7	gar nicht	30	**17%**

4.4 Bewertung

Die errechneten Werte sind auf Grund ihrer hohen Signifikanz für Prognosen geeignet. Negative Rangkorrelationskoeffizienten bedeuten umgekehrt proportionale Beziehungen. Da H_1: AV = f(UV), kann definiert werden: Wenn UV steigt, dann sinkt AV. D. h., wenn die Bedingungen zu mehr Gerechtigkeit steigen („Gerechtigkeitsempfinden“), dann wird die Piraterieabsicht sinken. Da eine Senkung von Piraterieabsichten mehr als rund zwei Drittel vom Gerechtigkeitsempfinden determiniert wird, sind hierfür weitere Faktoren ursächlich (siehe Kapitel 5).

5. Schlussfolgerungen und politische Konsequenzen

Je höher das Gerechtigkeitsempfinden des Konsumenten ist, desto niedriger wird seine Piraterieabsicht sein. Aus heutiger Sicht kann nicht davon ausgegangen werden, dass Piraten (Akteure, i.S.v. Theorieüberlegungen) zukunftsgerichtet und rational zwischen Handlungsalternativen abwägen. Aus deutscher bzw. europäischer Sicht mag der Umstand einleuchten, dass die kulturell bedingte Sichtweise über die Wichtigkeit der Gerechtigkeit richtig sein mag. Der empirische Verlauf mag jedoch nicht selbstverständlich erscheinen, wenn Forschungen gleicher Art in Ländern wie z. B. den BRIC-Staaten wiederholt werden.

Das Verständnis von *Gerechtigkeit* ist ein individueller Begriff, den jedes Individuum auf dem Hintergrund des eigenen Lebens anders und emotional definiert. Individuen werden von ihren Gefühlen ausgehen und bei Befragungen keine rational durchdachten Antworten geben. Individuen sind zugleich nicht in der Lage, eine allgemein gültige Definition für Gerechtigkeit zu formulieren. Sie sind mit einer existierenden Ungerechtigkeit einverstanden, solange die Ungerechtigkeit sie selbst nicht trifft, da eine individuelle Gerechtigkeit aus einem emotionalen Zustand heraus definiert wird. Dementsprechend ist der Gerechtigkeitsbegriff *indifferent*, i.S.v. gleichgültig oder emotional, da er vom „*eigenen*“ Verständnis des Konsumenten abhängig ist. Die Untersuchung zeigt deshalb ein Abbild der bei der Befragung vorherrschenden Gefühlslage der befragten Teilnehmer zu den abgefragten adäquaten Präferenzen „Einstellungen zu Gerechtigkeit“ und „Vorstellungen zu Gerechtigkeitsprinzipien“.

 ISBN 978-80-225-4279-1

References

Ajzen, Icek 1991. The theory of planned behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes 50(2), 179–211. ISSN 0749-5978.

Ajzen, Icek 2005. Attitudes, personality, and behavior. 2. Aufl. Maidenhead, Berkshire, England, New York: Open University Press. (Mapping social psychology). 9780335217038.

Bortz, J. 1999. Statistik: für Sozialwissenschaftler. Lehrbuch. 5., vollst. über. Berlin: Springer. 3540650881.

Coase, R. H. 1988. The firm, the market, and the law. Chicago: University of Chicago Press. 0226111008.

Coase, Ronald H. 1937. The Nature of the Firm. Economica 4(16), 386–405. Online im Internet: URL: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x/epdf [Stand 2016-05-30]. ISSN 1468-0335.

Coase, Ronald H. 1960. The Problem of Social Cost. Journal of Law and Economics 3, 1–44. Online im Internet: URL: http://www.jstor.org/stable/724810 [Stand 2016-05-30]. ISSN 0022-2186.

Denz, Hermann 2005. Grundlagen einer empirischen Soziologie: Der Beitrag des quantitativen Ansatzes. 2. überarb. Aufl. Münster: LIT. (Einführungen Soziologie, Bd. Bd. 1Bd). 3825871223.

Drücke, Florian 2016. Musikindustrie in Zahlen: 2015. Study. 1. Aufl. Berlin [Stand 2015-06-14].

Fishbein, Martin & Ajzen, Icek 2010. Predicting and changing behavior: The reasoned action approach. New York: Psychology Press. 9780805859249.

Frohlich, Norman, Oppenheimer, Joe A. & Eavey, Cheryl L. 1987. Choices of principles of distributive justice in experimental groups. AJPS 31(3), 606–636. ISSN 0092-5853.

Haug, Sonja & Weber, Karsten 2002. Kaufen, Tauschen, Teilen: Musik im Internet. Research project. Frankfurt a.M, New York: P. Lang. 3631389744.

Irlenbusch, Bernd 2003. Auf der Suche nach Gerechtigkeit: Eine empirische Herangehensweise: Research paper. zfwu 4(3), 351–371. Online im Internet: URL: http://www.zfwu.de/fileadmin/pdf/3_2003/irlenbusch.pdf [Stand 2014-10-26]. ISSN 1439-880X.

Jackman, Mahalia & Lorde, Troy 2014. Why buy when we can pirate? The role of intentions and willingness to pay in predicting piracy behavior: Research paper. Int J of Social Economics 41(9), 801–819. ISSN 0306-8293.

Kroeber-Riel, Werner & Gröppel-Klein, Andrea 2013. Konsumentenverhalten. 10. Aufl. München: Vahlen, Franz. (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften). 9783800646180.

Kube, Sebastian 2007. Homo oeconomicus vs homo aequus: Experimentelle Untersuchungen zu sozialen Präferenzen. Dissertation. Als Ms. gedr. Berlin: Dissertation.de. (Dissertation.de, 1320). 9783866242203.

Lehmann, Günter 2011. Wissenschaftliche Arbeiten: Zielwirksam verfassen und präsentieren. 3., völlig neu bearb. Aufl. Renningen: expert-Verl. (Forum EIPOS, Bd. Bd. 13Bd). 9783816930938.

Liebig, Stefan 1997. Soziale Gerechtigkeitsforschung und Gerechtigkeit in Unternehmen. Dissertation. München, Mering: Hampp-Verlag. 3879882614.

Ohne Verfasser 2011. Estimating the global economic and social impacts of counterfeiting and piracy: A REPORT COMMISSIONED BY BUSINESS ACTION TO STOP COUNTERFEITING AND PIRACY (BASCAP). Study. URL: http://www.iccwbo.org/Data/Documents/Bascap/Global-Impacts-Study-Full-Report/ [Stand 2014-01-27].

Quatember, Andreas 2011. Statistik ohne Angst vor Formeln: Das Studienbuch für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler. 3., aktualisierte Aufl. München: Pearson Studium. (Studium Economic BWL). Online im Internet: URL: http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=PEAR,APEA&DOKV_NO=9783868940558205&DOKV_HS=0&PP=1. 9783868940558.

Rawls, John 2012. Eine Theorie der Gerechtsgkeit. Monografie. 18. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp. (Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, 271). 9783518278710.

Roder, Hartmut 2000. Piraten: Die Herren der sieben Meere; [Katalogbuch zur Ausstellung Piraten - Herren der Sieben Meere, Übersee-Museum Bremen, Museum für Hamburgische Geschichte]. Textbook. Bremen: Ed. Temmen. 3-86108-536-4.

Rojek, Chris 2005. P2P Leisure Exchange: Net Banditry and the Policing of Intellectual Property: Research paper. Leisure Studies 24(4), 357–369. ISSN 0261-4367.

Schnell, Rainer, Esser, Elke & Hill, Paul B. 2013. Methoden der empirischen Sozialforschung. 10., überarb. Aufl. München [u.a.]: Oldenbourg. 9783486728996.

Schumann, Olaf J. & Brink, Alexander 2003. Ökonomie und Gerechtigkeit: Editorial. zfwu 4(3), 1. Online im Internet: URL: http://www.zfwu.de/index.php?id=455 [Stand 2014-12-12]. ISSN 1439-880X.

Schwaiger, Manfred 2011. Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft: Handbuch für Wissenschaftler und Studierende. Textbook: Vahlen. 9781306940115.

Söling, Sara 2010. Handlungstheoretische Ansätze in der Gerechtigkeitsforschung. Research project. Frankfurt, M. [u.a.]: Lang. (Europäische Hochschulschriften / 22, 436). 9783631597989.

Theobald, Axel 2000. Das World Wide Web als Befragungsinstrument. Gabler Edition Wissenschaft. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. (Interaktives Marketing). 9783663083429.

Yoon, Cheolho 2011. Theory of Planned Behavior and Ethics Theory in Digital Piracy: An Integrated Model: Research paper. J Bus Ethics 100(3), 405–417. ISSN 0167-4544.

Koncepcia trvalo udržateľného rozvoja v podmienkach SR
Conception of Sustainable Development in Slovakia

Lucia Budinská
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikového manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: lucia.budinska@euba.sk

Abstract
The main objective of article is to identify indicators of sustainable development used in Slovakia. Introductory chapter explains substance of sustainable development and its basic pillars. Next part states the history of sustainable development, organizations engaged in this issue and their joint activities with outcomes that influenced the sustainable development as we know it today. Main part of article is devoted to the content of sustainable development in Slovakia focusing on indicators of sustainable development presented as complex overview in the final.

JEL classification*: Q 01, Q 56,*
Keywords*: sustainable development, indicators of sustainability*

1. Úvod

Koncepcia trvalo udržateľného rozvoja vznikala postupne uvedomovaním si zhoršujúceho environmentálneho stavu a nepriaznivých dôsledkov súčasného dynamického rozvoja pre budúcnosť ľudstva. Podľa slov viacerých autorov (Rogers et al., 2012) existujú tri hlavné faktory trvalo udržateľného rozvoja, a to spotreba, výroba a distribúcia, ktorých charakteristika odpovedá na otázku, čo robí vývoj neudržateľným. – neprimeraná/prirýchla spotreba, neefektívna/nehospodárna výroba a nespravodlivá distribúcia.

Varovné signály stavu týchto troch faktorov podnietili diskusie rôznych svetových organizácií (predovšetkým OSN) v riešení negatívnych dopadov na prírodu, spoločnosť a budúce generácie spôsobené globálnymi trendmi vývoja spoločnosti. Ich spolupráca vyústila do konkrétnej podoby koncepcie trvalo udržateľného rozvoja, ktorá hovorí o spôsobe ekonomického rastu, ktorý pokrýva potreby spoločnosti vytváraním podmienok blahobytu v krátkodobom, strednodobom, no najmä dlhodobom horizonte.

2. Charakteristika pojmu trvalo udržateľný rozvoj

Pojem trvalo udržateľný rozvoj (ďalej len skrátene SD z ang. Sustainable Development) a jeho teoretické chápanie a vymedzenie sa vyvíjalo od jeho prvej zmienky na Konferencii o biosfére v Paríži v roku 1968. Súčasné chápanie pojmu SD a jeho globálneho etablovania sa začalo prijatím správy Naša spoločná budúcnosť Valným zhromaždením OSN v roku 1987. V tejto správe bol pojem SD jasne definovaný:

„Trvalo udržateľný rozvoj je taký rozvoj, ktorý umožňuje uspokojovanie potrieb súčasných generácií bez ohrozenia možnosti budúcich generácií zabezpečiť ich vlastné potreby," a je to „proces, v ktorom využívanie zdrojov, smerovanie investícií, orientácia technologického rozvoja a inštitucionálne zmeny sú všetky vo vzájomnej harmónii a podporujú tak súčasný ako aj budúci potenciál napĺňať ľudské potreby a nároky."

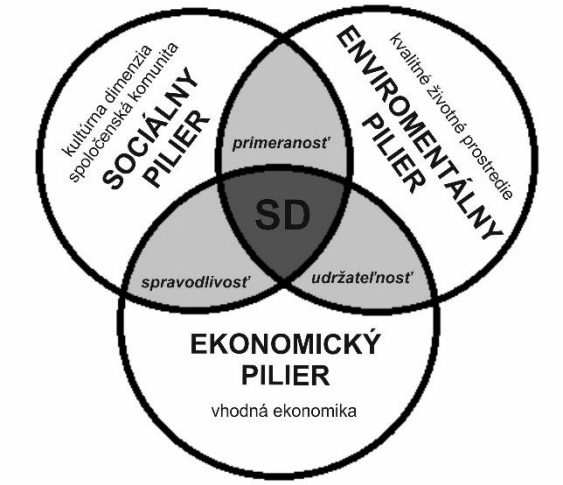
Vychádzajúc z tejto tradičnej definície možno SD v krátkosti definovať ako rozvoj, ktorý zabezpečuje, aby súčasný rast nenarušil možnosti rastu budúcich generácií.

Najväčší dôraz v chápaní pojmu SD sa kladie na budúcnosť. Zahŕňa v sebe taký rozvoj, takú mieru spotreby prírodných zdrojov a zaťažovania prostredia, ktorá neobmedzí budúce generácie v uspokojovaní svojich potrieb (napríklad vyčerpaním neobnoviteľných zdrojov bez nájdenia alternatív, zničením ekosystémov nutných pre život, spustením zmien prírodných podmienok, ktoré výrazne skomplikujú možnosti prežitia človeka ako biologického druhu a pod.). Ide teda o zodpovedný prístup, ktorý nehľadí len na prítomné potreby a nároky.

2.1 Základné piliere trvalo udržateľného rozvoja

SD zahŕňa tri aspekty: ekonomický, sociálny a environmentálny, ktoré musia byť v rovnakej miere zohľadnené na politickej úrovni. Všetky tri aspekty sú nosnými piliermi koncepcie SD, v ktorých sa skúma vplyv jednotlivých činností a vývoja na kvalitu života človeka a ľudstvo.

Obrázok 1
Model trvalo udržateľného rozvoja



Základné atribúty trvalo udržateľného rozvoja:

- sociálne spravodlivé rozdelenie majetku, rovnosť príležitostí
- ekologicky udržateľná ekonomika
- kvalitou primerané životné prostredie

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: WORLD HEALTH ORGANIZATION. (2000) *The World health report 2000 : health systems* http://www.who.int/whr/2000/en/whr00_en.pdf?ua=1 ISBN 92 4 156198 X

Ekonomický pilier pokrýva výkonnosť ekonomiky a predpoklady jej ďalšieho vývoja; podporu využívania prírodných - obnoviteľných zdrojov energie a racionalizačných nástrojov pre jej využívanie; riešenia v produkcii odpadov a nakladanie s nimi; ekonomické nástroje a platby za znečisťovanie ŽP; environmentálnu prepravu osôb a tovarov a pod.

Sociálny pilier sleduje zdravotný stav obyvateľstva a faktory, ktoré ho ovplyvňujú; údaje o zamestnanosti a otázky s ňou spojené; demografický vývoj a priebežné zmeny, urbanizačné trendy a migráciu; zastavanosť územia; bytovú otázku spojenú aj s jej kvalitou; záber pôdy; dopravu a jej dôsledky a pod.

Environmentálny pilier je založený na ochrane ovzdušia a boji proti globálnym environmentálnym problémom; ochrane pôdy, lesov a vody a ich racionálnom využívaní; ochrane biodiverzity; poľnohospodárstve v koexistencii s ŽP; pripravenosti a odpovedi na prírodné katastrofy; urbanizácii; environmentálne vhodnom nakladaní s chemickými látkami a odpadmi; medzinárodnej preprave nebezpečných odpadov a pod.

3. Vývoj stratégie trvalo udržateľného rozvoja

Zásadnú podporu SD deklarovala Konferencia OSN o životnom prostredí a rozvoji v Riu de Janeiro v roku 1992, na ktorej boli prijaté 4 zásadné dokumenty: Rio-deklarácia (27 zásad), Dohovor o biologickej diverzite, Rámcový dohovor o klimatických zmenách a AGENDA 21 (40 kapitol) tvoriaca základné východisko pre vypracovanie stratégií SD na všetkých úrovniach.

V máji 2001 bola prijatá Stratégia EÚ pre trvalo udržateľný rozvoj. Externú dimenziu získala v 2002, keď Komisia prijala globálne partnerstvo pre udržateľný rozvoj. Stratégia bola revidovaná v roku 2004, aby reflektovala zmeny, ktoré nastali Johannesburgu v roku 2002. Okrem iného bola doplnená princípom zapracovania environmentálnych aspektov do európskych politík, ktoré majú vplyv na životné prostredie.

V Johannesburgu sa konal Svetový summit trvalo udržateľného rozvoja, na ktorom boli prijaté záväzky, pracovné programy a časové plány vo viacerých oblastiach ochrany životného prostredia. Johannesburská deklarácia z júla 2003 potvrdila základné zásady na dosiahnutie trvalo udržateľného rozvoja stanovené v Riu v roku 1992. Na všetkých úrovniach musí byť vyvinuté úsilie na podporu integrácie troch zložiek trvalo udržateľného rozvoja - ekonomického rozvoja, sociálneho rozvoja a ochrany životného prostredia - ako navzájom závislých a podporujúcich sa pilierov.

V júni 2006 prijala Európska rada novú Stratégiu SD, zmenenú v mnohých oblastiach. V snahe zvrátiť trendy ohrozujúce trvalú udržateľnosť hovorí stratégia o potrebe zmeny spoločnosti vo viacerých oblastiach – zodpovednejšia spotreba, odhalenie nových a udržateľnejších spôsobov posilňovania ekonomického rastu, zrýchlenie prechodu ku uhlíkovej neutralite (nezvyšovanie objemu oxidu uhličitého v atmosfére), nové alternatívne zdroje energie, múdrejšie využívanie prírodných zdrojov, efektívnejšia doprava, a inkluzívnejšia globálna spoločnosť.

Európsky hospodársky a sociálny výbor vypracoval na svojom plenárnom zasadnutí v máji 2012 stanovisko na tému Správa o monitorovaní stratégie EÚ pre trvalo udržateľný rozvoj za rok 2011.

V júny 2012 sa v brazílskom Rio de Janeiro uskutočnila Konferencia OSN o trvalo udržateľnom rozvoji Rio+20. Cieľom konferencie bolo určiť globálnu stratégiu pre ekologické hospodárstvo. Na summite bola taktiež riešená otázka vzniku Svetovej environmentálnej organizácie.

4. Národná stratégia trvalo udržateľného rozvoja na Slovensku

Výzvou pre SR bolo a stále je premietnuť medzinárodné princípy SD do každodenného správania, posudzovať všetky plánované i realizované aktivity prostredníctvom kritérií SD a vyhodnocovať smerovanie k trvalej udržateľnosti pomocou súboru ukazovateľov (indikátorov) SD.

Strategický dokument Národná stratégia SD Slovenskej republiky prijatý v roku 2001 zahŕňa hlavné dimenzie trvalo udržateľného rozvoja environmentálnu, sociálnu, ekonomickú, inštitucionálnu pri sledovaní relevantných kapitol Agendy 21 a ukazovateľov SD a zohľadnení špecifík SR. Národná stratégia SD obsahuje: orientácie a priority SD SR, strategické ciele SD SR, cesty a prostriedky na podporu priorít a dosiahnutia strategických cieľov SD SR.

Prijatím Národnej stratégie SD vládou SR a NR SR sa vytvoril základný inštitucionálny predpoklad, aby Slovenská republika zabezpečila splnenie svojich medzinárodných záväzkov v oblasti medzinárodných aktivít smerujúcich k SD.

 ISBN 978-80-225-4279-1

4.1 Hodnotenie trvalo udržateľného rozvoja

Pre meranie pokroku pri napĺňaní stratégie SD boli stanovené indikátory SD. V zhode so zameraním stratégie a šírkou pojmu „trvalo udržateľný rozvoj“ nepokrývajú len otázky životného prostredia, ale aj udržateľnosti ekonomického rastu a sociálnej kohézie. Teda všetky tri základné piliere SD (Slovenská agentúra životného prostredia, 2016)

Komisia pre trvalo udržateľný rozvoj OSN schválila na svojom zasadnutí v roku 1996 v New Yorku ukazovatele trvalo udržateľného rozvoja. Ukazovatele prezentujú ľudské činnosti, procesy a modely, ktoré majú účinok na SD, indikujú stav SD a zároveň uvádzajú strategické a ďalšie možnosti reakcie na zmeny v stave trvalo udržateľného rozvoja.

Ukazovatele (indikátory) sú rozdelené do siedmych tematických okruhov, tie sa delia na témy a oblasti záujmu.

Tabuľka 1
Hlavné indikátory trvalo udržateľného rozvoja EÚ

	Téma	Hlavný indikátor
1.	Sociálno-ekonomický rozvoj	Miera rastu reálneho HDP na obyvateľa
2.	Udržateľná spotreba a výroba	Produktivita zdrojov
3.	Sociálne začleňovanie	Obyvateľstvo nachádzajúce sa núdzi alebo v sociálnom vylúčení
4.	Demografické zmeny	Miera zamestnanosti starších pracovníkov
5.	Verejné zdravie	Zdravé roky života a stredná dĺžka života pri narodení
6.	Klimatické zmeny a energia	Emisie skleníkových plynov
		Podiel energie z obnoviteľných zdrojov na celkovej hrubej konečnej spotrebe energie
7.	Udržateľná doprava	Podiel spotreby energie v doprave vzhľadom na HDP
8.	Prírodné zdroje	Index vtákov
		Úlovky z rybej populácie nad bezpečné biologické limity
		Stav rybej populácie spravovanej EÚ v SV Atlantiku
9.	Globálne partnerstvo	Podiel oficiálnej rozvojovej pomoci na HDP
10.	Dobre spravovane verejné veci	Žiadny hlavný indikátor

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: SLOVENSKÁ AGENTÚRA ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA (2016) *Indikátory trvalo udržateľného rozvoja.* http://enviroportal.sk/ [accessed 01.11.2016]

Pre SR bolo z celého súboru ukazovateľov SD relevantných 125. Zvyšných sedem ukazovateľov sa týkalo morí a pobrežných oblastí a suchých, púštnych a polopúštnych oblastí.

Jednotný súbor ukazovateľov SD bol schválený vládou SR v roku 1997, uvedený ako príloha Národnej stratégie SD. Indikátory sú rozčlenené podľa príslušnosti k jednotlivým pilierom, doplnené o štvrtý pilier, inštitucionálny pilier.

Kompletný zoznam týchto ukazovateľov (v rámci jednotlivých pilierov) hodnotiacich napĺňanie príslušných priorít a cieľov Národnej stratégie SR trvalo udržateľného rozvoja, ktoré sú sledované a vyhodnocované ako UN CSD indikátory, Lisabonské indikátory a indikátory Rio+10 procesu v SR zobrazuje nasledujúca tabuľka:

Tabuľka 2
Súbor indikátorov Národnej stratégie SR trvalo udržateľného rozvoja

Problematika	Téma	Názov indikátorov
EKONOMICKÝ PILIER		
Výkonnosť ekonomiky a predpoklady jej ďalšieho vývoja	Výkonnosť ekonomiky	- HDP na obyvateľa
Racionálne využívanie prírodných zdrojov	Racionálne využívanie neobnoviteľných surovinových zdrojov	- Ťažba energetických surovín - Ťažba nerudných a stavebných surovín - Ťažba rudných surovín
Využívanie energie a nástrojov na jej racionálne využívanie	Produkcia obnoviteľných zdrojov energie	- Podiel energie z OZE na hrubej domácej spotrebe energie
	Využívanie obnoviteľných zdrojov energie (OZE)	- Príspevok elektriny vyrobenej z OZE
	Výroba elektrickej energie	- Výroba elektriny podľa zdrojov a palív
	Energetická náročnosť hospodárstva	- Energetická náročnosť hospodárstva SR
	Konečná spotreba energie	- Konečná spotreba palív a energie - Konečná spotreba elektriny
Produkcia odpadov a nakladanie s nimi	Vznik a nakladania s RAO a vyhoreným jadrovým palivom	- Produkcia rádioaktívneho odpadu (RAO)
Environmentálna preprava osôb a tovarov	Výkony dopravy pri preprave tovarov	- Výkony v nákladnej doprave
	Výkony dopravy pri preprave osôb	- Výkony osobnej doprave - Precestovaná vzdialenosť na jedného obyvateľa podľa druhov dopravy
INŠTITUCIONÁLNY PILIER		
Globálna zodpovednosť	Zapájanie sa SR do plnenia medzinárodných dohovorov v oblasti ŽP	- Pristúpenie SR k medzinárodným dohovorom v oblasti životného prostredia
Zavádzanie environmentálnych manažérskych systémov	Zavádzania systémov environmentálneho manažérstva podľa medzinárodných noriem radu ISO 14 000	- Systém environmentálneho manažérstva - ISO 14001 (EMS - environmentálny manažérsky systém)
Starostlivosť o životné prostredie	Environmentálne hodnotenie a označovanie produktov	- Environmentálne označovanie produktov
ENVIRONMENTÁLNY PILIER		
Ochrana ovzdušia a boj proti globálnym environmentálnym problémom	Klimatické zmeny	- Emisie skleníkových plynov - Emisie skleníkových plynov podľa sektorov - Emisie skleníkových plynov z dopravy - Emisie skleníkových plynov z priemyslu
	Ohrozenie zdravia obyvateľstva nepriaznivou kvalitou ovzdušia a hlukom z dopravy	- Expozícia obyvateľstva voči znečisteniu ovzdušia ozónom - Expozícia obyvateľstva voči znečisteniu ovzdušia polietavým prachom (PM_{10}) - Kvalita ovzdušia v urbanizovaných oblastiach - Počet obyvateľov SR zaťažených hlukom z cestnej a železničnej dopravy

 ISBN 978-80-225-4279-1

	Ochrana proti vzniku troposferického ozónu	- Vývoj emisií prchavých organických zlúčenín
	Acidifikácia	- Vývoj emisií SO_2 podľa medzinárod. cieľov - Vývoj emisií NO_x podľa medzinárod. cieľov
	Ochrana kvality ovzdušia miest pred emisiami z dopravy	- Emisie základných znečisťujúcich látok z dopravy
Ochrana pôdy a jej racionálneho využívania	Úbytok pozemkov	- Zmeny vo využívaní pozemkov - Orná pôda na jedného obyvateľa
	Ohrozenie pôd vodnou a veternou eróziou pôdy	- Erózia pôdy
	Kontaminácia pôdy	- Kontaminácia pôdy - Zasolené a zamokrené oblasti
	Používanie hnojív	- Spotreba priemyselných hnojív - Spotreba maštaľného hnoja
	Používanie pesticídov	- Spotreba pesticídov
Poľnohospodárstvo a životné prostredie	Ekologické poľnohospodárstvo	- Výmera poľnohospodárskej pôdy v ekologickom poľnohospodárstve
	Stav hospodárskych zvierat	- Počty hospodárskych zvierat
Ochrana lesov a ich racionálneho využívania	Výmera lesov	- Vývoj plôch lesných pozemkov
	Zdravotný stav lesov	- Zdravotný stav lesov podľa defoliácie - Poškodenie lesov imisiami - Poškodenie lesov abiotickými škodlivinami - Poškodenie lesov biotickými škodlivinam
	Ťažba dreva	- Využívanie lesných zdrojov
	Obhospodarovanie a environmentálne aspekty lesov	- Ochranné lesy ako percento celkovej výmery lesných pozemkov
Racionálne využívanie vody a ochrana jej kvality	Ročné odbery povrchovej a podzemnej vody	- Ročná spotreba povrchovej a podzemnej vody
	Využívanie povrchovej vody	- Racionálne využívanie povrchovej vody
	Racionálne využívanie podzemnej vody	- Zásoby podzemnej vody - Racionálne využívanie podzemnej vody
	Spotreba vody v domácnostiach	- Špecifická spotreba vody na obyvateľa
	Zavlažované územia	- Zavlažované územia
	Kvalita povrchovej vody	- Kvalita povrchovej vody - Ekologický stav vodných útvarov - Chemický stav vodných útvarov
	Eutrofizácia povrchovej vody	- Eutrofizácia povrchovej vody
	Kvalita pitnej vody	- Kvalita pitnej vody - Zníženie úniku vody z rozvodov pitnej vody
	Vypúšťanie odpadových vôd	- Trend vo vypúšťaní odpadových vôd do vodných tokov - Vypúšťané množstvo odpadových vôd do vodných tokov podľa ukazovateľov znečistenia
	Hustota hydrolog. sietí	- Hustota hydrologických sietí
Ochrana biodiverzity	Chránené územia	- Stav a vývoj v počte a rozlohe chránených území - Chránené územia SR navrhnuté podľa HD - Chránené územia SR navrhnuté podľa BD - Chránené územia, v ktorých bol zachovaný/zlepšený stav ochrany

 ISBN 978-80-225-4279-1

		- Počet vybudovaných alebo zrekonštruovaných objektov pre účely ochrany prírody a krajiny - Chránené územia, ktoré majú vypracované/zrealizované riadiace plány
	Rastlinstvo a jeho ochrana	- Ohrozenosť druhov rastlín
	Živočíšstvo a jeho ochrana	- Ohrozenosť druhov živočíchov
Pripravenosť a ohlas na prírodné katastrofy	Pripravenosť a ohlas na prírodné katastrofy	- Povodne
Urbanizácia	Kvalita ŽP miest	- Zeleň v mestských sídlach
Environmentálne vhodné nakladanie s odpadmi	Bilancia vzniku a nakladanie s odpadom	- Vznik a nakladanie s odpadom - Vznik a nakladanie s komunálnym odpadom - Vznik a nakladanie s nebezpečným odpadom - Zneškodňovanie odpadu na jedného obyvateľa - Využívanie odpadov - Percento vyseparovaných odpadov k celkovému množstvu komunálnych odpadov
Medzinárodná preprava nebezpečných odpadov	Podpora medzinár. spolupráce v riadení pohybov nebezpečných odpadov	- Cezhraničná preprava odpadov
Environmentálne vhodné nakladanie s chemickými látkami	Harmonizácia klasifikácie a označovanie chem. látok	- Zakázané alebo prísne obmedzené chemické látky
Ekonomické nástroje	Platby za znečisťovanie životného prostredia	- Poplatky za znečisťovanie ovzdušia
SOCIÁLNY PILIER		
Zdravotný stav obyvateľstva, faktory ovplyvňujúce zdravotný stav obyvateľstva	Stredná dĺžka života pri narodení	- Stredná dĺžka života pri narodení
	Obyvateľstvo s prístupom k verejnej kanalizácii a k nezávadnej pitnej vode	- Napojenie obyvateľstva na verejnú kanalizáciu - Napojenie obyvateľstva na verejný vodovod
	Plodnosť žien	- Plodnosť žien v SR
Bytová otázka	Kvalita bývania	- Obytná plocha na osobu
Demografický vývoj	Demografické zmeny	- Vývoj základných demografických ukazovateľov
Urbanizačné trendy	Migrácia obyvateľstva a urbanizačné trendy	- Migrácia obyvateľstva
Zábery pôdy	Zastavané územia	- Plocha zastavaných území
Doprava	Dôsledky dopravy	- Počet dopravných nehôd a počet usmrtených a zranených osôb v dôsledku dopravnej prevádzky

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: SLOVENSKÁ AGENTÚRA ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA (2016) Indikátory trvalo udržateľného rozvoja. http://enviroportal.sk/ [accessed 01.11.2016]

6. Záver

Téma trvalo udržateľného rozvoja sa stala natoľko existenčne dôležitou, že jednotlivé štáty začali o nej diskutovať na viacerých medzinárodných konferenciách. Uvedomovali si potrebu zasiahnuť. Ich spolupráca vyústila do konkrétnych cieľov, ktoré sa zaviazali v tejto oblasti napĺňať, spoločne priebežne sledovať a dopĺňať podľa aktuálneho vývoja. Vyvinuli sa viaceré

ukazovatele, ktoré v sebe zahŕňajú množstvo čiastkových ukazovateľov v rámci jednotlivých oblastí, s cieľom posúdiť mieru úspešnosti stanovených cieľov.

Tieto ukazovatele indikujú mieru udržateľnosti rozvoja jednotlivých štátov a umožňujú vzájomné medzinárodne porovnávanie. Boli vyvinuté pre hodnotenie udržateľnosti rozvoja štátu ako celku avšak práve podniky sú jadrom úspechu dosiahnutia udržateľného rozvoja, nakoľko práve oni spotrebúvajú zdroje v najväčšej miere a svojou podnikateľskou činnosti ovplyvňujú aj ekonomický a sociálny aspekt. Predovšetkým správanie podnikov stojí za pozitívnym alebo negatívnym rozvojom z hľadiska udržateľného rastu. Preto je opodstatnené hľadať k týmto ukazovateľom alternatívne ukazovatele, ktoré by boli aplikovateľné na podnikovej úrovni. V záujme podnikov by malo byť využitie takýchto ukazovateľov, nakoľko je preukázané (Willard, 2013), že udržateľné podnikanie im prináša nielen mnohé strategické konkurenčné výhody, ale prispieva k dosahovaniu lepších finančných výsledkov.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0008/14 „Kľúčové trendy vo finančnom rozhodovaní manažérov v podmienkach nestabilných finančných trhov.“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

ROGERS, P. P. - JALAL, K. F. - BOYD, J. A. (2012) *An Introduction to Sustainable Development*. London: Earthscan, 2012. ISBN 978-1-84977-047-7

SLOVENSKÁ AGENTÚRA ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA. (2016) *Indikátory trvalo udržateľného rozvoja.* http://enviroportal.sk/ [accessed 01.11.2016]

UNITED NATIONS. (1987) Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf [accessed 01.11.2016]

WILLARD, B. (2013). The New Sustainability: Seven Business Case Benefits of a Triple Bottom Line. Canada: New Society Publishers, 2013. ISBN 978-1-5509-2507-4.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. (2000) *The World health report 2000 : health systems : improving performance*. http://www.who.int/whr/2000/en/whr00_en.pdf?ua=1 [accessed 01.11.2016] ISBN 92 4 156198 X

Podpora efektívnosti a konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov v EÚ
Promotion of efficiency and competitiveness of SMEs in the EU

Sylvia Bukovová, Iveta Kufelová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: sylvia.bukovova@euba.sk, iveta.kufelova@euba.sk

Abstract
SMEs play an irreplaceable role in the economy of the EU. They provide two thirds of jobs in the private sector and contribute more than half of the total value-added created by enterprises in the EU. To support SMEs, the EU creates many programs and initiatives. Among the most important documents in the recent period is the Small Business Act and the Horizon 2020 strategy. The paper outlines the basic characteristics of Horizon 2020 in terms of supporting SMEs. It discusses the various principles of the Small Business Act, whose implementation in the various EU countries should contribute to increase the competitiveness of SMEs in the global market.

JEL classification*: M31, G32*
Keywords*: SMEs, Horizon 2020, Small Business Act*

1. Úvod

Mikropodniky, malé a stredné podniky (MSP) tvoria 99 % všetkých podnikov v EÚ. Pôsobí tu približne 21 miliónov MSP, ktoré zamestnávajú asi 33 miliónov ľudí. Zabezpečujú tak dve tretiny pracovných miest v súkromnom sektore a prispievajú viac ako polovicou k celkovej pridanej hodnote vytvorenej podnikmi v EÚ. MSP predstavujú významný zdroj podnikateľského ducha a inovácií, čo má zásadný význam pre konkurencieschopnosť podnikov z EÚ. (Európsky parlament , 2016).
MSP sú nositeľmi podnikateľských zručností a akcelerátorom rastu európskych ekonomík. Predstavujú neoddeliteľnú súčasť každej národnej ekonomiky a majú nezastupiteľnú úlohu pri tvorbe pracovných miest, potenciálu konkurenčného prostredia a prispievajú k pružnosti trhového mechanizmu.

Význam existencie a rastu malých a stredných podnikov, ako jedného z predpokladov EÚ pre vytvorenie „najkonkurencieschopnejšej a najdynamickejšie sa rozvíjajúcej ekonomiky“ potvrdilo už prijatie Lisabonskej stratégie pre rast a zamestnanosť v roku 2000. Na Lisabonskú stratégiu nadviazali ďalšie iniciatívy EÚ a Stratégia Europa 2020, ktoré význam MSP v celej EÚ potvrdili prijatím **Zákona o malých a stredných podnikoch (Small Business Act - SBA)** a **Programu Horizont 2020**, ktorých úlohou je stimulovať a podporovať inovačný potenciál a konkurencieschopnosť MSP.

1.1 Program HORIZONT 2020

Program Horizont 2020 predstavuje hlavný nástroj EK určený na podporu výskumu, vývoja a inovácií na roky 2014 až 2020 s **rozpočtom** 78 miliárd Eur. Program kladie dôraz na podporu malých a stredných podnikov a riešenie veľkých spoločenských výziev.

Program je založený na troch pilieroch: (MŠVVaŠ, 2016)

- **Excelentná veda**

Cieľom je posilniť pozíciu EÚ ako svetového vodcu v oblasti vedy, umožniť vedcom spolupracovať a vymieňať si nápady v rámci celej Európy, čo pomôže pozdvihnúť konkurencieschopnosť Európy. Zároveň sa tým vytvoria pracovné miesta a zvýši sa životná úroveň.

- **Vedúce postavenie priemyslu**

Z programu sa podporujú prelomové technológie potrebné na rozvoj inovácií vo všetkých odvetviach vrátane informačných a komunikačných technológií (IKT) a vesmíru.

- **Spoločenské výzvy**

Predstavujú sedem prioritných oblastí, kam majú smerovať cielené investície do výskumu a inovácií na zlepšenie života občanov EÚ:

- zdravie, demografické zmeny a kvalita života;
- potravinová bezpečnosť, udržateľné poľnohospodárstvo a lesníctvo, výskum námorných, morských a vnútrozemských vôd a biohospodárstvo;
- bezpečná, čistá a efektívne využívaná energia;
- inteligentná, ekologická a integrovaná doprava;
- opatrenia v oblasti klímy, životné prostredie, efektívne využívanie zdrojov a suroviny;
- európa v meniacom sa svete – inkluzívne, inovačné a reflexívne spoločnosti;
- bezpečné spoločnosti – ochrana slobody a bezpečnosti Európy a jej občanov.

Nasledujúca tabuľka uvádza zdroje určené na realizáciu uvedených programov:

Tabuľka 1
Rozpočet na program HORIZONT 2020 (v bežných cenách roku 2013)

Excelentná veda	24,4 miliardy Eur
Vedúce postavenie priemyslu	17,0 miliardy Eur
Spoločenské výzvy	29,7 miliardy Eur

Zdroj: EK. (2014). HORIZON 2020. – vlastné spracovanie

Horizont 2020 ponúka možnosť účasti slovenských výskumníkov v špičkových európskych projektoch na základe verejných výziev vyhlasovaných Európskou komisiou. Horizont 2020 sa podľa stanovených pravidiel realizuje prostredníctvom 2-ročných pracovných programov. Pracovný program sa ďalej delí na časti, ktoré sa venujú jednotlivým prioritám Horizontu 2020.

Od schválenia programu Horizont 2020 a vyhlásenia prvej vlny výziev v decembri 2013 MŠVVaŠ SR zrealizovalo viacero opatrení na podporu účasti v Horizonte 2020, ako napr. vytvorenie národných podporných štruktúr Horizontu 2020 vrátane novej profesionálnej kancelárie Národných kontaktných bodov (NCP), zriadenie Styčnej kancelárie SR pre výskum a vývoj v Bruseli alebo príprava programu Agentúry na podporu výskumu a vývoja (APVV) na podporu účasti SR v Horizonte 2020. Do programu Horizont 2020 sa môžu zapojiť všetci slovenskí účastníci bez ohľadu na sektor – univerzity, výskumné organizácie, podniky. (MŠVVaŠ, 2016)

 ISBN 978-80-225-4279-1

Osobitnú pozornosť venuje Európska komisia **malým a stredným podnikom**, ktoré sú hlavným zdrojom pracovných miest a inovácií. Môžu spolupracovať na projektoch ako súčasť konzorcia a môžu získavať podporu prostredníctvom vyčleneného nástroja určeného špeciálne pre mimoriadne inovačné menšie spoločnosti. Integrovaný a efektívnejší charakter programu Horizont 2020 posilní účasť MSP aspoň na 20 % (8,65 miliardy EUR) z celkového kombinovaného rozpočtu na témy Vedúce postavenie v oblasti podporných a priemyselných technológií a Spoločenské výzvy. Pri dosahovaní tohto cieľa bude kľúčový **nástroj pre MSP**. Z neho sa totiž poskytne podpora pre jednotlivé MSP alebo konzorciá MSP, aby dokázali posúdiť trhovú realizovateľnosť svojich nápadov v etape spájajúcej sa s vysokým rizikom a aby mohli ďalej rozvíjať tieto nápady.

Nástroj pre MSP je zameraný na mimoriadne inovačné MSP, ktoré majú ambíciu rozvíjať vlastný rastový potenciál. Ponúka paušálne sumy na štúdie realizovateľnosti, granty na hlavnú fázu inovačného projektu (predvádzanie, tvorba prototypov, skúšanie, rozvoj použiteľnosti a podobne). Fáza uvádzania na trh je podporovaná nepriamo formou zjednodušeného prístupu k dlhovým finančným nástrojom a finančným nástrojom vlastného imania. Zúčastniť sa môžu len MSP. Môže to byť jeden MSP alebo konzorcium MSP zriadených v EÚ alebo pridruženej krajine. (minimálna suma vyčlenená na nástroj pre MSP sú 3 miliardy EUR)

Inovačné spoločnosti a iné organizácie majú často ťažší prístup k financovaniu vysokorizikových nových nápadov alebo ich rozvoja. Prostredníctvom pôžičiek a záruk, ako aj investovaním do inovačných MSP a malých podnikov so strednou kapitalizáciou pomáha program Horizont 2020 vyplniť túto „inovačnú medzeru“. Táto podpora funguje ako hnacia sila na prilákanie súkromných financií a rizikového kapitálu do oblasti výskumu a inovácií. Odhaduje sa, že každé 1 euro investované Úniou vygeneruje 5 EUR v podobe ďalších financií. (Financovanie: 2,842 miliardy EUR) (EK, 2014).

1.2 Zákon o malých a stredných podnikoch (Small Business Act - SBA)

Táto iniciatíva sa týka všetkých podnikov, ktoré patria do kategórie MSP. Predstavuje komplexný rámec opatrení pre tieto podniky na zabezpečenie ich udržateľného rastu a konkurencieschopnosti na globálnom trhu oproti veľkým podnikom pri tvorbe stratégií a politík na základe presadzovania záujmov malých a stredných podnikov v legislatívnom procese. Cieľom tohto komplexného politického rámca je zlepšiť celkový prístup k podnikaniu, nezvratné zakotvenie zásady „Najskôr myslieť v malom“ do tvorby politík od regulácie až po verejnú službu a tak podporovať rast týchto podnikov tým, že im pomôže zvládnuť pretrvávajúce problémy, ktoré bránia ich rozvoju. (SBA, 2016).

SBA predstavuje súbor spoločných zásad pre lepšiu spoluprácu medzi Európskou úniou a jej členskými štátmi na podporu konkurencieschopnosti MSP. Ide o súbor desiatich zásad, ktorými by sa mala riadiť príprava aj realizácia politík tak na európskej úrovni ako aj na úrovni národných politík: (SBA, 2014.)

1, „Vytvoriť prostredie, v ktorom môžu podnikatelia a rodinné podniky rásť a byť odmeňovaní za svoje podnikateľské úsilie.“

V rámci tohto princípu podľa *Akčného plánu pre podnikanie 2020* je potrebné vytvoriť priaznivé podmienky pre vstup do podnikania pre znevýhodnené marginalizované skupiny spoločnosti ako sú ženy, absolventi škôl, mladí ľudia, seniori, migranti a handicapovaní. Cieľom je rozvíjanie záujmu o podnikanie, podpora podnikania a podnikateľského úsilia, riešenie problému prevodu a existencie rodinných podnikov.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Podnikanie predstavuje cestu, ako zvýšiť účasť žien na pracovnom trhu, je nástrojom na dosiahnutie rodovej rovnosti. Zapojenie **žien** do podnikateľského procesu vyžaduje dôslednú, neustálu implementáciu špecializovaných programov pre ženy, ktoré im umožnia získať relevantné informácie a podnikateľské zručnosti pre úspešné etablovanie na trhu. Prostredníctvom špeciálnych programov je potrebné podporiť aj **marginalizované skupiny** obyvateľstva ako migrantov, či rómsku menšinu.

Dôležitým problémom je aj využitie ekonomického potenciálu **seniorov** – ich problematické uplatnenie sa na trhu práce súvisí najmä s prechodom na informačné a komunikačné technológie, ako aj s prechodom na globálnu ekonomiku, ktorá vyžaduje odlišné zručnosti (napríklad znalosť cudzích jazykov) než tradičný model. Seniori však majú potenciál využiť svoje skúsenosti v iných oblastiach. Jednou z možností je práve podnikanie. Ďalšou znevýhodnenou skupinou na trhu práce sú **mladí ľudia**. Nevýhoda absolventov škôl spočíva v nedostatku pracovných skúseností a pracovných návykov. Mladí ľudia však majú mimoriadne vysokým potenciál stať sa podnikateľmi. Disponujú znalosťou jazykov, znalosťou moderných technológií a ochotou riskovať. Vhodné podporné programov pre mladých môžu významne zvýšiť počet podnikateľských subjektov na trhu. (Táto zásada sa prejavuje napríklad v programe Erasmus pre mladých podnikateľov, kde môžu nádejní podnikatelia využiť cezhraničnú mobilitu a využiť poznatky a skúsenosti nadobudnuté v malom a strednom podniku umiestnenom v inom štáte.)

Veľký význam pri podpore znevýhodnených skupín majú **rodinné podniky**. V komunitách zabezpečujú zamestnanie rodinným príslušníkom i miestnym obyvateľom. Sú ohrozené hlavne pri prechode a prevode podnikania z dôvodu výmeny generácií. Preto je potrebné vytvoriť mechanizmy na pomoc pri prevode rodinného podnikania.

2, „Zabezpečiť, aby čestní podnikatelia, ktorí zbankrotovali, mohli rýchlo dostať druhú šancu.“

Princíp vyjadruje požiadavku, že čestní podnikatelia, ktorí zbankrotovali, by mali dostať druhú šancu na nový začiatok v podnikaní.

Neúspech v podnikaní je súčasťou dynamického a zdravého trhu. Na základe mnohých právnych predpisov o konkurze sa však s podnikateľmi zaobchádza, ako keby boli podvodníkmi, a skôr než sa zbavia dlhov, musia prejsť zložitým procesom. Mnohí neúspešní podnikatelia sa tak nesnažia o druhý pokus. Pri poskytovaní pomoci by sa malo rozlišovať medzi čestnými podnikateľmi a podvodníkmi. Čestní podnikatelia sa totiž dokážu poučiť zo svojich chýb a preto by nemali mať zákaz podnikateľskej činnosti v budúcnosti. To si vyžaduje úpravu legislatívy, modernizáciu konkurzných pravidiel a podporu reštrukturalizácie podnikov.

3. Vytvárať pravidlá podľa zásady „najskôr myslieť v malom“

Zásada vyjadruje potrebu zohľadňovať charakteristické črty malých a stredných podnikov v návrhoch právnych predpisov a zjednodušiť existujúce regulačné prostredie.

I keď väčšinu firiem v Európskej únii tvoria MSP, regulácia (požiadavky verejného sektora voči súkromnému sektoru) nie je formulovaná tak, aby rozlišovala a zohľadňovala veľkosť firiem, ich možnosti a kapacity.

Princíp „najskôr myslieť v malom“ zdôrazňuje nutnosť špecifického prístupu k potrebám MSP, ktoré sú oproti veľkým korporáciám citlivejšie na zmeny, náročnosť regulácií, či rozsah administratívnych povinností. Legislatíva EÚ a samozrejme členských krajín Európskej únie preto musí nevyhnutne zohľadňovať záujmy a status MSP, a to už od prvých etáp jej tvorby.

 ISBN 978-80-225-4279-1

4. „Zariadiť, aby orgány verejnej správy reagovali na potreby MSP.“

Podstatou princípu je snaha maximálne uľahčiť život MSP - a to výraznou podporou riešení, ktoré ponúkajú elektronická štátna správa a jednotné kontaktné miesta. Flexibilná, ústretová, efektívna a moderná verejná správa je totiž predpokladom pre vytvorenie priaznivého podnikateľského prostredia. Právne predpisy a regulácia vplývajú na prostredie, ale spôsob implementácie a administratívne procedúry môžu zmariť aj prínos efektívnych predpisov. Na zefektívnenie verejnej správy je v Európe zameraná aj agenda *Lepšej regulácie.* Jej nástroje majú za cieľ zmerať a odstrániť neefektívne vynaložené administratívne náklady – teda administratívnu záťaž

Cieľom je zefektívniť fungovanie verejnej správy a prispôsobiť ju potrebám MSP, zlepšiť spoluprácu medzi jednotlivými orgánmi (napr. spoľahlivá a rýchla elektronická komunikácia), zabezpečiť on-line prístup do databáz, skrátiť lehoty pre vybavovanie žiadostí, zaviesť jednotné kontaktné miesta, urýchliť a zefektívniť riešenie súdnych sporov, atď. Verejná správa prispôsobená pre potreby malých podnikov musí brať do úvahy charakteristiky malých podnikov a zavádzať také opatrenia, ktoré sú s nimi v súlade. Prispôsobenie verejnej správy malým podnikom by znamenalo zjednodušenie komunikácie, zníženie poplatkov a zavedenie špeciálneho režimu alebo oslobodenie v prípade niektorých povinností.

5. „Prispôsobiť nástroje verejnej politiky potrebám MSP - uľahčiť MSP účasť na verejnom obstarávaní a lepšie využiť prostriedky štátnej pomoci pre MSP“

Tento princíp SBA zahŕňa dve témy, a to poskytovanie štátnej pomoci a proces verejného obstarávania, čo sú významné faktory verejnej podpory MSP. Trhy s verejným obstarávaním tvoria v EÚ 16 % HDP. Malí a strední podnikatelia majú na týchto trhoch často znevýhodnené postavenie, a to z nasledovných príčin:

a) malé podniky nevedia o existujúcich príležitostiach,

b) zložité administratívne postupy spojené s procesom verejného obstarávania môžu odradiť MSP od snahy zúčastniť sa súťaže,

c) pre orgány verejnej správy môže byť v niektorých prípadoch jednoduchšie zadávať určité objednávky veľkým podnikom zapísaným v záznamoch, než novým, začínajúcim, či menším spoločnostiam.

Podľa EK je preto potrebné zvýšiť úsilie na odstránenie existujúcich prekážok pri vstupe MSP na trhy s obstarávaním, a to najmä v oblasti zjednodušenia požiadaviek stanovených obstarávateľmi (podmienky účasti vo verejnom obstarávaní).

6 „Uľahčiť MSP prístup k financiám a vytvoriť právne a podnikateľské prostredie, ktoré bude podporovať včasné úhrady obchodných transakcií.“

Cieľom je uľahčiť MSP prístup k financiám, najmä k rizikovému kapitálu, mikroúverom, mezanínovému financovaniu a vytvoriť prostredie, ktoré bude podporovať včasné úhrady obchodných transakcií

Žiadny podnik nemôže fungovať, investovať a rásť bez primeraného financovania a likvidity, pričom prístup k financovaniu je jedným z najvýznamnejších obmedzení pre rast a podnikanie MSP v Európe. MSP ešte stále majú zhoršený prístup MSP k úverom, ako tradičnému nástroju financovania MSP. Výrazne to postihuje okrem etablovaných firiem najmä začínajúcich podnikateľov.

Dôležitými nástrojmi financovania sú však aj iné nástroje, napr. rizikový kapitál alebo podnikateľskí anjeli. Európska investičná banka rozširuje svoju ponuku o preklenovacie

financovanie, aj Komisia sprístupňuje viac financií na mikroúvery a zjednodušuje prístup k cezhraničnému rizikovému kapitálu.

Druhou oblasťou upravovanou SBA v rámci tohto princípu sú oneskorené úhrady. Mnohé platby v obchodných transakciách medzi podnikmi alebo medzi podnikmi a verejnými orgánmi sa vykonávajú oveľa neskôr, ako bolo dohodnuté. Opatrenia zamerané na zlepšenie peňažného toku MSP prostredníctvom skrátenia lehôt splatnosti pohľadávok by mohli viesť k obmedzeniu potreby krátkodobého externého financovania.

7 „Nabádať MSP na lepšie využívanie príležitostí, ktoré ponúka jednotný trh.“

Požaduje sa zdokonaliť systém informovanosti v súvislosti s politikou jednotného trhu, zlepšením zastúpenia záujmov MSP pri príprave noriem a uľahčením prístupu MSP k patentom a ochranným známkam. Tento princíp vyžaduje od členských štátov vytvoriť podmienky, v ktorých sa zvýši využitie výhod, ktoré jednotný trh ponúka.

Európsky jednotný trh predstavuje prostredie, ktoré umožňuje malým a stredným podnikom prístup k 500 miliónom spotrebiteľov. Jeho vývoj je kontinuálnym procesom, ktorý prebieha a reaguje na komplexné spoločenské a ekonomické výzvy. Vývoj jednotného trhu vedie k zjednodušeniu prostredia, kde sú súbory rôznych národných pravidiel nahradené jednotným a uceleným systémom predpisov s vymáhateľnými právami a uplatniteľnými normami.

Úlohou funkčného spoločného trhu je vytvárať a udržiavať medzinárodné konkurenčné prostredie, v ktorom budú môcť MSP nadobudnúť schopnosti nutné na presadenie sa na globálnom trhu a využiť nové príležitosti. Ak MSP efektívne využijú možnosti, ktoré im jednotný trh ponúka, budú predstavovať významnú kapacitu na vytváranie pracovných príležitostí a inovácií. MSP majú teda na jednotnom trhu potenciál stať sa nenahraditeľným zdrojom konkurencieschopnosti.

8 „Podporovať zvyšovanie zručností v MSP a všetky formy inovácií.“

Úlohou je motivovať MSP na investície do výskumu, aktivizovať ich účasť v programoch podpory vedy a výskumu a nadnárodnom výskume a podporovať inovácie všetkých úrovní.

Jedným z nástrojov podpory v rámci tohto princípu je zjednodušenie pravidiel účasti malých a stredných podnikov na rámcovom programe pre výskum a technologický vývoj.

9 „Umožniť MSP premieňať environmentálne výzvy na príležitosti.“

Podstatou princípu je poskytovať viac informácií, odborných poznatkov a finančných stimulov, ktoré umožnia využiť príležitosti na nových „zelených“ trhoch a zvýšiť energetickú efektívnosť, aj prostredníctvom implementácie systémov environmentálneho manažérstva v MSP.

MSP sú zodpovedné za 60-70 % priemyselného znečisťovania v rámci EÚ. Preto je potrebné hľadať trvalo udržateľné riešenia každodenných problémov súvisiacich so životným prostredím. Implementácia environmentálnych opatrení však nemusí pre MSP nemusí znamenať iba záťaž. MSP môžu z ochrany životného prostredia aj profitovať (napr. úspora energie, minimalizácia odpadu, recyklácia a využívanie odpadu ako druhotných surovín, zníženie dopadov na zdravie pracovníkov, formovanie environmentálneho povedomia pracovníkov či zlepšenie imidžu spoločnosti. MSP však často nie sú o týchto výhodách informované, nedisponujú dostatočnými znalosťami a možnosťami vo vzťahu k

environmentálnym výzvam. V porovnaní s väčšími spoločnosťami majú aj menej ľudských a finančných zdrojov na to, aby si zabezpečili riadny prístup k nástrojom a školeniam.

Zníženie negatívnych vplyvov na životné prostredie je výzvou najmä pre malé a stredné podniky. Pre urýchlenie prechodu k postupom s nižším vplyvom na prostredie je dôležité zvyšovať povedomie MSP v oblasti životného prostredia a energetických problémov, poskytovať im podporu pri vykonávaní právnych predpisov, rovnako ako pri posudzovaní ich environmentálnej a energetickej výkonnosti a zlepšovaní ich zručností a kvalifikácie v tejto oblasti. Dôležitá je podpora MSP vo vývoji nových produktov a služieb a v hľadaní nových spôsobov, ktorými sa budú znižovať vstupy, čím sa minimalizuje aj množstvo vyprodukovaného odpadu a podpora pri optimalizácii výrobných procesov a metód riadenia, podnikania a zlepšovania logistiky z ekologického hľadiska. Na tento účel je vytvorená sieť odborníkov na životné prostredie a energetickú účinnosť, ktorí poskytujú poradenstvo v otázkach ekologicky účinných operácií a príležitostí financovania účinnejších prevádzok.

10. „Podporovať a povzbudzovať MSP tak, aby mohli ťažiť z rastúcich trhov.“

Princíp vyžaduje podporovať MSP takým spôsobom, aby mohli ťažiť z rastúcich trhov mimo územia EÚ, predovšetkým prostredníctvom podpory zameranej na špecifické trhy.

Silnejúca globalizácia a ekonomické dianie v rozvojových krajinách prináša pre firmy z vyspelejších krajín mnoho príležitostí na rozvoj ich podnikateľských aktivít. Vyspelejšie štáty EÚ majú konkurenčné výhody v porovnaní s domácimi firmami. Nižšia úroveň cien a miezd v zahraničí môže pre európske firmy zároveň predstavovať atraktívne podmienky pre presun časti svojich aktivít do týchto krajín.

Kým v minulosti predstavovali rozvojové trhy najmä lacnejší zdroj surovín pre výrobu, dnes sú vďaka rýchlemu rozvoju strednej vrstvy zaujímavé aj z hľadiska odbytu tovarov a služieb produkovaných firmami z EÚ. Firmy v členských štátoch by preto mali aktívne sledovať a skúmať možnosti, ktoré im globálne trhy ponúkajú, pričom štáty by ich v tejto aktivite mali podporovať poskytovaním relevantných informácií, impulzov, nástrojov a pomoci.

Medzi dôvody slabej participácie MSP na obchodných aktivitách mimo EÚ patria prekážky pri získavaní informácií o cieľových trhoch, pri lokalizovaní potenciálnych zákazníkov a tiež pri identifikovaní vhodných obchodných partnerov. Medzi ďalšie prekážky patrí poznanie a dosiahnutie súladu so zahraničnou legislatívou, colné pravidlá, technická regulácia a štandardy, ako aj transfer technológií a súvisiaca ochrana priemyselného a intelektuálneho vlastníctva.

V súčasnosti existuje pomerne široké portfólio programov zameraných na pomoc MSP pri rozširovaní ich podnikania za hranice ich domáceho členského štátu aj EÚ. Tieto programy sú poskytované verejným aj súkromným sektorom. Prekážkou pri využívaní týchto podporných mechanizmov je však neprehľadnosť foriem podpory a slabá informovanosť MSP o možnostiach, ktoré sa im ponúkajú.

Preto je nevyhnutné skonsolidovať systém podpory v tejto oblasti a vytvoriť internetové portály, kde budú všetky programy prehľadne a usporiadané a zrozumiteľne vysvetlené. Odporúča sa aj implementácia programov prostredníctvom siete lokálnych pobočiek (verejných alebo súkromných poradcov), čím sa zabezpečí fyzické priblíženie k podnikateľom, ktoré je dôležitým faktorom úspechu kvôli lokálnej povahe podnikania veľkej časti MSP.

Podstatou tejto zásady je podporovať MSP tak, aby mohli ťažiť z rastúcich trhov mimo územia Európskej únie, hlavne prostredníctvom podpory, ktorá je zameraná na špecifický trh a obchodné školenia. (MH, 2012)

3. Záver

Európska únia Zákonom o malých a stredných podnikoch a programom Horizont 2020 podporuje efektívnosť a konkurencieschopnosť malých a stredných podnikov v európskom priestore. Úlohou jednotlivých národných vlád je vytvoriť adekvátne podmienky pre ich implementáciu a využívanie. Vláda Slovenskej republiky v tejto oblasti urobila dôležitý krok schválením Zákona č. 290/2016 o podpore malého a stredného podnikania a o zmene a doplnení zákona č, 71/2013 Z. z. o poskytovaní dotácií v pôsobnosti Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky v znení neskorších predpisov s platnosťou od 7. 11. 2016 a účinnosťou od 1.1.2017. Zákon upravuje pôsobnosť MH SR pri poskytovaní podpory v oblasti MSP, definuje oblasti a formy poskytovania podpory a súčasne umožňuje uplatňovanie európskych zásad rozvoja MSP zakotvených v agende Európskej únie orientovanej na podporu a rozvoj MSP. Definuje aj oblasť lepšej regulácie, ktorou sa rozumie súhrn činností zameraných na znižovanie neprimeranej regulačnej záťaže podnikov a zlepšovanie podnikateľského prostredia v Slovenskej republike s dôrazom na mikropodniky, malé podniky a stredné podniky. Jej cieľom je zmerať a odstrániť neefektívne vynaložené administratívne náklady a prispôsobiť štátnu reguláciu podmienkam MSP.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektov VEGA MŠ SR č. 1/0709/15 „Zhodnotenie efektívnosti financovania projektov na podporu rozvoja podnikania novozaložených i etablovaných aktívnych malých a stredných podnikov v SR“ v rozsahu 50% a VEGA MŠ SR a SAV č. 1/0844/15 „Diagnostika podnikových procesov v kontexte šedej ekonomiky” v rozsahu 50%.

Použitá literatúra (References)

Šúbertová, E. – Kinčáková, M. (2014). .*Podpora podnikania pre male a stredné podniky*. Bratislava: EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3967-8.

EK. (2009). *Príručka pravidiel spoločenstva pre štátnu pomoc pre MSP*. <http://ec.europa.eu/competition/state_aid/studies_reports/sme_handbook_sk.pdf [accessed 2.11.2016].

EK. (2012).*MSP na prvom mieste.* <http://bookshop.europa.eu/sk/search/?webform-id=WFSimpleSearch&DefaultButton=findSimple&WFSimpleSearch_NameOrID=MSP+na+prvom+mieste&SearchConditions=&SearchType=1&SortingAttribute=LatestYear-desc&findSimple.x=0&findSimple.y=0&findSimple=%C4%8EALEJ> [accessed 7.10.2016].

EK. (2014). *HORIZON 2020. https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/horizon2020/files/H2020_SK_KI0213413SKN.pdf* [accessed 5.11.2016].

EK. (2015). *Prehľad základných skutočností o SBA 2015 Slovensko* file:///C:/Users/EUBA/Downloads/slovakia_sk%20(2).pdf [accessed 3.11.2016].

Európsky parlament. (2016). *Malé a stredné podniky*. http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/sk/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.9.2.html [accessed 23.10.2016].

MF SR. (2016). *Oznámenie komisie Európskemu parlamentu, Rade a Hospodárskemu a sociálnemu výboru.* < http://eur-lex.europa.eu/legal-content/sk/TXT/?uri=CELEX:52012DC0742 > [accessed 7.10.2016].

MH. (2012). *Správa o stave implementácie iniciatívy SBA pre rozvoj sektora MSP na Slovensku.* <www.economy.gov.sk/ext_dok-sprava-o-stave-implementacie-iniciativy-sba-pre-rozvoj-sektora-msp-na-slovensku/142100c%3Fext%3Dorig&ref=safesearch > [accessed 27.10.2016].

MŠVVaŠ. (2016). *Program Horizont 2020***.** https://www.minedu.sk/program-horizont-2020/ [accessed 5.11.2016].

SBA. (2010). *Audit odporúčaní iniciatívy Small Business Act a rozpracovanie základných odporúčaní EK na podmienky MSP na Slovensku.* <http://www.sbagency.sk/sites/default/files/file/audit_odporucani_iniciativy_sba.pdf > [accessed 27.10.2016].

SBA. (2014). *Prehľad základných skutočností o SBA 2014 Slovensko.* <http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/files/countries-sheets/2014/slovakia_sk.pdf> [accessed 7.11.2016].

SBA. (2014). *Podpora malého a stredného podnikania v Slovenskej republike.* < http://www.sbagency.sk/sites/default/files/sprievodca_2014-fin.pdf > [accessed 20.10.2016].

SBA. (2016). *Zákon o malých a stredných podnikoch (Small Business Act - SBA).* http://www.sbagency.sk/zakon-o-malych-a-strednych-podnikoch-small-business-act [accessed 29.10.2016].

Die Haftungsrisiken des Leitungsorganes in der Krise der deutschen Kapitalgesellschaft

Marco Czaker, Peter Markovič
University of Economics in Bratislava
Faculty of Business Management
Department of Corporate Finance
Dolnozemská cesta 1/b
Bratislava, 852 35
Slovakia
e-mail: marco.czaker@euba.sk
e-mail: peter.markovic@euba.sk

Abstract
Das Leitungsorgan einer Kapitalgesellschaft ist Haftungsrisiken ausgesetzt. Diese Risiken bestehen insbesondere, wenn sich die Gesellschaft in der Krise befindet und gegebenenfalls das Stadium der Insolvenz erreicht. Das Leitungsorgan sollte sich diesen Risiken bewusst sein und entsprechend handeln. In strafrechtlicher Hinsicht sollte der Eintritt eines haftungsbegründenden Tatbestandes vermieden werden. In zivilrechtlicher Hinsicht besteht für das Leitungsorgan ein gewisser Ermessensspielraum. Die notwendigen Maßnahmen sollten diesbezüglich vom Leitungsorgan im Hinblick auf die Interessen der Gesellschaft einerseits und der Interessen des Leitungsorganes andererseits abgewogen werden.

JEL classification*: G33, K14, L25*
Keywords*: Krise, Kapitalgesellschaft, Überschuldung, Zahlungsunfähigkeit, Haftung, Insolvenz, Reputation*

1. Einführung

Die Kapitalgesellschaft wird durch das Leitungsorgan[1] vertreten. Erst durch das Leitungsorgan wird die Kapitalgesellschaft handlungsfähig.

Das Leitungsorgan hat seine Entscheidungen an den Interessen der Gesellschaft zu orientieren. Im optimalen Fall kann vermieden werden, dass eine Krisensituation entsteht. Gerät die Gesellschaft allerdings in die Krise, hat das Leitungsorgan die notwendigen Entscheidungen zu treffen, um die Krise zu überwinden.

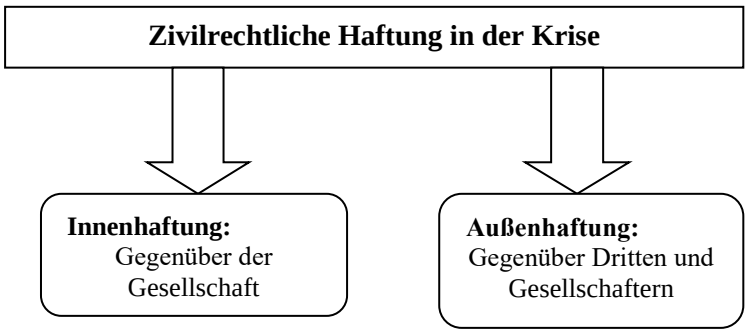
Die Insolvenz steht häufig am Ende einer Krise, die schließlich nicht mehr beherrscht werden konnte. Verfügt die Gesellschaft nicht mehr über die notwendige Liquidität, um die Forderungen seiner Gläubiger dauerhaft erfüllen zu können oder übersteigen die bestehenden Verbindlichkeiten das Vermögen der Gesellschaft, spricht man von materieller Insolvenz.

Wird dieses Stadium erreicht, obliegt dem Leitungsorgan einer Kapitalgesellschaft in der Bundesrepublik Deutschland die gesetzlich normierte und strafrechtlich sanktionierte Verpflichtung, unverzüglich Insolvenzantrag zu stellen. Wird ein Insolvenzverfahren eröffnet, spricht man von formeller Insolvenz.

[1] Hierbei handelt es sich um den Geschäftsführer einer GmbH bzw. den Vorstand einer AG.

Zu den Risiken, auf die sich jedes Leitungsorgan in der Krise der Gesellschaft einstellen und deren Grundlagen es kennen muss, zählen die zivilrechtliche Haftung und die strafrechtliche Verantwortlichkeit des Geschäftsführers.[2]

Abbildung 1
Haftung und Krise



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Außenhaftung umfasst die Verantwortlichkeit gegenüber sämtlichen Personen, d. h. Gesellschaftern, Geschäftspartnern und sonstigen außen stehenden Personen mit Ausnahme seiner Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft. Die Innenhaftung hingegen betrifft die Verantwortlichkeit gegenüber der Gesellschaft.[3]

Über die zivilrechtliche Haftung hinaus hat sich das Leitungsorgan im Falle der Verletzung gesetzlicher Vorschriften gegebenenfalls strafrechtlich zu verantworten.

In der Krise obliegt dem Leitungsorgan daher die Balance zwischen den Interessen der Gesellschaft im Hinblick auf die Überwindung der Krise und seinen persönlichen Interessen im Hinblick auf die Haftungsvermeidung. Dieser Problemkreis soll nachfolgend beleuchtet werden

2. Die Unternehmenskrise

2.1 Entwicklung der Krise

Während sich die Insolvenz im formalen Sinn an messbaren und gesetzlich normierten Voraussetzungen orientiert, ist die Insolvenz in materieller Hinsicht das Ergebnis eines zurückliegenden Entwicklungsprozesses, der durch größtenteils nicht eindeutig ersichtliche bzw. nicht direkt messbare Ursachen in Gang gesetzt und verstärkt wurde. Im Prozess der Unternehmensentwicklung entstehen Krisen entweder durch ungeplantes Unternehmensverhalten oder durch nicht oder falsch antizipiertes Umweltverhalten.[4]

Unternehmenskrisen können als ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang bezeichnet werden. Sie sind in der Lage, den Fortbestand des gesamten Unternehmens substanziell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Dies geschieht durch die Beeinträchtigung dominanter Ziele,

[2] Brete, Raik; Thomsen, Michael (2016): Beratungs- und Haftungsrisiken in der Unternehmenskrise. Risikomanagement für Steuerberater und Rechtsanwälte. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. Online verfügbar unter http://lib.myilibrary.com/detail.asp?id=878535.ISBN:978-3-658-09178-1, S. 59

[3] Jula, R. (2012). *Der GmbH-Geschäftsführer. Rechte und Pflichten, Anstellung, Vergütung und Versorgung, Haftung und Strafbarkeit.* 4. Aufl. 2012. Berlin, Heidelberg: Springer. Online verfügbar unter http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-30926-7, S. 252

[4] Hutzschenreuter, T. - Griess-Nega, T. (2006). *Krisenmanagement. Grundlagen, Strategien, Instrumente*. Wiesbaden: Gabler.ISBN: 3409034161.

deren Gefährdung oder gar Nichterreichung gleichbedeutend ist mit einer nachhaltigen Existenzgefährdung oder Existenzvernichtung des betroffenen Unternehmens.[5]

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Unternehmenskrisen ist von Phasen- und Verlaufsmodellen geprägt.

In der Literatur werden Unternehmenskrisen in Stadien unter Verknüpfung einer Zeitachse eingeteilt wobei die Krisenentwicklung durch aufeinanderfolgende Phasen mit steigender Risikotendenz für das Unternehmen charakterisiert ist[6]. Die Einteilung der Phasen orientiert sich hierbei an unterschiedlichen Subjekten.

2.2 Krisenmodell nach Müller

Zum einen wird nach verfehltem Unternehmensziel differenziert. Dieses Modell unterteilt den Krisenprozess nach dem Merkmal der Bedrohung dominanter Ziele und zugleich nach der für die Krisenvermeidung/-bewältigung zur Verfügung stehenden Zeitspanne in vier Phasen. Hierbei handelt es sich um die Phasen der strategischen Krise, der Ertragskrise, der Liquiditätskrise, sowie als letztes Stadium um die Phase der Insolvenz[7]. Von einer strategischen Krise ist zu sprechen, wenn das langfristige Erfolgspotenzial bedroht ist oder verlustig ging. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn Marktanteile oder die Marktführerschaft verloren gehen. Die strategische Krise ist Ausgangspunkt nachfolgender Krisenphasen. Die Abgrenzung zwischen strategischer Krise und krisenfreiem Zustand ist allerdings mit Schwierigkeiten behaftet. In der heutigen globalen an dynamischen Unternehmen-Umweltbeziehungen orientierten Geschäftswelt hat sich die Unternehmung fortlaufend mit der Wahrung, dem Aufbau, jedoch auch mit dem Verlust und dem Neuaufbau von Erfolgspotenzialen auseinanderzusetzen. Aus diesem Grund kann der Umgang mit einer bestimmten Form der strategischen Krise vielmehr als gewöhnlicher Zustand als als Ausnahmezustand qualifiziert werden. Sie bewirkt zunächst noch keinen Handlungsbedarf[8].

Die sich anschließende Ertragskrise ist durch die Verfehlung angestrebter Gewinn-, Umsatz oder Rentabilitätsziele gekennzeichnet.[9] Die Ertragskrise ist regelmäßig Folge strategischer Fehlentscheidungen. Die Ertragskrise führt bereits zu einer latenten Existenzbedrohung, da die Finanzkraft geschwächt und die Liquidität des Unternehmens gefährdet sind. Die Ertragskrise wird in der Literatur auch als Erfolgs- beziehungsweise Ergebniskrise qualifiziert. Nachdem sich der Erfolg im Regelfall aus der Ertragssituation herleiten lässt, ergeben sich aus der unterschiedlichen Bezeichnung keine abweichenden Interpretationsspielräume.

Als weitere Phase folgt die Liquiditätskrise als drohende oder bereits eingetretene Zahlungsunfähigkeit.[10] Die Aufrechterhaltung eines geordneten Geschäftsbetriebes ist in dieser Situation gefährdet.

---

[5] Krystek, U. (1987). *Unternehmungskrisen. Beschreibung, Vermeidung u. Bewältigung überlebenskrit. Prozesse in Unternehmungen*.Wiesbaden: Gabler.ISBN: 9783409139632, S. 6.

[6] Müller, R. (1986). *Krisenmanagement in der Unternehmung. Vorgehen, Maßnahmen und Organisation.* 2., überarb. u. erw. Aufl. Frankfurt am Main u.a: Lang (Kölner Schriften zur Betriebswirtschaft und Organisation, 5). ISBN: 3-8204-7479-X, S. 59.

[7] Müller, R. (1986). *Krisenmanagement in der Unternehmung. Vorgehen, Maßnahmen und Organisation.* 2., überarb. u. erw. Aufl. Frankfurt am Main u.a: Lang (Kölner Schriften zur Betriebswirtschaft und Organisation, 5). ISBN: 3-8204-7479-X, S. 15.

[8] Liebig, M. (2010). *Reaktivierungsmanagement von Not leidenden Unternehmen. Sanierungsmöglichkeiten im Rahmen der Insolvenzordnung.* 1. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien (Gabler Research). ISBN: 978-3-8349-2427-8, S. 18.

[9] Müller, R. (1986). *Krisenmanagement in der Unternehmung. Vorgehen, Maßnahmen und Organisation.* 2., überarb. u. erw. Aufl. Frankfurt am Main u.a: Lang (Kölner Schriften zur Betriebswirtschaft und Organisation, 5). ISBN: 3-8204-7479-X, S. 54.

[10] Ebenda, S. 34.

Setzt sich die Liquiditätskrise fort, zieht sie als letzte Phase die Insolvenz nach sich. Diese letzte Phase steht nicht mehr in der Disposition der Unternehmensführung. Ist Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung materiell zu konstatieren, besteht die gesetzliche Verpflichtung, Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens zu stellen.

2.3 Krisenmodell nach Krystek

Ein weiteres Modell unterteilt den Krisenverlauf ebenfalls in vier Phasen, beschreibt die Phasen aber nach Intensität und Beeinflussbarkeit. Die erste Krisenphase wird als potenzielle Unternehmenskrise bezeichnet. In dieser Phase werden durch falsche oder fehlende Strategieentscheidungen die Grundlagen für eine spätere Krise geschaffen. Diese Phase wird von der Unternehmensführung noch als Normalzustand des Unternehmens ohne erkennbare Krisensymptome wahrgenommen. Es handelt sich damit einen „Quasi-Normalzustand“ des Unternehmens.[11]

Auf die potenzielle Unternehmenskrise folgt die latente Unternehmenskrise als verdeckter Krisenprozess. Wegen der in dieser Phase noch bestehenden, relativ großen Bandbreite von Handlungsmöglichkeiten und einem noch nicht akuten Entscheidungs- und Handlungszwang, kommt dieser Phase im Rahmen des Krisenmanagements eine besondere Bedeutung zu.[12]

Im weiteren Verlauf erreicht die Krise die Phase der akut beherrschbaren Krise. In dieser Phase sind die Krisensymptome konkret wahrnehmbar und entfalten ihre destruktiven Wirkungen. Von dieser Phase spricht man, wenn die akute Krise noch durch eigenes Krisenbewältigungspotenzial konstruktiv zurückgeschlagen werden kann. Gelingt dies nicht, tritt die Krise in die vierte Phase der akut nicht beherrschbaren Unternehmenskrise ein. Das Krisenbewältigungspotenzial des Unternehmens genügt nicht mehr, um die Krise zurückschlagen zu können. Dieses Krisenstadium führt zum Systemuntergang.[13]

2.4 Gemeinsame Merkmale

Als gemeinsame Merkmale der beschriebenen Modelle sind der Prozesscharakter von Krisen, deren im Zeitverlauf zunehmende Intensität, sowie der steigende Handlungsdruck des Unternehmens zu nennen, wobei mit fortschreitender Dauer der Krise ein sinkender Handlungsspielraum und ein immer kleiner werdendes Zeitfenster zum Ergreifen etwaiger Gegenmaßnahmen besteht. Schließlich ist festzustellen, dass die Krise zwar kontinuierlich fortschreitet, jedoch nicht als lineare bzw. zeitlich zwingende Phasenabfolge zu verstehen ist. Beiden Ansätzen liegt die Annahme zugrunde, dass multikausale Faktoren für das Eintreten einer Unternehmenskrise verantwortlich sind.[14]

2.5 Krisenursachen

Die Krisenursachenforschung liefert Hinweise darauf, wie Krisen frühzeitig zu erkennen und so bestenfalls zu vermeiden sind, weil sie zielführende Erkenntnisse für den Prozess der Krisenbewältigung offenbart[15]

Die Ansätze der Krisenursachenforschung gliedern sich in die Bereiche der quantitativen und der qualitativen Krisenursachenforschung. Die quantitative Krisenursachenforschung

---

[11] Thießen, A. (Hg.) (2013). *Handbuch integriertes Krisenmanagement.* 1., 2013. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.ISBN: 353119366X, S. 39.

[12] Ebenda, S. 40.

[13] Krystek, U. (1987). *Unternehmungskrisen. Beschreibung, Vermeidung u. Bewältigung überlebenskrit. Prozesse in Unternehmungen.* Wiesbaden: Gabler. ISBN: 9783409139632, S. 29.

[14] Mayr, S. (Hg.) (2010). *Stakeholdermanagement in der Unternehmenskrise.* Wiesbaden: Gabler.ISBN: 978-3-8349-2219-9 DOI: 10.1007/978-3-8349-8639-9, S. 90.

[15] Krystek, U. (1987). *Unternehmungskrisen. Beschreibung, Vermeidung u. Bewältigung überlebenskrit. Prozesse in Unternehmungen.* Wiesbaden: Gabler. ISBN: 9783409139632, S. 32.

untersucht bestimmte und regelmäßig veröffentlichte Merkmale wie Branchenzugehörigkeit, Rechtsform, Unternehmensgröße und/oder Alter des Unternehmens und versucht, kausale Zusammenhänge mit dem Eintreten von Krisen bzw. der Krisenanfälligkeit herzustellen. Die qualitative Krisenursachenforschung hingegen versucht, die eigentlichen Krisenursachen mithilfe von Expertenwissen zu erkunden und beschäftigt sich intensiv mit den individuellen Verläufen von Unternehmenskrisen.[16]

Der qualitativen Ursachenforschung wird dabei eine höhere Aussagefähigkeit zugesprochen, als der nur an formellen Daten orientierten quantitativen Forschungsrichtung[17]

In wesentlichen Erkenntnissen der Krisenursachenforschung sind übereinstimmende Tendenzen zu erkennen. Sie deuten auf eine hohe Komplexität von Unternehmenskrisen hin. So lässt sich neben einer Multikausalität von Unternehmenskrisen auch eine komplexe Ursachen-Wirkungskonstellation über den gesamten Krisenver1auf sowie eine Multilokalität von Unternehmenskrisen mit endogenen und exogenen Entstehungsorten erkennen.[18] Treten die Voraussetzungen für die gesetzliche Verpflichtung zur Stellung eines Insolvenzantrages ein, sind die Ursachen der Krise für die Eröffnung des Insolvenzverfahrens nur von untergeordneter Bedeutung. Die Krisenursachen können jedoch für die Prüfung der Sanierungsfähigkeit des Unternehmens im Insolvenzverfahren eine wichtige Rolle spielen.

3. Haftungsrisiko für das Leitungsorgan

3.1 Formalisierte Haftung

Die formalisierte Haftung des Leitungsorganes orientiert sich an der konkreten wirtschaftlichen Situation der Gesellschaft. Das Leitungsorgan trägt die Finanzierungsverantwortung[19], weshalb er unmittelbar strafrechtlich haftet, wenn die Krise der Gesellschaft dazu führt, dass eine Überschuldungssituation eintritt oder die Gesellschaft das Stadium der Zahlungsunfähigkeit erreicht und nicht ohne schuldhaftes Zögern Insolvenzantrag gestellt wird.[20] Entsteht in dieser Phase der Gesellschaft oder Dritten ein Vermögensnachteil, haftet das Leitungsorgan zusätzlich in zivilrechtlicher Hinsicht der Gesellschaft im Wege der Innenhaftung und Dritten im Wege der Außenhaftung auf Ersatz des entstandenen Schaden.

Für die Beurteilung der Zahlungsunfähigkeit ist maßgebend, ob es dem Unternehmen möglich ist, seinen finanziellen Verpflichtungen nachzukommen. Das dauernde Unvermögen, fällige Verbindlichkeiten bedienen zu können führt zum Eintritt der Zahlungsunfähigkeit. Die Beurteilung dieses Zustandes erfolgt durch die Erstellung eines Finanzstatus.[21] Die kurzfristig vorhandenen liquiden Mittel (Kassenbestand, Kontoguthaben, Forderungen, Darlehensmittel, kurzfristig liquidierbares Vermögen) werden den fälligen Verbindlichkeiten gegenübergestellt.

Übersteigen die Verbindlichkeiten die liquiden Mittel für einen Zeitraum von mehr als drei Wochen um mehr als 10 %, tritt Zahlungsunfähigkeit ein.

---

16 Ebenda, S. 45.

17 Bergauer, A. (2003). *Führen aus der Unternehmenskrise. Leitfaden zur erfolgreichen Sanierung*. Berlin: Erich Schmidt (Grundlagen und Praxis der Betriebswirtschaft, Bd. 72). ISBN: 9783503074389, S. 18.

18 Mayr, S. (Hg.) (2010). *Stakeholdermanagement in der Unternehmenskrise*. Wiesbaden: Gabler. ISBN: 978-3-8349-2219-9 DOI: 10.1007/978-3-8349-8639-9, S. 90.

19 Brete, R. - Thomsen, M. (2016). *Beratungs- und Haftungsrisiken in der Unternehmenskrise.* Risikomanagement für Steuerberater und Rechtsanwälte.2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. Online verfügbar unter http://lib.myilibrary.com/detail.asp?id=878535. ISBN:978-3-658-09178-1, S. 59.

20 Die Insolvenzgründe der Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit sind in § 17 Insolvenzordnung (InsO) legaldefiniert.

21 Kramer, R. - Peter, F. K. (Hg.) (2014). *Insolvenzrecht.*Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN:978-3-658-03277-7, S. 32.

Die zur Insolvenzantragstellung verpflichtende Überschuldung tritt ein, wenn das Vermögen der Gesellschaft die Verbindlichkeiten inkl. Rückstellungen nicht mehr deckt.[22] Die Ermittlung der Überschuldung erfolgt auf der Grundlage einer sogenannten Überschuldungsbilanz. Die Aktiva werden mit ihren wahren Werten angesetzt und den real bestehenden Verbindlichkeiten gegenübergestellt.[23]

Die Überschuldung ist gleichbedeutend mit dem vollständigen Verlust des Eigenkapitals, denn es muss ein nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag vorliegen.[24]

Die beiden Bedingungen Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung brauchen nicht notwendigerweise gleichzeitig vorzuliegen.[25] Tritt die Situation der Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung im Sinne des §17 InsO ein, ist das Leitungsorgan gesetzlich verpflichtet, ohne schuldhaftes Zögern, spätestens allerdings nach drei Wochen, Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens zu stellen.[26]

Kommt es dieser Verpflichtung nicht nach, verwirklicht das Leitungsorgan den Straftatbestand der sogenannten Insolvenzverschleppung.[27]

3.2 Situationsabhängige Haftung

Neben der formalisierten Haftung, besteht für das Leitungsorgan das zusätzliche Risiko einer verschuldensabhängigen Haftung in straf-und zivilrechtlicher Hinsicht.

Die zur Stellung des Insolvenzantrages verpflichtende Überschuldung setzt voraus, dass stichtagsbezogen die Passiva die Aktiva der Gesellschaft übersteigen.

In zivilrechtlicher Hinsicht greift die Haftung des Leitungsorganes gegebenenfalls jedoch früher.

Das Leitungsorgan hat für die Einhaltung der Grundsätze der Kapitalaufbringung und Kapitalerhaltung Sorge zu tragen.[28]. Bei Eintritt einer negativen Fortführungsprognose werden die Aktiva der Gesellschaft jedoch nicht mehr zu ihrem Buch- oder Marktwert herangezogen, sondern nur noch zu dem Wert, zu welchem sie in der Insolvenz voraussichtlich verwertet werden können. Dieser sogenannte Zerschlagungswert liegt im Regelfall deutlich unter dem Buch- bzw. Marktwert. Ist unter Berücksichtigung dieses Umstandes festzustellen, dass der Wert der Aktiva den Wert der Passiva nicht mehr erreichen, ist es dem Leitungsorgan untersagt, Verfügungen vorzunehmen, die das Vermögen der Gesellschaft schmälern. Verfügungen sind nur noch zulässig, wenn eine Sanierung noch aussichtsreich erscheint. Im Rahmen der Beurteilung, ob noch von einer positiven Fortführungsprognose oder einer aussichtsreichen Sanierung ausgegangen werden konnte, erwächst dem Leitungsorgan ein gewisser Ermessensspielraum. Gelingt es, die Krise zu überwinden und die Insolvenz zu vermeiden, erwachsen für das Leitungsorgan bei einer fehlerhaft ausgeübten Ermessensentscheidung keine

---

22 Ebenda, S. 34.

23 Ebenda, S. 35.

24 Küsell, F. (2006). *Praxishandbuch Unternehmensgründung. Unternehmen erfolgreich gründen und managen.* 1. Aufl. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden. Online verfügbar unter http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-9038-9. ISBN: 978-383490165, S. 510.

25 Macharzina, K. - Wolf, J. (2012). *Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen Konzepte - Methoden - Praxis*. 8., Aufl. 2012. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler OnlinePLUS). ISBN: 978-3-8349-3412-3, S. 691.

26 Geregelt in § 15a I InsO, https://www.gesetze-im-internet.de/inso/__15a.htm.

27 Gem. § 15a IV InsO kann die verspätete oder unterlassene Insolvenzantragstellung mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren bestraft werden.

28 Jula, R. (2012). *Der GmbH-Geschäftsführer. Rechte und Pflichten, Anstellung, Vergütung und Versorgung, Haftung und Strafbarkeit*. 4. Aufl. 2012. Berlin, Heidelberg: Springer. Online verfügbar unter http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-30926-7, S. 293.

haftungsrechtlichen Probleme. Führt die Krise jedoch zur Insolvenz, wird das vom Leitungsorgan ausgeübte Ermessen im Rahmen eines späteren gerichtlichen Verfahrens durch das Gericht überprüft. Wird festgestellt, dass das Ermessen fehlerhaft ausgeübt wurde, haftet das Leitungsorgan im Wege der Innenhaftung gegenüber der Gesellschaft bzw. dem Insolvenzverwalter auf Erstattung der eingetretenen Vermögensschmälerung.

Wurden Zahlungsverpflichtungen in der Krise begründet, hat das Leitungsorgan sicherzustellen, dass diese bedient werden. In zivilrechtlicher Hinsicht haftet das Leitungsorgan gegenüber Gläubigern ebenfalls in dem Fall, wenn in der Krise Verbindlichkeiten begründet werden, die von der Gesellschaft nicht mehr bezahlt werden können. Auch hier ist eine Prognoseentscheidung des Leitungsorganes notwendig. Zusätzlich besteht für das Leitungsorgan noch das Risiko, den Straftatbestand des sogenannten Eingehungsbetruges zu verwirklichen.

Verfügt die Gesellschaft auch nicht mehr über die notwendigen liquiden Mittel, um ihren Verpflichtungen gegenüber Sozialversicherungsträgern und Steuerbehörden nachkommen zu können, haftet das Leitungsorgan ebenfalls. In strafrechtlicher Hinsicht begründet die nicht erfolgte Zahlung der sogenannten Arbeitnehmerbeiträge zur Sozialversicherung die strafrechtliche Verantwortung des Leitungsorganes.[29] Darüber hinaus haftet das Leitungsorgan zivilrechtlich gegenüber dem Sozialversicherungsträger für nicht abgeführte Arbeitnehmerbeiträge gegenüber dem Sozialversicherungsträger. Des Weiteren haftet das Leitungsorgan gegenüber den Steuerbehörden für nicht bezahlte Steuern.

Zusammenfassung

Gerät die Gesellschaft in die Krise geht dies mit einem erheblichen Anstieg des Haftungsrisikos für das Leitungsorgan in zivilrechtlicher und strafrechtlicher Hinsicht einher.

Unter strafrechtlichem Aspekt muss dem Leitungsorgan empfohlen werden, den Eintritt eines strafrechtlich relevanten Haftungstatbestandes zu vermeiden. Erreicht die Gesellschaft das Stadium der Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit, ist dem Leitungsorgan dringend zu empfehlen, seiner gesetzlichen Verpflichtung nachzukommen und unmittelbar Insolvenzantrag stellen. Dies unabhängig von weiteren angedachten Maßnahmen zur Überwindung der Krise oder dem Willen der Gesellschafter. Des Weiteren sollte das Leitungsorgan sicherstellen, dass zumindest die Arbeitnehmerbeiträge zur Sozialversicherung bezahlt werden, um auch diesbezüglich einer strafrechtlichen Verantwortlichkeit vorzubeugen. Schließlich hat das Leitungsorgan darauf zu achten, dass die liquiden Mittel sichergestellt sind, um die in der Krise begründeten Zahlungsverpflichtungen der Gesellschaft bezahlen zu können.

In zivilrechtlicher Hinsicht ist das Haftungsrisiko des Leitungsorganes in zeitlicher Hinsicht noch größer, da eine Überschuldungssituation, welche zur zivilrechtlichen Haftung des Leitungsorganes führt, bereits eintreten kann, bevor eine Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit im Sinne eines Insolvenzgrundes gegeben ist. Hier besteht für das Leitungsorgan ein gewisser Ermessensspielraum dahingehend, inwieweit er sich in die Gefahr der zivilrechtlichen Haftung begeben will.

Zur Vermeidung der zivilrechtlichen Haftung sollte das Leitungsorgan an das von ihm ausgeübte Ermessen strenge Maßstäbe anlegen, da die fehlerhafte Ermessensausübung grundsätzlich zu seinen Lasten geht. Kann das Leitungsorgan nicht mit hinreichender Sicherheit ausschließen, dass die Krise in die Insolvenz führt, sollte grundsätzlich von

[29] § 266a Strafgesetzbuch (StGB) normiert eine Strafandrohung von bis zu fünf Jahren Haft, https://www.gesetze-im-internet.de/stgb/__266a.html.

vermögensschmälernden Maßnahmen im Hinblick auf das Risiko der Innenhaftung und von der Begründung von Verbindlichkeiten im Hinblick auf das Risiko der Außenhaftung abgesehen werden.

Der Gesetzgeber verpflichtet das Leitungsorgan nicht nur zur Insolvenzantragstellung beim Eintritt der zwingenden Insolvenzgründe der Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung. Vielmehr ist dem Leitungsorgan die Möglichkeit eröffnet, auch bei nur drohender Zahlungsunfähigkeit Insolvenzantrag zu stellen. Diese Möglichkeit sollte vom Leitungsorgan vorrangig in Erwägung gezogen werden, statt sich dem Risiko der Zivil-und strafrechtlichen Haftung im Falle einer fehlerhaften Ermessensausübung auszusetzen.

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

References

Bergauer, A. (2003). *Führen aus der Unternehmenskrise. Leitfaden zur erfolgreichen Sanierung*. Berlin: Erich Schmidt (Grundlagen und Praxis der Betriebswirtschaft, Bd. 72). ISBN: 9783503074389

Brete, R. - Thomsen, M. (2016). *Beratungs- und Haftungsrisiken in der Unternehmenskrise. Risikomanagement für Steuerberater und Rechtsanwälte.* 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. Online verfügbar unter http://lib.myilibrary.com/detail.asp?id=878535. ISBN: 978-3-658-09178-1

Jula, R. (2012). *Der GmbH-Geschäftsführer. Rechte und Pflichten, Anstellung, Vergütung und Versorgung, Haftung und Strafbarkeit.* 4. Aufl. 2012. Berlin, Heidelberg: Springer. Online verfügbar unter http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-30926-7. SBN: 978-3-642-30925-0

Kramer, R. - Peter, F. K. (2014). *Grundlagen des Insolvenzrechts. In: Ralph Kramer und Frank K. Peter (Hg.): Insolvenzrecht.* Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 15–19.

Küsell, F. (2006). *Praxishandbuch Unternehmensgründung. Unternehmen erfolgreich gründen und managen.* 1. Aufl. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden. Online verfügbar unter http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-9038-9. ISBN: 978-3834901651.

Hutzschenreuter, T. - Griess-Nega, T. (2006). *Krisenmanagement. Grundlagen, Strategien, Instrumente.* Wiesbaden: Gabler. ISBN: 3409034161.

Krystek, U. (1987). *Unternehmungskrisen. Beschreibung, Vermeidung u. Bewältigung überlebenskrit. Prozesse in Unternehmungen.* Wiesbaden: Gabler. ISBN: 9783409139632.

Liebig, M. (2010). *Reaktivierungsmanagement von Not leidenden Unternehmen. Sanierungsmöglichkeiten im Rahmen der Insolvenzordnung.* 1. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien (Gabler Research). ISBN: 978-3-8349-2427-8.

Macharzina, K. - Wolf, J. (2012). *Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen Konzepte - Methoden - Praxis.* 8., Aufl. 2012. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler (OnlinePLUS). ISBN: 978-3-8349-3412-3.

Mayr, S. (Hg.) (2010). *Stakeholdermanagement in der Unternehmenskrise.* Wiesbaden: Gabler. ISBN: 978-3-8349-2219-9 DOI: 10.1007/978-3-8349-8639-9.

Müller, R. (1986). *Krisenmanagement in der Unternehmung. Vorgehen, Maßnahmen und Organisation.* 2., überarb. u. erw. Aufl. Frankfurt am Main u.a: Lang (Kölner Schriften zur Betriebswirtschaft und Organisation, 5). ISBN: 3-8204-7479-X.

Thießen, A. (Hg.) (2013). *Handbuch integriertes Krisenmanagement.* 1., 2013. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. ISBN: 353119366X.

Moderné trendy v manažmente
The Modern Trends in Management

Andrea Čambalíková, Ľuboslav Szabo
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: andrea.cambalikova@euba.sk
e-mail: luboslav.szabo@euba.sk

Abstract
The paper is devoted to the characterization of selected modern trends in management from a theoretical point of view, terms of use, and successful implementation in the enterprises. The paper also contains the interim results of the questionnaire survey. The questionnaire survey aims to determine the extent of application of various modern methods and tools in carrying out managerial functions in different types of organizations active in various sectors.

JEL classification*: M10, M21*
Keywords*: management, management trends*

1. Úvod

Požiadavky súčasnej náročnej manažérskej práce nútia samotných manažérov disponovať relevantnými informáciami a znalosťami viac ako kedykoľvek predtým, pričom sa od nich očakáva výber vhodných nástrojov pri riadení podnikov. Samotná voľba adekvátnych nástrojov predstavuje pomerne zložitý proces. Úlohou vedúcich pracovníkov je vybrať práve také nástroje, ktoré budú slúžiť na podporu rozhodovania vedúcemu k zdokonaľovaniu procesov, výrobkov a služieb, ako aj umožnia poskytnúť špičkový výkon a nárast ziskov. Úspešné zavedenie manažérskych nástrojov do podnikovej praxe si vyžaduje pochopenie ich silných a slabých stránok, ako aj schopnosť kreatívne integrovať tie správne nástroje správnym spôsobom.

Súčasťou príspevku sú aj priebežné údaje získané z realizácie dotazníkového prieskumu pomocou štandardizovaných dotazníkov zameraných na získanie údajov o vybraných 13 manažérskych nástrojoch. Dotazníkový prieskum je zameraný na zistenie miery uplatňovania jednotlivých moderných metód a techník pri vykonávaní manažérskych funkcií v rôznych typoch organizácií pôsobiacich v rôznych odvetviach. Údaje získané dotazníkovým prieskumom boli spracované do tabuliek a grafov s využitím programu Microsoft Excel.

1.1 Charakteristika vybraných moderných trendov v manažmente

Balanced Scorecard

V januári 1992 autori Robert S. Kaplan a David P. Norton uviedli koncepciu Balanced Scorecard (BSC) článkom v Harvard Business Review, pričom spôsobili revolúciu v doterajšom konvenčnom myslení o výkonnostných ukazovateľoch podniku. Rozdielom oproti tradičným metódam merania výkonnosti podniku je, že posudzuje nielen finančné

ukazovatele, ale aj ukazovatele v iných oblastiach podniku (Kaplan & Norton, 2007). Balanced Scorecard predstavuje strategický systém kontinuálneho merania výkonnosti podniku. Slovenský ekvivalent nie je ustálený, vo voľnom preklade však ide o vyvážený systém ukazovateľov výkonnosti podniku resp. vyvážený systém hodnotiacich kritérií. Balanced Scorecard predstavuje komplexnú metódu, ktorá hodnotí podnik prostredníctvom štyroch perspektív (finančná, zákaznícka, perspektíva interných procesov, perspektíva učenia a rastu) a ich vzájomných vzťahov. Východiskom BSC je vízia a stratégia podniku, pričom pre každú perspektívu sa určí misia a strategické ciele, ktorým sa priradia určité meradlá a ich cieľové hodnoty. Porter hodnotí stratégiu ako vytváranie jedinečnej a hodnotu tvoriacej trhovej pozície (Porter, 1996). V podnikoch sa metóda BSC uplatňuje na všetkých úrovniach riadenia, využíva sa celopodnikovo, pre rôzne divízie a oddelenia, ako aj u jednotlivcov (Balance Scorecard Institute 2014).

Benchmarking

História pojmu benchmarking siaha do osemdesiatych rokov minulého storočia. V tom čase bola hlavným zástancom spoločnosť Xerox Corporation, ktorá najviac prispela k popularizovaniu tohto nástroja slúžiaceho na zvyšovanie výkonnosti (Stapenhurst, 2009.) Východiskovým pojmom pri definícii benchmarkingu je termín *benchmark (*z angl. bench- latka, marking- označenie), ktorý predstavuje určité meradlo resp. ukazovateľ výkonnosti, ktorého úroveň sa podnik snaží dosiahnuť. V praxi sa vyskytuje množstvo definícií benchmarkingu podľa rôznych autorov, vo všeobecnosti ho však možno definovať ako „analytický a plánovací nástroj porovnávania vlastnej spoločnosti s najlepšími konkurentmi v odvetví resp. i so spoločnosťami z iných odvetví.“ Drvivá väčšina definícií sa zhoduje v tom, že ide o nepretržitý resp. dlhodobý proces zlepšovania podnikovej výkonnosti s cieľom získania nových informácií v rámci učenia sa (Nenadál et al., 2011).

Big Data Analytics

Big Data predstavuje termín, ktorý sa v posledných rokoch využíva na označenie veľkého množstva dát (údajov), ktoré sú systematicky spracovávané prostredníctvom moderných technológií v záujme odhalenia skrytých vzťahov a súvislostí medzi nimi (Mcaffee & Brynjolffson, 2012). V tomto prípade nejde len o tradičnú a izolovanú funkciu podávania správ v podniku, existenciu výskumného oddelenia či aktivity súvisiace s Business Inteligence (Isson & Harriott, 2012). Tento moderný a efektívny manažérsky nástroj ponúka podnikom možnosť ofenzívneho využívania svojich dát v kľúčových obchodných rozhodnutiach a procesoch. Množstvo podnikov sa už zaviazalo k zberu a analýze dát ako základnej súčasti svojej stratégie. Zhromažďovanie a uskladnenie dát, ich reporting a analýza sú všadeprítomné (Franks, 2012).

Complexity Reduction

Redukovanie komplexnosti (z angl. *Complexity Reduction*) predstavuje manažérsky nástroj, ktorý napomáha k zjednodušeniu podnikovej stratégie, organizácie, produktov, procesov a informačnej technológie (Sargut & Mcgrath, 2011). Redukovanie zložitosti v daných oblastiach ponúka možnosti a priestor pre zjednodušovanie aj v ďalších sférach, pričom pomáha odhaliť skryté náklady, ako aj umožňuje podniku určiť skupiny produktov, ktoré sú najvyšším zdrojom príjmu, čo predstavuje pre zákazníkov hodnotu, identifikovať jednotlivé organizačné a procedurálne prekážky brániace efektivite prijímaných opatrení a podporovať rýchlejší rast a vyššie zisky. Skutočnosťou je, že vysoký stupeň vnútornej zložitosti významne obmedzuje schopnosť podniku efektívne reagovať na nepredvídateľné udalosti (Ashkenas, 2011). Podľa Gottfredsona a Rigbyho (2009) podnikovú komplexnosť možno sledovať v troch hlavných oblastiach, a to produktovej, organizačnej a procesnej

Customer Relationship Management (CRM)

V poslednom období sa podniky čoraz viac angažujú v riadení vzťahov so zákazníkmi (z angl. CRM- *Customer Relationship Management*). V súvislosti s CRM môžeme hovoriť o procese získavania nových zákazníkov, budovania ich lojality, spokojnosti a dôvery a ich stabilizácii v spojení s efektívnou komunikáciou prostredníctvom rozličných komunikačných kanálov. Preto cieľom CRM by malo byť vytvorenie dlhodobého vzťahu so zákazníkom a ústredným pojmom vytváranie hodnoty (Čarnický & Mesároš, 2009). CRM, ako metóda riadenia vzťahov so zákazníkmi, zabezpečuje zhromažďovanie a spracovanie veľkého objemu dát o zákazníkoch, ktoré slúžia ako podkladový materiál pre návrh vhodnej stratégie pre jednotlivé zákaznícke segmenty. Podniky na základe toho získavajú nový pohľad na zákaznícke potreby a správanie, čo im dovoľuje cielené prispôsobenie produktov na mieru jednotlivým zákazníckym segmentom.

Digital Transformation

Pod pojmom digitálna transformácia (z angl. DT- *Digital Transformation*), ako manažérsky nástroj, rozumieme využívanie digitálnych technológií v riadení podnikových procesov s cieľom radikálneho zlepšovania podnikovej výkonnosti. Vedúci pracovníci, bez ohľadu na odvetvie v ktorom pôsobia, pri svojej každodennej práci využívajú výdobytky vedecko-technického pokroku, akými sú rôzne analytické nástroje, zvýšená mobilita, sociálne médiá ako aj zabudované inteligentné zariadenia, čím zlepšujú využitie tradičných technológií na zavedenie zmien v oblasti vzťahov so zákazníkmi či interných procesov (Capgemini Consulting, 2011). Digitálna transformácia predstavuje aplikáciu digitálnych technológií vo všetkých aspektoch ľudskej spoločnosti a integruje digitálne technológie do stratégie a činnosti podnikov so zameraním na dosiahnutie najlepších výsledkov zlúčením oboch „svetov“, digitálneho i fyzického (Baker, 2014).

Employee Engagement Surveys

Manažérsky nástroj prieskumov angažovanosti zamestnancov (z angl. EES- *Employee Engagement Surveys*) pomáha zisťovať, či sú zamestnanci plne zapojení do pracovného procesu a prejavujú nadšenie v súvislosti s prácou, ktorú vykonávajú, ako aj s organizáciou, v ktorej pracujú. *Prieskumy angažovanosti zamestnancov* umožňujú posúdiť mieru prepojenia zamestnanca so svojím pracovným miestom, spolupracovníkmi a organizáciou, napomáhajú k identifikácii ich pripravenosti a ochoty podávať pracovný výkon nad rámec základných požiadaviek ich pracovného miesta. Uplatnenie tohto manažérskeho nástroja napomáha podnikom prijímať správne rozhodnutia ohľadne pracovnej sily, či už v oblasti vzdelávania, kariérneho rastu a odmeňovania. Spokojní, motivovaní a lojálni zamestnanci sú zdrojom konkurenčnej výhody podniku na trhu (Cook, 2008).

Change Management

Problematikou zmien uskutočňovaných v podnikoch sa zaoberá nástroj manažment zmien (z angl. *Change Management*). Zmena je najčastejšie v literatúre popisovaná ako určitá nevyhnutná reakcia na jeden, respektíve viac možných spúšťačov. Môže sa jednať o technologický vývoj, zvýšenie konkurencieschopnosti na cieľových trhoch, dosiahnutie alebo udržanie rastovej tendencie, ekonomické podmienky, legislatívne či regulačné zmeny (Firoozmand, 2014). *Manažment zmien* umožňuje riadiť celkový proces zavádzania nových postupov v podniku. Programy manažmentu zmien zahŕňajú fázu navrhovania nových iniciatív v oblasti zmien, organizačné zabezpečenie ich realizácie, ako aj možné zostavenie opakovateľného modelu pre zaistenie trvalého úspechu pri ďalšom úsilí o zmenu v budúcnosti. Uplatňovanie riadenia zmien napomáha manažérom odhaliť kedy a kde sa s veľkou

 ISBN 978-80-225-4279-1

pravdepodobnosťou problém vyskytne a vytyčuje stratégiu pre zmiernenie rizika a monitorovanie progresu.

Organizational Time Management

Časový manažment skúma, akým spôsobom si manažéri organizujú a plánujú svoj pracovný čas, koľko času venujú jednotlivým pracovných činnostiam a úlohám v prepojení na zvýšenie efektívnosti a productivity (Ashkenas & Mcdougal, 2014). Metóda časového manažmentu považuje čas za obmedzený zdroj, ktorý je potrebné investovať rovnako efektívne ako finančné zdroje. Uplatňovanie manažérskeho nástroja *Time Management* vyžaduje od manažérov, aby si určili priority z hľadiska ich disponibilného pracovného času tým, že posúdia urgentnosť a dôležitosť jednotlivých pracovných úloh a činností. V rámci tohto sledovania podniky môžu aplikovať širokú škálu ponúkaných aplikácií, medzi ktoré patria napríklad Google kalendár, Microsoft Outlook a iCal na analýzu prerozdeleného času medzi jednotlivé pracovné úlohy či času stráveného na poradách. Cieľom je eliminovať nízko prínosné aktivity a tento ušetrený čas stráviť efektívnejším spôsobom (Bain & Company, 2015).

Satisfaction and Loyalty Management

Satisfaction and Loyalty Management môžeme voľne preložiť ako manažment spokojnosti a vernosti. Jednotlivé aktivity, ktoré podnik v rámci neho uskutočňuje, napomáhajú k rastu tržieb, ako aj zisku tým, že umožňujú zlepšenie retencie (udržania) zákazníkov, zamestnancov a investorov a ich pripútanie k podniku. Úlohou vernostných programov je sledovanie a meranie lojality daných skupín, identifikovanie hlavných príčin ich straty a rozvíjanie spôsobov dosiahnutia vyššej miery ich angažovanosti. V rámci uplatňovania daného manažérskeho nástroja podnik pravidelne hodnotí súčasnú úroveň lojality prostredníctvom prieskumov a behaviorálnych údajov, porovnáva dosahovanú úroveň lojality vo vzťahu ku konkurencii, identifikuje dimenzie výkonnosti, stanovuje si ciele v oblasti retencie a vernosti, oslovuje svojich investorov a dodávateľov s cieľom zistiť, čo podporuje ich lojalitu.

Social Media Programs

Programy sociálnych médií (z angl. *Social Media Programs*) umožňujú podnikom komunikovať so svojimi zamestnancami, zákazníkmi a obchodnými partnermi v elektronickej podobe prostredníctvom množstva zariadení. Sociálne média sa menia s veľkou rýchlosťou, pričom v podnikovej praxi sú využívané pre účely, akými sú: komunikácia (zdieľanie obsahu a poskytovanie zákazníckych služieb), obchod (priamy predaj produktov), spolupráca (zdieľanie nápadov a získavanie spätnej väzby) a budovanie spoločenstva (podpora prepojenia podniku so zákazníckymi a zamestnaneckými skupinami). Sociálne médiá pre účely ich využívania v podnikoch majú rôznorodé podoby, od komunitných on-line stránok a mikroblogingových platforiem, cez firemné webové stránky a fóra, až k sociálnemu hraniu (Pearson, 2013).

Strategic Planning

Strategické plánovanie (z angl. *Strategic Planning*) predstavuje komplexný proces stanovenia toho, akým by sa mal podnik v budúcnosti stať a pomocou akých metód a prostriedkov je možné tento cieľ dosiahnuť. V rámci strategického plánovania sa hodnotí celkový potenciál podniku a prepája podnikové ciele s konkrétnymi opatreniami a zdrojmi potrebnými na ich dosiahnutie. Cieľom strategického plánovania nie je vylúčiť riziko, ale zvýšiť šance na úspech podniku (Martin, 2014).

Talent Management

V súčasnosti, kľúčovým faktorom úspechu podniku na trhu nie sú iba majetok, či moderné technológie, ale v čoraz väčšej miere sa dostáva do popredia význam ľudských zdrojov a riadenia talentov (z angl. *Talent Management*) v organizácii. V rámci ľudských zdrojov zohráva

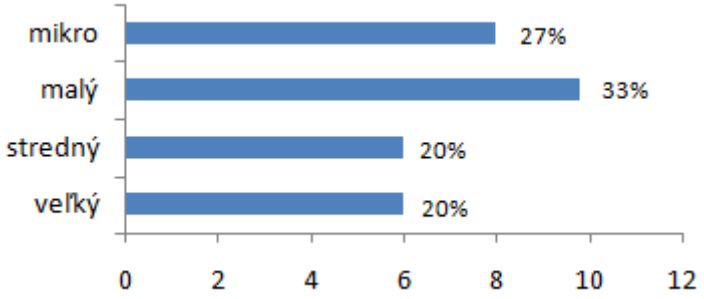
pre organizáciu veľký význam najmä tá skupina zamestnancov, ktorí sa označujú ako „talenty“, pretože predstavujú strategické aktívum spoločnosti. *Talent manažment* predstavuje systematickú snahu o získavanie, rozvíjanie a udržiavanie si ľudí vysoko produktívnych a schopných presadiť sa. Umožňuje zvyšovanie výkonnosti zamestnancov a svojou orientáciou do budúcnosti pomáha organizáciám využiť súčasný potenciál talentovaných zamestnancov v prospech zlepšovania ich budúceho pracovného výkonu (Horváthová, 2011).

1.2 Čiastkové výsledky dotazníkového prieskumu

Prvého kola dotazníkového prieskumu sa zúčastnilo celkovo 30 podnikov, pričom 27% z nich bolo z kategórie mikro podnik (do 10 zamestnancov), 33% v kategórii malý podnik (do 50 zamestnancov), 20% v kategórii stredný podnik (do 250 zamestnancov) a zhodne 20% v kategórii veľký podnik (nad 250 zamestnancov). Túto charakteristiku popisuje Obrázok č. 1.

Obrázok 1

Veľkostná kategória podniku

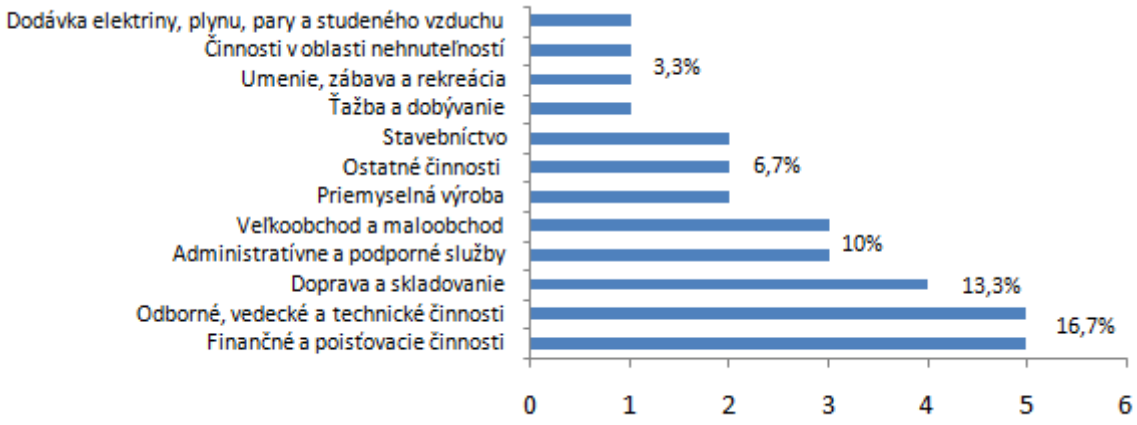


Zdroj: vlastný prieskum

Medzi najpočetnejšie zastúpené odvetvia dopytovaných podnikov patria finančné a poisťovacie činnosti, odborné, vedecké a technické činnosti (zhodne 16,7%), doprava a skladovanie (13,3%). Zastúpenie jednotlivých odvetví zobrazuje Obrázok č. 2.

Obrázok 2

Odvetvie, v ktorom organizácia pôsobí, podľa SK NACE



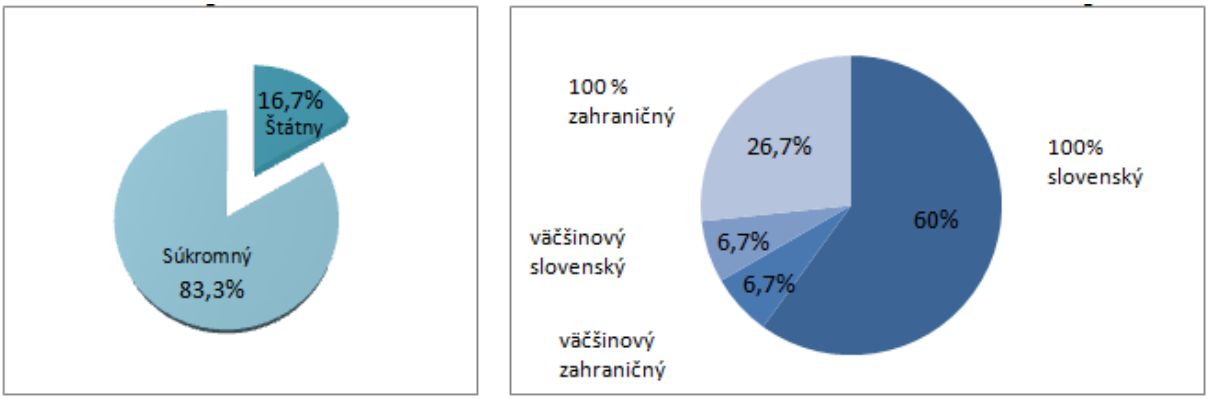
Zdroj: vlastný prieskum

 ISBN 978-80-225-4279-1

Z hľadiska vlastníctva bola väčšina, a to 25 podnikov (83,3%) súkromných a zvyšných 5 podnikov (16,7%) bolo štátnych. U nadpolovičnej väčšiny (60%) išlo o čisto slovenské podniky, pričom 26,7% podnikov zúčastnených na prieskume bolo zahraničných. Zhodne dva podniky (6,7%) boli väčšinovo slovenské a väčšinovo zahraničné. Väčšina podnikov vykazovala za posledné roky vo výsledku hospodárenia zisk.

Obrázok 3

Podnik podľa vlastníctva a podielu domáceho/zahraničného kapitálu



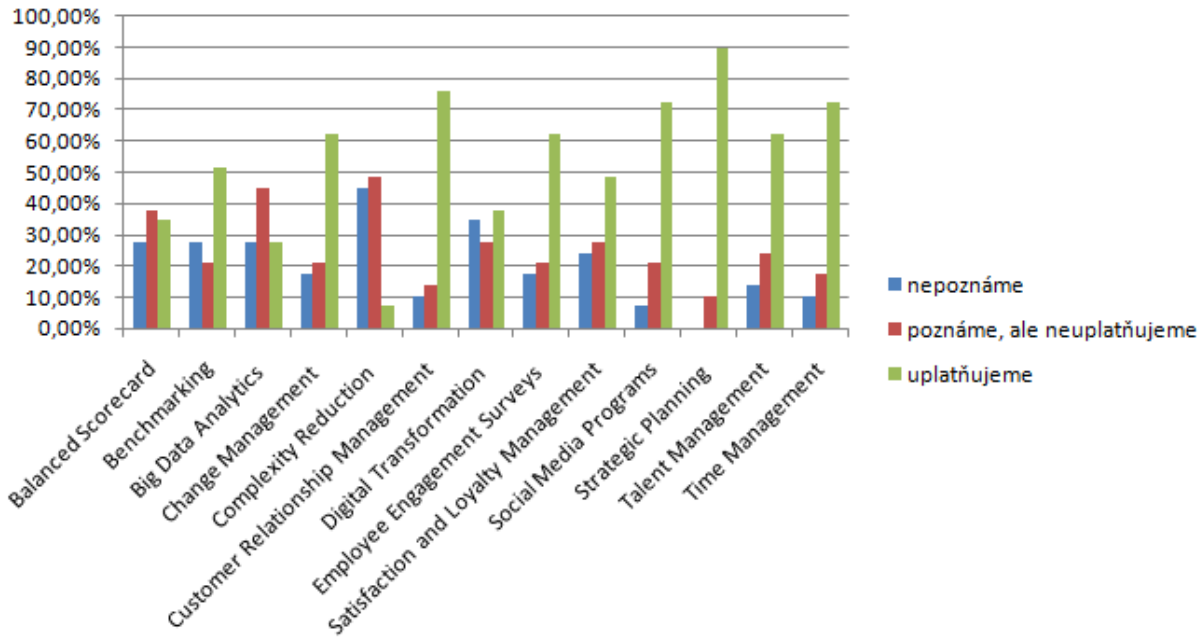
Zdroj: vlastný prieskum

Na otázku o uplatňovaní vybraných manažérskych nástrojov sme za kompletných ohodnotili 29 odpovedí. Na základe Obrázku č. 4, manažéri a majitelia skúmaných podnikov v najvyššej miere využívajú manažérsky nástroj strategické plánovanie (89,7%), ktorý poznajú všetci z dopytovaných. Tento nástroj je využívaný hlavne pri plánovaní a rozhodovaní. Ďalšími, vo veľkej miere využívanými, nástrojmi boli CRM (75,9%)- využívaný najmä vo vzťahu k zákazníkom/dodávateľom a manažment času (72,5%)- využívaný hlavne pri plánovaní, organizovaní a vedení ľudí. Najnižšia znalosť sa objavila pri nástrojoch redukovanie komplexnosti (44,8%) a digitálna transformácia (34,5%). Väčšinu nástrojov manažéri podnikov poznajú, i keď ich v rámci svojho podnikania a riadenia neuplatňujú. Najčastejšími dôvodmi neuplatňovania skúmaných moderných manažérskych nástrojov sú nasledovné: doposiaľ používané metódy sú vyhovujúce, podnik to aktuálne nepovažuje za potrebné, uvedené nástroje nemajú v ich podniku väčšie uplatnenie, podnik nedisponuje dostatočnými kapacitami na zavedenie daných metód a nástrojov do praxe.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Obrázok 4

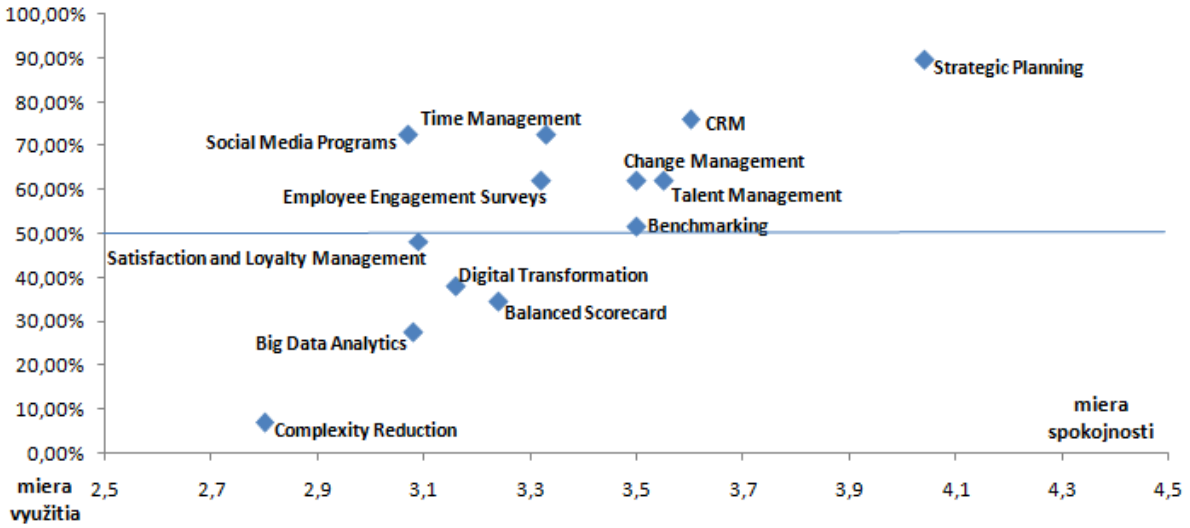
Využívanie vybraných manažérskych nástrojov, v %



Zdroj: vlastný prieskum

Obrázok 5

Vybrané manažérske nástroje- celkové využívanie a spokojnosť



Zdroj: vlastný prieskum

Obrázok č. 5 zobrazuje 13 moderných trendov a nástrojov v manažmente, pričom vertikálna os znázorňuje celkové využitie tohto nástroja v % a horizontálna os reprezentuje celkovú spokojnosť manažérov vytýčenú na bodovej stupnici od 1 do 5, pričom 5 bodov je maximálna miera spokojnosti. Na základe našich priebežných zistení, respondenti najpriaznivejšie hodnotili spokojnosti pri strategickom plánovaní (skôr spokojný), a zároveň je tento nástroj aj v najväčšej miere využívaný. Nadpriemerná spokojnosť je evidovaná aj s konceptom CRM a talent manažment.

3. Záver

V súčasnosti, ak chcú podniky obstáť v náročnom konkurenčnom prostredí, stáva sa pre ne nevyhnutnosťou využívanie moderných metód a nástrojov na zabezpečenie riadeného využívania všetkých dostupných zdrojov. Pre spoločnosti využívajúce jednotlivé moderné manažérske nástroje je potrebné uvedomiť si, že nie každý nástroj je vhodný pre každú situáciu. Vo všeobecnosti však platí, že ak je spokojnosť s daným manažérskym nástrojom vysoká, ale celková miera využívania nízka, miera využívania má tendenciu rásť. Ak je miera využívania vysoká, avšak spokojnosť nízka, celkové využívanie má tendenciu k poklesu pokiaľ nedôjde k zlepšeniu daného nástroja. V primárnom dotazníkovom prieskume sme sa zameriavali na zistenie miery uplatňovania jednotlivých moderných metód a techník pri vykonávaní manažérskych funkcií v rôznych typoch organizácií pôsobiacich v rôznych odvetviach.

Použitá literatúra (References)

Ashkenas, R. (2011). *The C-Level Job for Everyone: Reducing Complexity.* https://hbr.org/2011/02/the-c-level-job-for-everyone-r.html, [accessed 25.09.2016].

Ashkenas, R.- Mcdougall, A. (2014). *Help Your Team Spend Time on the Right Things.* https://hbr.org/2014/10/help-your-team-spend-time-on-the-right-things/, [accessed 25.09.2016].

Baker, M. (2014). *Digital Transformation.* Buckingham: Buckingham Monographs, 2014. s. 19. ISBN 978-15-004-4848-6.

Balanced Scorecard Institute. (2014). *Balanced Scorecard Basics.* http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard, [accessed 14.09.2016].

Capgemini Consulting. (2011). *Digital Transformation: A Roadmap for Billion-dollar Organizations.* https://www.capgemini.com/resource-fileaccess/resource/pdf/Digital_Transformation__A_Road-Map_for_Billion_Organizations.pdf, [accessed 18.09.2016].

Cook, S. (2008). *The Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance Through Staff Satisfaction.* London: Kogan Page Publishers, 2008. s. 33. ISBN 978-0-7494-4944-5.

Čarnický, Š. – Mesároš, P. (2009). *Informačné systémy podnikov*. Bratislava: Ekonóm, 2009. s. 45. ISBN 978-80-225- 2676-0.

Firoozmand, N. (2014). Managing Resistance to Change. *Training Journal*. 2014, č. 3. s. 27-31. https://www.trainingjournal.com/articles/magazine/march-2014, [accessed 18.09.2016].

Gottfredson, M. – Rigby, D. (2009). *The power of managing complexity.* http://www.bain.com/publications/articles/the-power-of-managing-complexity.aspx, [accessed 18.09.2016].

Horváthová, P. (2011). *Talent management.* Praha: Wolters Kluwer, 2011. 252 s. ISBN 978-80-7357-665-3.

Isson, J.- Harriott, J. (2012). *Win with Advanced Business Analytics: Creating Business Value from Your Data. New* Jersey: John Wiley and Sons, Inc., 2012. s. 4. ISBN 1-118-42051-9.

Kaplan, S. - Norton, D. (2007). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*. roč. 85, č. 7-8, s.150-161. ISSN 0017-8012.

Martin, R. (2014). The Big Lie of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. 2014, č. 1-2. ISSN 0017-8012.

Mcaffee, A.- Brynjolffson, E. (2012). *Big Data: The Management Revolution*. https://hbr.org/2012/10/big-data- the-management-revolution/ar, [accessed 04.09.2016].

Nenadál et al. (2011). *Benchmarking- mýty a skutečnost: model efektivního učení sa a zlepšování.* Praha: Masnagement Press, 2011. s. 14. ISBN 978-80-7261-224-6.

Pearson, M. (2013). Social Media Can Play a Role in Business Process Management. *Harvard Business Review*. 2013, č. 1-2. ISSN 0017-8012.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*. č. 11-12. ISSN 0017-8012.

Sargut, G. - Mcgrath, R. (2011). Learning to Live with Complexity. *Harvard Business Review*. 2011, č. 9, s. 68. ISSN 0017-8012.

Stapenhurst, T. (2009). *The Benchmarking Book: A How-to-guide to Best Practice for Managers and Practitioners.* Oxford: Butterworth- Heinemann, 2009. s. 18. ISBN 978-07-506-8905-2.

AACSB akreditácia
AACSB Accreditation

Martina Džubáková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu výroby a logistiky
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: martina.dzubakova@euba.sk

Abstract
University of Economics in Bratislava decided to undergo accreditation by AACSB International and become a member of the network of schools providing high quality business education. Article describes the AACSB accreditation and AACSB standards. The aim is to bring closer look on content and meaning of AACSB accreditation.

JEL classification*: M19, I23*
Keywords*: AACSB standards, Accreditation, Quality of Higher Education.*

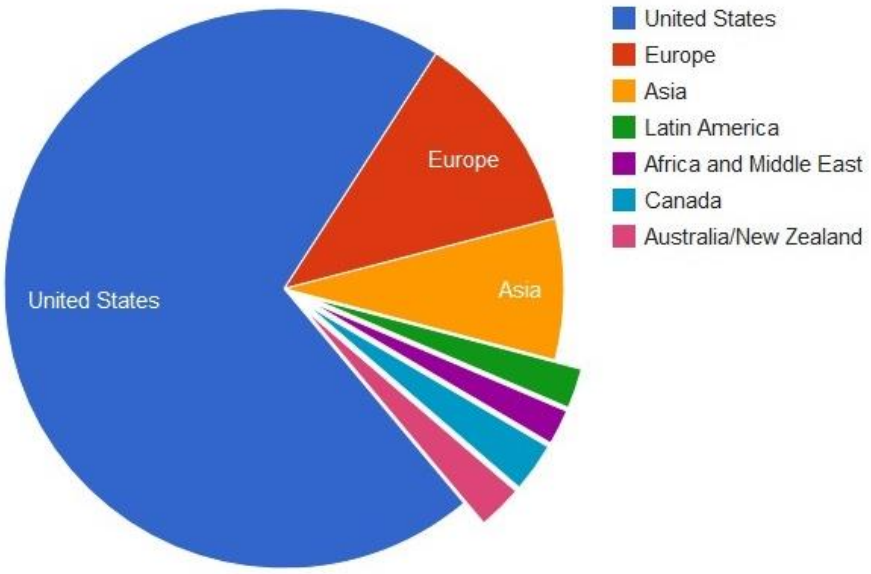
1. Úvod

AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business) je celosvetovo najväčšia sieť spolupráce v oblasti „business“ vzdelávania, ktorá spája študentov, školy, akademikov a podniky do jednej vzdelávacej siete. AACSB je nezisková organizácia vedená dobrovoľníkmi, ktorí sú špičkovými odborníkmi v oblasti „business“ (manažérskeho/podnikateľského/obchodného) vzdelávania. Poskytuje medzinárodnú záruku kvality programov „business“ vzdelávania a záruku výnimočnosti dosahovanú vďaka vodcovstvu a rozvoju profesionálnych služieb.

2. AACSB International

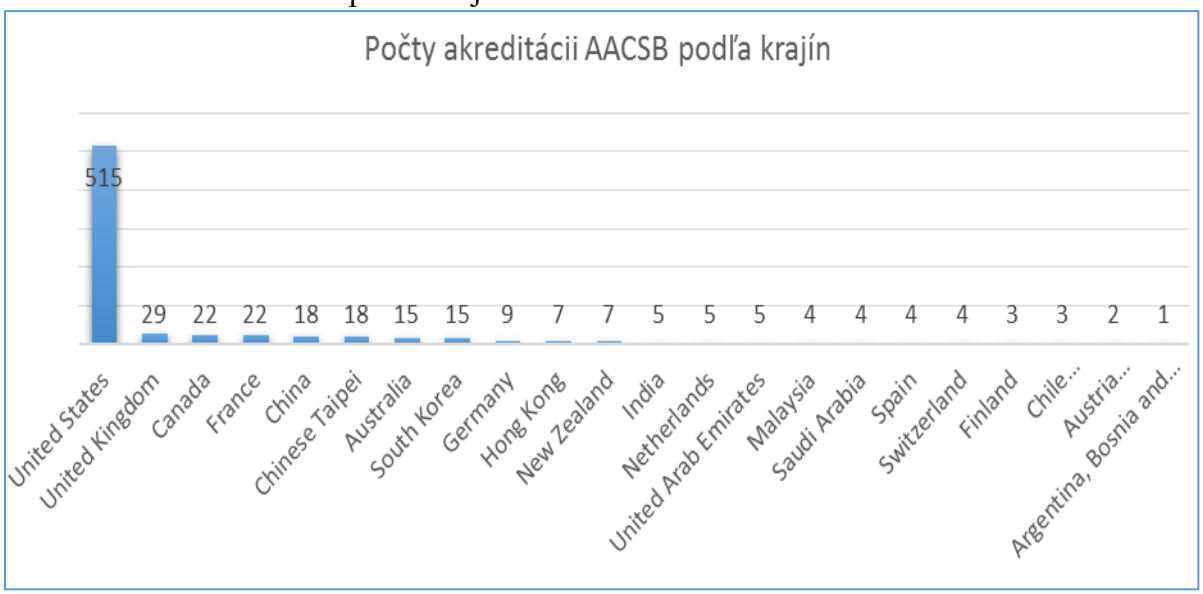
AACSB bola založená v roku 1916 v USA. Dnes má globálne viac ako 1500 členských organizácií vo viac ako 90 krajinách. Akreditovala viac ako 770 škôl. Vzhľadom na pôvod je najpočetnejšia akreditá66cia škôl v USA s 515 akreditovanými školami, čo je celosvetovo 66% všetkých akreditácií (obrázok 1). Významný podiel dnes predstavujú akreditácie AACSB v Európe a v Ázii. V Európe sú v počte AACSB akreditácii na prvom mieste Veľká Británia a Francúzsko, spolu 51 škôl. Pritom vo Veľkej Británii je akreditovaných 29 zo 134 škôl a vo Francúzsku 22 zo 178 škôl. Medzi držiteľov akreditácie AACSB patri napríklad London Business School, Strasbourg Business School alebo Vienna University of Economics and Business (WU), ktorá prestížnu akreditáciu získala v roku 2015.

Obrázok 1
Podiel akreditácii AACSB podľa regiónov.



Zdroj: MBA Today. 2014. Accreditation: What you Need to Know. Internetový zdroj: http://www.mba.today/guide/aacsb-accreditation.

Obrázok 2
Podiel akreditácii AACSB podľa krajín.

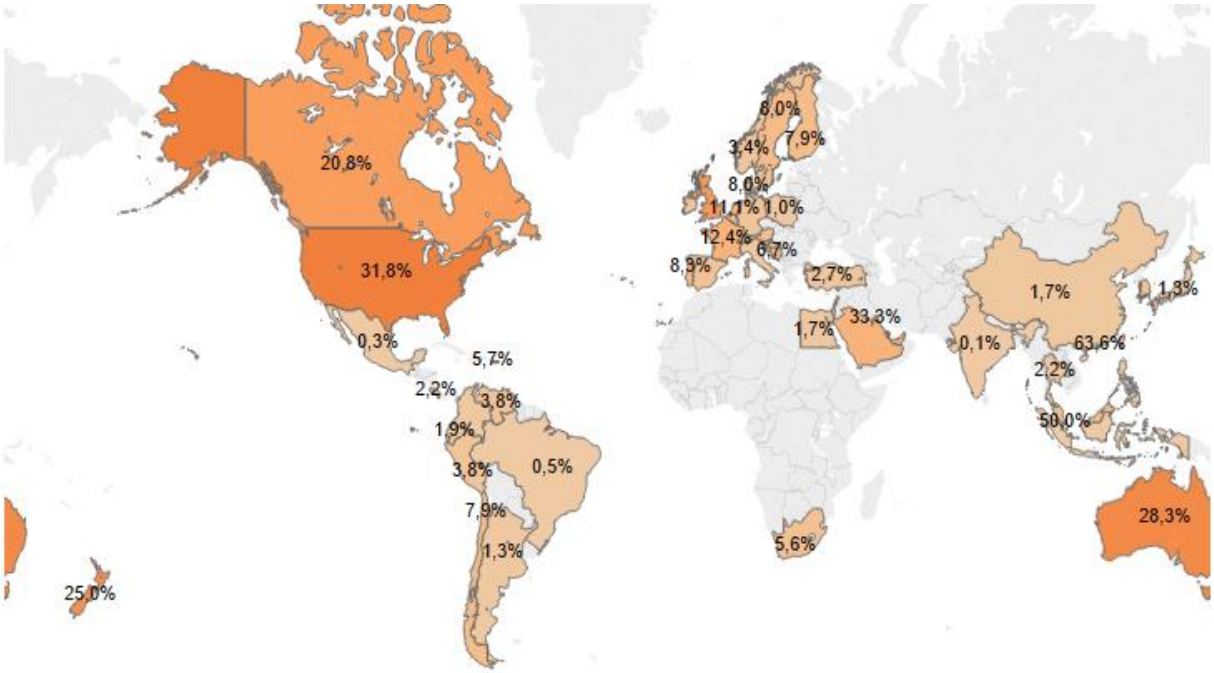


Zdroj: spracované podľa AACSB, Global Network. Internetový zdroj: http://www.aacsb.edu/about/our-reach

Percentuálny podiel akreditovaných „manažérskych“ škôl z potencionálnych akreditácií (obrázok 3) je najvyšší v Južnej Ázii (napr. v Hong Kongu je akreditovaných 7 z 11 existujúcich Business škôl). V USA je akreditovaných 515 z 1618 škôl. Významný podiel AACSB akreditácii je tiež v a Austrálii a Saudskej Arábii.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Obrázok 3
Podiel akreditácii AACSB zo možného počtu škôl poskytujúcich študijné programy v oblasti „business“ alebo „accounting“.



Zdroj: spracované podľa Global Network. Internetový zdroj: http://www.aacsb.edu/about/our-reach

3. Proces akreditácie AACSB

O AACSB akreditáciu môže požiadať inštitúcia poskytujúca vzdelávanie v oblasti „business“ alebo „accounting“, ktorá je členom AACSB. Proces AACSB akreditácie zahŕňa 7 krokov v rátane prísneho samohodnotenia a následného peer -review procesu:

1. Členstvo inštitúcie v AACSB.
2. Podanie žiadosti a priznanie spôsobilosti podstúpiť akreditáciu.
3. Určenie mentora pre proces akreditácie.
4. Spracovanie a posúdenie plánu implementácie AACSB štandardov a prípravy na akreditáciu.
5. Implementácia plánu prípravy na akreditáciu a spracovanie samohodnotiacej správy.
6. Akreditácia na mieste (posudzovanie na mieste).
7. Rozhodnutie o akreditácii a jeho ratifikácia.

Proces začína podaním a schválením žiadosti o akreditáciu, kedy je na základe žiadosti posúdená spôsobilosť školy podstúpiť akreditáciu. Po schválení žiadosti vstupuje inštitúcia do procesu prípravy na akreditáciu. Pre každého žiadateľa je určený mentor procesu prípravy na akreditáciu. Mentor je vždy dobrovoľný skúsený odborník, ktorý dlhodobo pracuje (pracoval) ak líder (dekan, rektor a pod.) niektorej z úspešne akreditovaných členských škôl AACSB. Mentor poskytuje asistenciu pri príprave samohodnotenia a príprave na akreditáciu. Súčasne je určená kontaktná osoba zo zamestnancov AACSB pre koordináciu postupu a komunikáciu procesu prípravy na akreditáciu. Po posúdení samohodnotiacej správy je vykonané posúdenie

zhody školy a jej študijných programov s AACSB štandardami na základe samo hodnotiacej správy na mieste, spravidla v rozsahu 3 dní auditu. Audítorský tím spracováva následne správu z auditu a odporúča, alebo neodporúča udelenie akreditácie. Správu posudzuje akreditačná komisia AACSB. Ak je škola spôsobilá plniť všetky požiadavky AACSB a je ratifikované rozhodnutie o akreditácii, získava škola akreditáciu na 5 rokov. Po akreditácii všetky akreditované inštitúcie musia nastúpiť proces kontinuálneho procesu zlepšovania s pravidelným preukazovaním napredovania formou správ.

4. AACSB štandardy

Akreditačné štandardy AACSB boli prvýkrát prijaté v roku 1919. V priebehu rokov sa normy revidovali, tak aby sa zabezpečila kvalita a neustále zlepšovanie „business“ vzdelávania na medzinárodnej úrovni. Posledná revízia bola vydaná v roku 2013 po viac ako dvoch rokoch práce s globálnymi účastníkmi komunity manažérskeho vzdelávania a organizácií zamestnávateľov.

Akreditačné kritéria a požiadavky sú definované ako kritéria AACSB (AACSB, 2016) pre:

- kľúčové hodnoty a hlavné zásady,
- všeobecné kritéria akreditácie.

Podrobná charakteristika požiadaviek na kvalitu vzdelávania je uvedená v časti Štandardy pre „business“ akreditáciu. Obsahuje 15 štandardov.

Kľúčové hodnoty a hlavné zásady

AACSB požaduje preukázanie záväzku k dodržiavaniu **troch základných hodnôt** systému poskytovaného vzdelávania:

A. Škola musí povzbudzovať a podporovať **ETICKÉ SPRÁVANIE** študentov, učiteľov a všetkých zamestnancov.

B. Škola musí zabezpečiť **KOLEGIÁLNE PROSTREDIE**, v ktorom študenti, učitelia, odborní personál a administratívni zamestnanci otvorene komunikujú a spolupracujú v komunitách pri zlepšovaní a podpore vzdelávania.

C. Škola musí preukázať odhodlanie zaoberať sa a aktívne reagovať na vznikajúce problémy súvisiace so **SPOLOČENSKOU ZODPOVEDNOSŤOU ŠKOLY** (napr. v oblasti trvalo udržateľného rozvoja, ochrany životného prostredia a v otázkach globalizácie hospodárskeho života) prostredníctvom svojich politík, postupov, učebných plánov, predmetov, výskumu a informačných aktivít.

Základné akreditačné kritéria AACSB sú rozpracované do podrobných požiadaviek v týchto troch oblastiach:

D. Žiadateľ o akreditáciu AACSB musí byť **dobre etablovaná organiz**ácia (člen AACSB, organizácia oprávnená poskytovať vzdelávanie v príslušných študijných programoch v dobrej kondícii, organizácia oprávnená udeľovať tituly v prvom, druhom alebo treťom stupni manažérskeho vzdelávania, alebo organizačná jednotka väčšej inštitúcie, poskytujúca manažérske vzdelávanie).

E. Vedenie a štruktúra školy musia preukázať schopnosť a zodpovednosť za udržiavanie prevádzky školy, tak aby bola zabezpečená **kontinuálna udržateľnosť zdrojov** (ľudských, finančných, materiálnych a infraštruktúry) a musia stanoviť zásady a postupy pre neustále zlepšovanie.

F. Všetky študijné programy zahrnuté do akreditácie AACSB musia preukázať neustále dodržiavanie akreditačných AACSB štandardov. Škola musí poskytovať včasné a presné informácie, že plní požiadavky AACSB.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Akreditačné kritéria pre „business“ vzdelávanie sú obsahom 15 štandardov v 4 oblastiach zabezpečovania kvality vzdelávania:

Strategické riadenie a inovácie

- **Štandard 1:** Škola deklarovala jasné **poslanie** (misiu) školy, **očakávané výstupy** zodpovedajúce poslaniu a **stratégiu** pre dosiahnutie výstupov. Škola má históriu v dobrých výsledkoch a úspešnom zlepšovaní manažérskeho vzdelávania a stanovuje opatrenia pre zlepšovanie a inovácie v súlade s poslaním, očakávanými výstupmi a stratégiou školy.
- **Štandard 2:** Škola vytvára **intelektuálne príspevky** (výstupy), ktoré sú v zhode s misiou, očakávanými výstupmi a stratégiou a ktoré ovplyvňujú teóriu, prax, vzdelávanie (vyučovanie) v oblasti „business“ a manažmentu.
- **Štandard 3:** Škola má stratégiu **financovania a zabezpečovania primeraných zdrojov** dostatočných pre plnenie poslania a súvisiacich opatrení.

Účastníci – študenti, pedagogický personál, ostatní odborní pracovníci

- **Štandard 4: Zásady a postupy prijímania** študentov a postupy pre **zabezpečovanie progresu** študenta až k úspešnému ukončeniu štúdia a jeho profesionálnemu rozvoju sú jasné, efektívne, dôsledne uplatňované a sú v súlade s poslaním školy, očakávanými výsledkami a stratégiou školy.
- **Štandard 5:** Škola udržiava a využíva dostatočný (vhodný) **pedagogický personál**, aby zabezpečila kvalitné výsledky vo všetkých študijných programoch a dosahovala zhodu z poslaním školy. Všetkým študentov, vo všetkých odboroch, programoch, lokalitách a predmetoch poskytuje vzdelávanie od primerane kvalifikovaného pedagogického personálu.
- **Štandard 6:** Škola má dobre dokumentovaný a komunikovaný proces riadenia a podpory **kariérneho postupu učiteľov**, ktoré sú zhodné s poslaním, očakávanými výstupmi a stratégiou školy.
- **Štandard 7:** Škola udržuje a využíva dostatočný (vhodný) **odborný personál a služby** pre zabezpečovanie kvalitných výstupov vo všetkých študijných programoch a pre dosahovanie zhody s poslaním školy.

Učenie sa a vyučovanie

- **Štandard 8**: Škola využíva dobre zdokumentované, systematické postupy na tvorbu a revíziu **vzdelávacích cieľov pre všetky** študijne programy; postupy pre tvorbu, poskytovanie a zlepšovanie **obsahu študijných programov** (Curricula) pre dosahovanie vzdelávacích cieľov; škola preukazuje, že vzdelávacie ciele dosahuje.
- **Štandard 9**: **Obsah študijného programu** (Curriculum) je zodpovedá (vhodný) všeobecným očakávaniam pre daný stupeň, študijný program a vzdelávacie ciele.
- **Štandard 10**: Obsah študijného programu (Curricula) napomáha **interakciám Študent – Učiteľ a Študent – Študent** primeraným pre dosahovanie vzdelávacích cieľov.
- **Štandard 11**: **Štruktúra študijného programu**, vrátane stanovenej **dĺžky štúdia** sú primerané danému stupňu štúdia a primerané pre zaistenie vzdelávacích výstupov vysokej kvality. Ak škola poskytuje spoločné študijné programy musí byť zabezpečený ekvivalentný prístup v oblasti kvality poskytovaného vzdelávania u všetkých partnerov.

Štandard 12: Škola má politiky a procesy pre **zvyšovanie efektívnosti vzdelávania** u všetkých pedagogických a odborných zamestnancov zapojených do výučby vo všetkých akreditovaných študijných programoch a poskytovaných moduloch vzdelávania.

Zapojenie pedagógov a odborných zamestnancov

Štandard 13: Študijný program (Curicula) umožňuje študentom, učiteľom a odborným pracovníkom **zapojenie** primerané danému typu študijného programu a vzdelávacím cieľom.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Štandard 14: Ak je to možné existuje **doplňujúce vzdelávanie** (nie je potrebné pre získanie diplomu). Škola má vhodné postupy na zabezpečenie vysokej kvality pri plnení očakávaní zákazníkov a neustále zlepšovanie takéhoto vzdelávania.
Štandard 15: Škola udržuje a využíva **participujúci a podporný personál**, ktorý kolektívne a individuálne preukazuje akademické, výskumné a profesionálne zapojenie, čo udržiava intelektuálny kapitál pre podporu vysoko kvalitných výstupov zhodných s poslaním a stratégiou.

Každý z uvedených štandardov je rozpracovaný v dokumente Eligibility Procedures and Accreditation Standards for Business Accreditation. Pre každý štandard materiál uvádza terminológiu, základné požiadavky pre posúdenie a požiadavky na dokumentáciu.

4. Záver

Akreditácia študijných programov je v súčasnosti aktuálnou témou. Štát aj školy hľadajú prijateľné postupy, ako hodnotiť a preukázať kvalitu vzdelávania. Jednou z možností sú systémy nezávislých medzinárodných akreditácií. Okrem deklaratívnej výhody podporujú medzinárodné akreditačné systémy prenos „Best Practice“, podporujú mobilitu absolventov a otvárajú nové možnosti medzinárodnej spolupráce škôl pri poskytovaní spoločných študijných programov a vydávaní spoločných diplomov.

Použitá literatúra (References)

AACSB. (2016). Global Network. http://www.aacsb.edu/about/our-reach. [accessed 8.11.2016].

AACSB. (2016). Eligibility Procedures and Accreditation Standards for Business Accreditation.http://www.aacsb.edu/-/media/aacsb/docs/accreditation/standards/businessstds_2013_update-3oct_final.ashx?la=en. [accessed 7.11.2016].

MBA Today. (2014). Accreditation: What you Need to Know. http://www.mba.today/guide/aacsb-accreditation. [accessed 8.11.2016].

Krízový manažment a úpadok podniku
Company crisis management and bankruptcy

Katarína Fedorková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: katarina.fedorkova7@gmail.com

Abstract
Financial difficulties in the company. Crisis and crisis situation of the company. Causalities of the crisis situation in the company. Crisis as a part of the company lifecycle. Company bankruptcy. Types of the company bankruptcy. Crisis management and its definitions. Basic roles and functions of the company crisis management. Different methods and means of the crisis management application. Solution of the company bankruptcy by formal and informal crisis management ways. Consolidation and remediation of the company. Restructuring. Bankrupt and liquidation.

JEL classification*: G33*
Keywords*: company financial crisis, company bankruptcy, crisis management*

1. Úvod

Svetová hospodárska kríza mala negatívny dopad a následky na svetovú ekonomiku. Úspech a prežitie podnikov závisí od ich schopnosti prispôsobiť sa daným zmenám a podmienkam. Skloňujú sa výrazy ako silnejúca konkurencia, globalizácia, či nadnárodné spoločnosti. Ani najmodernejšie technológie a aplikácie nových vedeckých poznatkov nestačia, aby podnik úspešne zvládol konkurenčný boj na zahraničnom alebo domácom trhu. Konkurenčnú pozíciu ovplyvňuje mnoho faktorov. Základným predpokladom pre úspech podnikov je zvyšovanie konkurencieschopnosti, zabezpečenie narastajúceho zisku z dlhodobého hľadiska a dosahovanie čo najvyššej trhovej hodnoty podniku.

V súčasnosti je hodnotenie finančnej situácie podniku podstatnou súčasťou jeho finančného riadenia. Aj napriek tomu existujú podniky, ktoré bojujú s častými finančnými problémami, ktorých vyústením je úpadok, resp. hroziaci úpadok podniku vo forme platobnej neschopnosti alebo predlženia. Mnohé z nich sa dostávajú do konkurzov, v tých lepších prípadoch podstúpia reštrukturalizáciu, ktorá ale tiež nie je zárukou, že podnik na trhu prežije a je bežné, že niekedy dochádza ku konverzii reštrukturalizácie týchto podnikov na konkurz. V takýchto prípadoch je potrebné zabezpečiť, aby nedochádzalo k ďalšiemu prehlbovaniu danej situácie. Cieľom je zabrániť bankrotu (Zuzák a Konigová, 2009). Vtedy je potrebné v podniku zaviesť krízový manažment, ktorý zahŕňa rôzne postupy a riešenia týchto ťažkostí. Jeho cieľom je vyviesť podnik z problémov, zachovať ho, alebo zabezpečiť jeho likvidáciu s čo najmenšími stratami pre veriteľov a vlastníkov (Synek a Kislingerová, 2010). Obsahom krízového manažmentu sú aj oblasti preventívnych programov, kde sa kladie dôraz na odkrývanie možných ohrození v podniku a posilnenie potrebných preventívnych opatrení.

2. Úpadok a kríza podniku

V životnom cykle podniku sa odrážajú výrobno-technické, právno-organizačné a ekonomické aspekty podnikateľskej činnosti (Majtán, 2014). Medzi jednotlivé časti cyklu patrí založenie a vznik podniku, rast podniku, stabilizáciu podniku a krízu podniku s jej následným riešením. Odborníci upozornili na to, že 90 percent podnikových kríz si spôsobuje podnik sám (Zuzák a Konigová, 2009). Po úspešných fázach, cez ktoré podnik prejde v rámci svojho životného cyklu, môže dôjsť k stagnácií, čo signalizuje, že podnik vstupuje do fázy krízy (Kupkovič, 2003). Krízu môžeme chápať ako nestabilnú a nebezpečnú sociálnu situáciu, tieseň, neočakávanú udalosť alebo sériu udalostí v oblasti ekonomickej, vojenskej, osobnej, politickej či spoločenskej, ktoré vytvárajú vysokú úroveň neistoty a ohrozenia a podnik čelí počas svojho života množstvu hrozieb ako potenciálnych zdrojov krízových situácií, ktoré v prípade nezvládnutia ohrozujú jeho samotnú existenciu (Chapčáková, 2010). Kríza je situácia, ktorá dosiahla kritickú fázu. Je to teda určitá nestabilná doba či stav vecí, v ktorom sa blíži rozhodujúca zmena, a to buď zmena obsahujúca možnosť vysoko nežiaduceho výsledku, alebo vysoko žiaduceho výsledku (Antušák, 2009). Podľa Institut for Crisis Management (2008) kríza signalizuje významný problém alebo narušenie podnikateľskej činnosti podniku, čo vyvoláva negatívne reakcie zainteresovaných skupín, priťahuje pozornosť verejnosti a médií a ohrozuje finančnú silu a činnosť podniku v budúcom období.

Vo fáze krízy dochádza k nepriaznivému vývoju výkonnosti podniku. Krízu môžeme vnímať v dvoch rovinách a to (Majtán a Neumannová, 1995):

- krízu ako určitý stav podniku, ktorý v danej chvíli nie je schopný plniť niektoré zo základných funkcií,
- krízu ako nesprávny vývoj, v súvislosti so zmenou jeho okolia navonok a jeho štruktúry dovnútra v tom čase, kedy dochádza k možnému ohrozeniu jeho ďalšej existencie.

Jednou z dôležitých oblastí riadenia podniku je finančné riadenie podniku. V niektorých podnikoch dochádza k jeho zanedbaniu, čo vyúsťuje do finančných problémov rôzneho stupňa a charakteru. Výsledným efektom je prepuknutie podnikovej krízy. Existuje viacero členení a druhov podnikových kríz, medzi ktoré patrí ekonomická kríza, sociálna kríza, personálna kríza, odbytová kríza. Finančnú krízu radíme medzi jeden z najvážnejších druhov krízy, ktorá nastáva v dôsledku zlej finančnej situácie podniku a prejavuje sa v nedostatočnej likvidite a rentabilite, vysokej zadlženosti a nestabilite podniku. Môže viesť k úpadku podniku. Synek komplexne definuje krízu, kde popisuje krízu podniku ako štádium života podniku, v ktorom dochádza v dlhšom časovom období k nepriaznivému vývoju výkonnostného potenciálu podniku, radikálnemu zníženiu objemu jeho tržieb, poklesu čistého obchodného imania, trhovej hodnoty i likvidity, čím dochádza k bezprostrednému ohrozeniu jeho budúcej existencie v prípade, že tento vývoj bude pokračovať. Prejavom krízy je podľa autora platobná neschopnosť (Synek a Kislingerová, 2010).

Krízový stav je stav podniku, ktorý je spojený so zlyhaním doterajších mechanizmov riadenia a potrebou aplikovania špeciálnych postupov, nástrojov a techník (Kováč, 2003). Preto je dôležité, aby si manažment čo najskôr uvedomil intenzitu doterajších finančných problémov v podniku a následne prijal čo najvhodnejšie spôsoby riešenia týchto problémov v závislosti od závažnosti finančných ťažkostí. Príčiny krízového stavu môžeme rozdeliť do dvoch základných kategórií:

- vonkajšie príčiny krízového stavu, ktoré podnik môže ovplyvňovať na minimálnej úrovni, ale má možnosť na ne reagovať. Mnohokrát sú signály na ich identifikovanie slabé a málo predvídateľné. V spojení s neadekvátnymi reakciami manažmentu podniku rýchlo vyústia do krízy. Patria sem najmä ukazovatele makroekonomického vývoja.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Typickým príkladom sú dôsledky celosvetovej finančnej krízy, ktorá mala negatívny dopad na mnoho podnikov,

- vnútorné príčiny krízového stavu, ktoré sa priamo dotýkajú samotného podniku a jeho činnosti. Nedostatočné reakcie a podcenenie prvých príznakov sa následne prejavujú vo vzťahu podniku k jeho okoliu. Patrí sem napr.: nedostatočná hotovosť, platobná neschopnosť, vysoká zadlženosť, riskantné a vysoké investície, nízka produktivita práce, neskoré rozpoznávanie krízových situácií, ignorovanie hroziaceho úpadku a pod.

Kombinácia rôznych finančných problémov vedie ku krízovému stavu, ktorý môže spôsobiť úpadok podniku. Zákon o konkurze a reštrukturalizácií č. 7/2005 v znení neskorších predpisov (ďalej ako ZKR) rozlišuje úpadok vo forme predlženia alebo platobnej neschopnosti. Prínosom v najnovšej novele ZKR je charakteristika hroziaceho úpadku. V minulosti ZKR nepojednával o tom, čo konkrétne je hroziaci úpadok podniku, no zmieňoval sa o ňom najmä v súvislosti s reštrukturalizáciou. Z finančného hľadiska vieme rozpoznať hroziaci úpadok cez aktuálnu finančnú situáciu dlžníka, kde varovný signál predstavujú postupne klesajúce finančné prostriedky a tržby. To môže indikovať možnú budúcu nedostatočnú likviditu, t.j. platobnú neschopnosť podniku. S platnou účinnosťou od 1.1.2016 ZKR hovorí detailnejšie o hroziacom úpadku. Dlžníkovi hrozí úpadok najmä vtedy, ak je v kríze. Tu sa dostávame k novele Obchodného zákonníka, ktorý zaviedol nový inštitút - spoločnosť v kríze. Spoločnosť sa ocitne v kríze, ak má nízky pomer vlastného kapitálu a záväzkov, t.j. nízku hodnotu ukazovateľa samofinancovania. V roku 2016 predstavuje tento pomer 4 ku 100, kedy vlastné zdroje tvoria iba 4 percentá všetkých zdrojov spoločnosti. Pre rok 2017 sa sprísňuje tento pomer na 6 ku 100 a pre rok 2018 na 8 ku 100. Spoločnosť v kríze môže byť iba spoločnosť s ručením obmedzeným, akciová spoločnosť a komanditná spoločnosť (ak komplementárom nie je fyzická osoba)S touto novelou súvisí aj plnenie nahradzujúce vlastné zdroje. Mnoho spoločníkov z rôznych dôvodov doteraz využívalo možnosť poskytnutia rôznych pôžičiek a úverov a imanie svojej spoločnosti sa nezvyšovalo klasickým oficiálnym zvyšovaním základného imania. V tomto zmysle sa jasne určuje, že akékoľvek plnenie poskytnuté takejto spoločnosti v čase krízy zo strany štatutárnych orgánov alebo spoločníkov, sa bude považovať za plnenie nahradzujúce vlastné zdroje a právo na uspokojenie vzniká až po uspokojení ostatných veriteľov[1] . To neplatí v prípade poskytnutia pôžičky s dobou splatnosti menej ako 60 dní, ak nejde o pravidelnú, opakovanú pôžičku. V praxi teda bude musieť spoločník, ktorý poskytne takéto plnenie, rátať s tým, že preňho bude platiť zákaz vrátenia tohto plnenia až do prekonania krízy spoločnosti.[2] Z ekonomického hľadiska môžeme o úpadku podniku hovoriť vtedy, ak nie je schopný udržať si miesto na trhu, nemá zabezpečený odbyt výrobkov, nedokáže vypracovať alebo inovovať program výrobkov (Majtán, 2014).

2.1 Krízový manažment ako súčasť riešenia úpadku podniku

Je oveľa ľahšie a dôležitejšie, aby si manažment podniku čím skôr uvedomil možnosť vzniku problémov, pretože prevencia je vždy lacnejšia, než riešenie problémov. Veľký význam tu zohráva predikčná finančná analýza, ktorá predikuje finančnú tieseň a prognózuje budúci vývoj podniku. Samotný Zákon o konkurze a reštrukturalizácií ukladá dlžníkovi povinnosť predchádzať úpadku, pričom dlžníkovi hrozí úpadok najmä vtedy, ak je v kríze. Je povinný sledovať vývoj svojej finančnej situácie, ako aj stav svojho majetku a záväzkov tak, aby mohol včas zistiť prípadnú hrozbu vzniku úpadku a prijať opatrenia, ktoré hroziaci úpadok odvrátia. Aj napriek týmto skutočnostiam sa v súčasnom podnikateľskom prostredí stáva, že sa dlžník ocitne v úpadku, kedy je povinný bez zbytočného odkladu prijať vhodné a primerané opatrenia

[1] Za vlastné zdroje sa takéto plnenie počas krízy pokladá, ak táto okolnosť vyplýva alebo by vyplynula z poslednej zostavenej účtovnej závierky alebo priebežnej vytvorenej účtovnej závierky.
[2] Za podmienky, ak má spoločník aspoň 5-percentný podiel na základnom imaní spoločnosti

 ISBN 978-80-225-4279-1

na jeho riešenie. Tu má opodstatnenie krízový manažment podniku, kde je potrebné v takýchto prípadoch uplatňovať jeho procesy.

Jaques (2007) vo svojej definícií krízového manažmentu spomína, že za posledných 20 rokov prechádza stálou evolúciu a hovorí o ňom ako pomáha organizáciám manažovať krízy a minimalizovať ich negatívne dopady. Coombs (2007) tvrdí, že krízový manažment predstavuje základnú funkciu pre organizáciu, pretože zlyhanie v riadení môže mať za výsledok vážne dopady pre vlastníkov a akcionárov, straty pre organizáciu alebo dokonca ohrozenie existencie organizácie. Gozora (2000) hovorí o krízovom manažmente ako o riadiacej činnosti ľudí, ktorí plnia manažérske funkcie v špecifickom – krízovom prostredí, odlišujúcom a od efektívnej prevádzkovej klímy podniku. Podľa názoru Fotra (2012) je krízový manažment v širšom slova zmysle nástroj riadenia určený k zvládaniu krízového stavu. Je totiž umenie vedieť riešiť konkrétné krízové javy a voliť zodpovedajúce prístupy v konkrétnych podmienkach a prostredí (Šimák, 2015). Autori Ondrušek a Míka (2010) pri problematike krízového manažmentu výstižne podotýkajú, že v druhej polovici min. storočia sa chápanie pojmu krízový manažment intenzívnejšie dostáva do oblasti riadenia podnikov najmä v súvislosti s ekonomickými dôsledkami rôznych krízových situácií a že v ekonomickej sfére chápeme krízový manažment ako systém zásad a opatrení v činnosti riadiacich prvkov podnikov, zameraný na riešenie situácií ohrozujúcich prosperitu a ekonomickú stabilitu. Jaroslav Dodecký (2011) chápe pod pojmom krízový manažment systém riadenia podnikateľského subjektu v podmienkach dlhodobej finančnej rovnováhy. Prioritou krízového manažmentu podniku je prežitie ekonomického subjektu a následne nasmerovanie podniku k ziskovosti (Kelíšek a Kučák, 2011), čo predstavuje jeden zo základných finančných cieľov podnikania. My vnímame krízový manažment ako súbor činností, ktorého základnými funkciami sú plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrola procesov v podniku zameraných na riešenie vzniknutého krízového stavu s použitím vhodných metód, princípov a postupov, kde primárnym cieľom je prekonanie daného krízového stavu a eliminácia možných negatívnych následkov. Zároveň nezabúdame na fakt, že obsahom krízového manažmentu sú aj oblasti preventívnych programov, kde sa kladie dôraz na odkrývanie možných ohrození v podniku a posilnenie potrebných preventívnych opatrení. Najefektívnejšie krízové plány identifikujú problémy predtým, než sa vymknú kontrole (Ide a Wade, 2011). Ako podnik dokáže reagovať a riešiť krízu má vplyv na jeho budúcnosť. V tom spočíva efektívnosť a význam krízového manažmentu (Zdziarski, 2007). Organizácie a jednotlivci by mali byť vždy pripravení na rýchlu reakciu, ktorá zahrňuje rôzne analýzy a následne potrebné riešenia (Alan a Rakowitz, 2012).

Medzi základné úlohy krízového manažmentu patrí (Zapletalová, 2012):

- určenie krízového potenciálu podniku včasným rozpoznaním krízovej situácie,
- nastavenie preventívnych procesov, ktoré predchádzajú kríze,
- efektívne riešenie krízovej situácie,
- odstránenie jej následkov.

Krízový manažment plní základné funkcie, ktorými sú prevencia, korekcia, protikrízové intervencie, redukcia a obnova (Antušák, 2009).

Existujú rôzne spôsoby a postupy uplatňovania krízového manažmentu v podniku, medzi ktoré patria:

- neformálne postupy, ktoré neprebiehajú pod dohľadom súdu a sú pre podnik prijateľnejšou formou riešenia problémov v podniku,
- formálne postupy, ktorých činnosť prebieha pod dohľadom súdu a ich postupy sú upravené Zákonom o konkurze a reštrukturalizácií č.7/2005 Z.z. v znení neskorších predpisov.

Pri neformálnych postupoch ide o ozdravenie podniku a jeho záchranu, o spoluprácu vlastníkov, veriteľov, manažérov a uprednostňuje sa riešenie finančných problémov podniku neformálnymi opatreniami pred zapojením súdu. Patrí sem konsolidácia (predstavuje vnútorné

ozdravenie podniku a je smerovaná na prekonanie dočasnej platobnej neschopnosti a nedostatočnej ziskovosti. Podnik a predmet podnikania sú zachované a mení sa iba spôsob riadenia. Konsolidácia predstavuje menej drastický spôsob zasahovania do podniku) a sanácia, predstavujúca hlbší zásah do štruktúry podniku. Je zameraná na odstránenie dlhodobejšej stratovosti. Redukujú sa útvary produkujúce stratu a základným cieľom je zabrániť, aby sa podnik dostal do likvidácie.

Formálne postupy sú podnikmi menej preferované a patrí sem najmä konkurz a reštrukturalizácia. Reštrukturalizácia predstavuje súdom riadené nelikvidačné konanie, ktorého základnou myšlienkou je postupné oddlženie podniku a pokračovanie v jeho podnikateľskej aktivite. Ak sa podniku nepodarí vyriešiť svoje finančné ťažkosti vyššie spomenutými postupmi krízového manažmentu, dochádza väčšinou k jeho likvidácií. Rozlišujeme viacero spôsobov likvidácie podniku. Môžeme ich posudzovať z rôznych hľadísk (Vlachynský, 2009):

1. Podľa vplyvu na podnikateľskú činnosť poznáme formálnu likvidáciu (podnik zaniká len právne, jeho podnikateľská činnosť pokračuje) a vecnú likvidáciu (zastaví sa podnikateľská činnosť a podnik aj právne zaniká).
2. Z hľadiska rozsahu možno hovoriť o čiastočnej a o úplnej likvidácií.
3. Podľa toho, kto dáva impulz na likvidáciu, poznáme dobrovoľnú a nútenú likvidáciu.

Čiastočná vecná likvidácia sa realizuje tak, že z celého majetku sa vyčlení časť na speňaženie. Potom sa dochádza k uhrádzaniu záväzkov podniku alebo k vráteniu zvyšnej časti vlastného kapitálu vlastníkom. Môže ísť o dobrovoľnú likvidáciu na základe slobodného rozhodnutia vlastníkov podniku alebo o nútenú likvidáciu. Úplná vecná likvidácia predstavuje aj právnu likvidáciu podniku. Celý podnik zaniká a speňažuje sa celý majetok. Ak sa po uhradení záväzkov niečo zvýši, rozdeľuje sa výťažok vlastníkom. Môže k nej dôjsť dobrovoľne alebo nútene, podobne ako u čiastočnej vecnej likvidácií.

Konkurz predstavuje osobitý druh civilného konania, v ktorom si veritelia vymáhajú svoje pohľadávky proti dlžníkovi, ktorý je v krízovej ekonomickej situácií. Je to likvidačný proces, pri ktorom podnik zaniká, dochádza k ukončeniu jeho podnikateľskej aktivity. Speňažovanie dlžníkovho majetku vykonáva správca konkurznej podstaty. Prebieha formou dražby, verejnej obchodnej súťaže, ponukovým konaním alebo iným vhodným spôsobom. Je to najhoršia a posledná možnosť riešenia dlžníkovho úpadku.

V európskych krajinách, sa (narozdiel od anglo-americkej oblasti) menej uprednostňujú reštrukturalizačné prístupy. Preto sa väčšia časť konkurzov končí likvidáciou podniku (Vlachynský, 2009). Dôsledkom konkurzu býva konkrétne nútená vecná likvidácia podniku.

3. Záver

Možnosť výskytu krízy v podniku vzniká od jeho založenia a podniky čelia rôznym krízovým stavom pravidelne. Závisí najmä od manažmentu, či dovolí, aby táto kríza spôsobila neschopnosť prispôsobiť sa meniacim podmienkam. Pokiaľ manažment či vlastníci nie sú schopní takúto krízu zvládnuť, môže jej prepuknutie a nežiadúci priebeh viesť až k zániku podniku (Frýbert, 1995). Finančná kríza je najhorší druh podnikovej krízy, ktorá môže spôsobiť až jeho úpadok, ktorý rozlišujeme vo forme platobnej neschopnosti alebo predlženia.

Ak sa v súčasnom podnikateľskom prostredí stane, že sa podnik v úpadku ocitne, mal by okamžite prijať vhodné opatrenia na jeho odvrátenie, resp. odstránenie. Tu má opodstatnenie krízový manažment podniku, kde je potrebné v takýchto prípadoch uplatňovať jeho procesy. Krízový manažment predstavuje súbor činností, ktorého základnými funkciami sú plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrola procesov v podniku zameraných na riešenie vzniknutého

 ISBN 978-80-225-4279-1

krízového stavu s použitím vhodných metód, princípov a postupov, kde primárnym cieľom je prekonanie daného krízového stavu a eliminácia možných negatívnych následkov. Uplatňuje sa prostredníctvom neformálnych postupov, medzi ktoré patrí konsolidácia a sanácia, alebo prostredníctvom formálnych postupov, ktorými sú reštrukturalizácia, konkurz, poprípade likvidácia.

Použitá literatúra (References)

Alan, B. - Rakowitz, C. (2012). *Emergency Public Relations: Crisis Management*. In: a 3.0 World. Thousand Oaks CA: Sage, 2012. s.5

Antušák, E. (2009). *Krízový manažment. Hrozby-krize-příležitosti.* Praha: Wolters Kluwer, 2009. 396s. ISBN 978-80-7357-488-8

Coombs, W.T. (2007). *Protecting organization reputations during a crisis.* In: Corporate Reputation Review, 2007. vol. 10, no. 3, p. 163-176

Chapčáková, A. a kol. (2010). *Vybrané možnosti riešenia krízy podniku.* In: Kotulič, R. Zborník vedeckých prác katedry ekonómie a ekonomiky ANNO 2010. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, 2010. s. 105-110 ISBN 978-80-555-0226-7

Dodecký, J. (2011). *Krízový manažment*. Prešov: Bookman, 2011. 109 s. ISBN 978-80-89568-13-0

Fotr, J. a kol. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha : Grada, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4

Frýbert, B. a kol. (1995). *Jak transformovat podnik?* Ostrava: Montanex, 1995. 79 s. ISBN 80-85780-25-9

Gozora, V. (2000). *Krízový manažment*. Nitra: SPU Nitra, 2000. 182 s. ISBN 80-7137-802-X

Ide, B. - Wade, T. (2011). *Crisis manegement.* In: Risk Manegement, vol. 58, vol.3. p.43. ISSN 00355593

Institut for Crisis Management. (2009). *Annual ICM Crisis report: News Coverage of Business Crisis during 2008*. Louisville: Institute for Crisis Management, roč. 18, č.1, 2009.

Kelíšek, A. – Kučák, M. (2011). *Vývoj a špecifiká krízového manažmentu v ekonomike*. In: Krízový manažment, 2011. roč. 10, č. 2, s.7 ISSN 1336-0019

Jacques, T. (2007). *Issue management and crisis management.* In: Public Relation Review, vol. 33(issue 2) s. 147-157 ISSN 0363-8111

Kováč, M. a kol. (2003). *Základy malého podnikania.* SJF TU : Košice, 2003. 156 s. http://media0.wgz.cz/files/media0:51007cfe0e94b.pdf.upl/Zaklady_maleho_podnikania.pdf

Kupkovič, M. (2003). *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Sprint, 2003. 452 s. ISBN 80-88848-71-7

Majtán, Š. – Neumannová, A. (1995). Podnik a jeho transformačný proces. Bratislava: Concordia Traiding, 1995.

Majtán, Š. A kol. (2014). *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Sprint, 2014. 323 s. ISBN 978-80-89710-05-8

Ondrušek, M - Míka, V. (2010). *Niektoré problémy formulovania teórie krízového manažmentu.* In: Krízový manažment, 2010. roč. 9, č. 1, s. 26-31 ISSN 1336-0019

Šimák, L. (2015). *Krízový manažment vo verejnej správe - učebnica.* Žilina: Žilinská univerzita v Žiline. 2015. 259 s. ISBN 978-80-554-1165-1

Synek, M. - Kislingerová, E. a kol. (2010). *Podniková ekonomika*. Praha: C.H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3

Valach, J. (1999). Křízové řízení podniku. Praha: Ekopress, 1999. 447 s. ISBN 80-86119-38-6

Vlachynský, K. a kol. (2009). *Podnikové financie*. Bratislava: Iura Edition, 2009. 524 s. ISBN 978-80-8078-258-0

Zapletalová, Š. (2012). *Krízový management podniku pro 21.století.* Ekopress, s.r.o., 2012. 166 s. ISBN 978-80-86929-85-9

Zdziarski, E. (2007). *Campus Crisis Management: A Comprehensive Guide to Planning, Prevention, Response and Recovery.* John Wiley and Sons, 2007. 356s. ISBN 978-07-87978-74-7

Zuzák, R. - Konigová, M. (2009). *Křízové řízení podniku*. Praha: Grada Publishinng, 2009. 256 s. ISBN 978-80-2473-156-8

Cenová diferenciácia ako metodologický nástroj kreovania trhovej dominancie monopolu

Price Differentiation as a Methodological Tool for Market Monopoly Dominance Creation

Eleonora Fendeková, Michal Fendek
Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: eleonora.fendekova@euba.sk

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta hospodárskej informatiky
Katedra operačného výskumu a ekonometrie
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: michal.fendek@euba.sk

Abstract
We can speak of a price differentiation of a monopoly production when a monopoly uses its market position or economic power to set and enforce a market price in accordance with its interests and thereby ensures maximum profit on a relevant market. We can say that a monopoly uses its position to reach a monopoly profit which exceeds profit on a perfect competition market.
A problem of monopoly's profit optimization is built on a specific hypothesis that a monopoly gives a consumer an „all or nothing" offer, meaning that a differentiated price only applies in a case that a consumer buys the whole amount of a good offered with a differentiated price and a corresponding revenue then guarantees a monopoly's maximum profit.
One of the effective tools to use monopoly's market position or economic power to, according to its interests, set a market price to the level which guarantees maximum profit, is a price differentiation.
In this article we will analyze a model of a monopoly behavior optimization, whose willingness with application tools of price differentiation to maximize his profit on relevant market.

JEL classification*: D11, D43, L44*
Keywords*: Perfect price differentiation, profit maximization model, non-linear price setting*

1. Úvod

O cenovej diferenciácii produkcie monopolu môžeme hovoriť v situácii, ak monopol využíva svoje trhové postavenie, resp. ekonomickú silu (Fendekova, E.–Fendek, M. (2016)) na to, aby v súlade so svojimi záujmami definoval trhovú cenu na úroveň, ktorá mu garantuje maximálny zisk. V konečnom dôsledku teda monopol využíva svoje monopolné postavenie na to, aby dosiahol monopolný zisk, ktorý presahuje úroveň zodpovedajúcu podmienkam trhu dokonalej konkurencie. V príspevku sa zaoberáme všeobecnými aspektmi kvantitatívnej analýzy modelov maximalizácie zisku monopolu pri cenovo diferencovanej produkcii.

Na trhu nedokonalej konkurencie v dôsledku špecifického charakteru postavenia subjektov na strane ponuky na trhu môžu na základe svojej ekonomickej sily výrobcovia presadzovať

svoje záujmy bez toho, aby im bezprostredne hrozil na relevantnom trhu vstup konkurenta produkujúceho totožný alebo úžitkovo blízky druh výrobku.

Vo všeobecnosti rozlišujeme dva druhy produktovej diferenciácie, horizontálnu a vertikálnu. O horizontálnej hovoríme v prípade, že niektoré charakteristické črty produktu sú výrazne zlepšené, pričom ďalšie sú zároveň zhoršené. O vertikálnej hovoríme, ak sú zlepšené alebo zhoršené všetky vlastnosti produktu. V tomto prípade je ich možné jednoznačne zoradiť.

Riešenie problému horizontálnej diferenciácie sa bežne modeluje ako lokalizačný problém. Pokiaľ ide o štandardný produkt, distribútori a spotrebitelia sú rozdelený v priestore, prepravné náklady sú lineárne a zákazník preferuje kúpu produktu u najbližšieho distribútora. Ak sú produkty rozdielne, sme schopný identifikovať preferencie spotrebiteľov, ak sú skutočne všetky ponúkané produkty dostupné. V ostatných prípadoch spotrebiteľ preferuje kúpu produktu, ktorý je najbližšie k jeho ideálnemu produktu. Ak sa ich preferencie líšia budú nakupovať u rôznych dodávateľov, pričom pocit uspokojenia bude tým nižší, čím vyššia vzdialenosť bude od ideálneho variantu, čo je vyjadrené prepravnými nákladmi. Pod pojmom horizontálna diferenciácia rozumieme, že rôzny spotrebitelia majú rôzne preferencie, preto ich nevieme matematicky vyjadriť. V prípade vertikálnej diferenciácie vieme jednoznačne rozlíšiť vlastnosti produktov a tým ich zoradiť a cenovo diverzifikovať.

Samotná prax definovať pre rovnaké výrobky rozdielne ceny je v trhovom prostredí široko uplatňovaná a nie je vonkoncom typickým atribútom iba monopolov. Veď väčšina firiem uplatňuje cenovú diferenciáciu takým alebo onakým spôsobom, či už ide o cenovú diferenciáciu regionálnych trhov v krajine výrobcu, o diferenciáciu cien medzi vnútorným a zahraničným trhom, medzi veľkoodberateľmi a maloodberateľmi, alebo jednoducho medzi rozdielnymi klientmi. Len malý počet firiem nepoužíva voči svojim odberateľom žiadnu formu cenovej diferenciácie.

Úloha optimalizácie zisku monopolu je konštruovaná na špecifickej hypotéze, že monopol predkladá spotrebiteľovi ponuku typu „všetko, alebo nič“, to znamená že diferencovaná cena platí len v prípade, ak spotrebiteľ kúpi celý objem ponúkaného produktu s diferencovanou cenou a zodpovedajúci výnos potom garantuje maximálny zisk monopolu.

2. Model maximalizácie zisku monopolu v podmienkach cenovej diferenciácie

Pri formulácii modelu budeme vychádzať z do istej miery zjednodušujúceho predpokladu, a síce, že na relevantnom trhu monopolu existuje iba jeden „priemerný“, resp. „agregovaný“ spotrebiteľ, ktorý pri kúpe x jednotiek tovaru pociťuje užitočnosť vyjadrenú v peňažných jednotkách prostredníctvom reálnej funkcie užitočnosti $u(x)$. Monopol túto situáciu využije tak, že ponúkne spotrebiteľovi takú kombináciu ceny a ponuky (p^*, x^*), ktorá maximalizuje zisk monopolu.

Treba si však uvedomiť, že monopol predkladá spotrebiteľovi ponuku typu „všetko, alebo nič“, to znamená že cena p^* platí len v prípade, ak spotrebiteľ kúpi práve x^* jednotiek produktu s diferencovanou cenou a výnos, resp. tržby monopolu budú na úrovni $r^* = p^* x^*$. Inými slovami, spotrebiteľ alebo kúpi x^* jednotiek tovaru za cenu p^*, alebo nemá možnosť tovar kupovať.

Skúmajme funkciu nákladov monopolu v tvare

$$n(x) = nv(x) + n_F \tag{1}$$

pričom

$n(x): R \longrightarrow R$ - spojitá a diferencovateľná funkcia celkových nákladov monopolu,

$nv(x): R \longrightarrow R$ - spojitá a diferencovateľná funkcia variabilných nákladov monopolu,

n_F - fixné náklady monopolu.

Za predpokladu, že celkové náklady monopolu zohľadňujú iba variabilné náklady a od fixných nákladov abstrahujeme, tak funkcia nákladov monopolu má tvar

$$n(x) = nv(x)$$

Funkcia zisku monopolu ako rozdiel jeho výnosov a nákladov je potom formulovaná v tvare

$$\pi(x) = px - n(x) \tag{2}$$

resp.

$$\pi(r, x) = r - n(x) \tag{9}$$

Čiže monopol v konečnom dôsledku identifikuje optimálnu zisk maximalizujúcu kombináciu celkových výnosov a ponuky (r^*, x^*) na základe riešenia optimalizačnej úlohy v tvare

$$\pi(r, x) = r - n(x) \rightarrow max \tag{3}$$

pri ohraničení

$$u(x) \geq r \tag{4}$$

Podmienka ohraničenia (4) garantuje racionalitu správania spotrebiteľa, ktorý je ochotný vynaložiť na kúpu x jednotiek tovaru finančné prostriedky vo výške r len v tom prípade, ak pocit jeho uspokojenia z kúpy tovaru vyjadrený v peňažných jednotkách prostredníctvom funkcie užitočnosti $u(x)$ bude aspoň taký, aké sú jeho výdavky na obstaranie tovarov. Tu sa žiada ešte pripomenúť, že premenná r vyjadruje nielen tržby monopolu z predaja jeho produkcie o objeme x za monopolnú cenu p, ale má aj alternatívnu dôležitú intuitívnu interpretáciu (Carlton,D.W. - Perloff, J. M.(2005)). Predstavuje totiž zároveň ochotu spotrebiteľa vynaložiť na kúpu ponúkaného objemu tovarov pri danej trhovej cene sumu r finančných prostriedkov.

Keďže monopol však prirodzene očakáva svoje tržby na úrovni maximálneho pocitu uspokojenia spotrebiteľa, tak ohraničenie (4) sa realizuje ako rovnosť a úlohu maximalizácie zisku monopolu budeme ďalej analyzovať v tvare

$$\pi(r, x) = r - n(x) \rightarrow max \tag{5}$$

pri ohraničení

$$u(x) = r$$

Táto optimalizačná úloha matematického programovania predstavuje úlohu maximalizácie na viazaný extrém (Avriel, M. (2003)).

Analyzujeme teraz jednu špecifickú situáciu nákladovej štruktúry monopolu. Predpokladajme, že fixné náklady monopolu sú naďalej nulové, pričom však variabilné náklady sú lineárne, takže nákladová funkcia monopolu má tvar $n(x) = cx$, v dôsledku čoho sú samozrejme marginálne náklady konštantné a sú rovné jednotkovým variabilným nákladom c produkcie monopolu, pričom platí

$$\frac{dn(x)}{dx} = \frac{d(cx)}{dx} = c$$

Tento vzťah potom môžeme reformulovať nasledovne

$$u'(x^*) = c \tag{6}$$

 ISBN 978-80-225-4279-1

Takže vzťah (6) v konečnom dôsledku reprezentuje inverznú funkciu ponuky monopolu a funkciu ponuky potom môžeme vyjadriť v tvare

$$x = (u')^{-1}(c) = s(c) \tag{7}$$

Ponuka je teda funkciou nákladov monopolu, čo je samozrejme logické a potvrdzuje to súvislosť medzi technologickou úrovňou výrobcu a objemom jeho ponuky. Monopol pri rozhodovaní o optimálnej kombinácii ceny a ponuky na trhu volí paretovsky optimálne riešenie kombinácie ponuky a ceny, t. j. hraničná ochota spotrebiteľov kúpiť ponúkaný objem ponuky tovaru zodpovedá hraničným nákladom monopolu (Fendekova, E. - Fendek, M. (2014)). Inými slovami, monopol akceptuje stav, že môže svoju postavenie na trhu zlepšiť len za predpokladu, že sa zhorší situácia spotrebiteľa Napriek tomu sa producent nachádza v situácii, keď všetky výhody z tohto paretovsky optimálneho objemu ponuky vzťahuje na seba, takže dosahuje maximálny zisk

$$max\ \pi(r^*, x^*) = r^* - n(x^*) \geq 0$$

4. Model cenovej diferenciácie pri nelineárnom stanovení ceny

Cenová diferenciácie pri nelineárnom stanovení ceny je tiež známa ako cenová diferenciácia druhého stupňa. V zásade ide o také stanovenie diferencovanej ceny (Fendekova, E. - Fendek, M. (2014)), pri ktorom monopol určuje rôzne ceny pre rôzne objemy nákupov, čo sa vo všeobecnosti traktuje ako množstvový rabat stanovenia ceny. Pri tejto cenovej praktike nelineárna cenovoponuková funkcia $p = s(x)$ definuje cenu p, za ktorú je monopol ochotný kúpiť x jednotiek tovaru. Výnos monopolu $e(x)$ je potom pravdaže tiež nelineárnou funkciou objemu predaja, t. j. súčinu ceny a zodpovedajúcej ponuky v tvare

$$e(x) = s(x)x \tag{8}$$

Predpokladajme teraz, že i-ty spotrebiteľ S_i pre i=1, 2, ..., m je ochotný kúpiť x_i jednotiek tovaru s diferencovanou cenou za cenu $p_i = s(x_i)$ a je teda ochotný zaplatiť za tovar sumu

$$r_i = s(x_i)x_i \tag{9}$$

peňažných jednotiek. Pre spotrebiteľa, rovnako ako pre monopolistu, je v konečnom dôsledku dôležité len to, že i-ty spotrebiteľ je ochotný vynaložiť za kúpu x_i jednotiek tovaru sumu r_i peňažných jednotiek. Preto monopol de facto pri analýze trhu neskúma výšku diferencovanej ceny $p = s(x)$, ale zaujíma ho určenie optimálnej kombinácie dvojice (r_i, x_i).

Bez ujmy na všeobecnosti ďalej formulovaných záverov budeme teraz predpokladať, že na trhu pôsobí nie všeobecný počet m, ale dvaja spotrebitelia tovaru s diferencovanou cenou. Takéto delenie spotrebiteľov na dve skupiny je navyše pomerne obvyklé a aj veľmi frekventované, napr. iné ceny pre študentov (študentské zľavy) a ostatných spotrebiteľov, iné ceny pre členov klubu a nečlenov klubu a podobne. Takže túto schému výkladu na modeli dvoch skupín spotrebiteľov považujeme za efektívnu. Nech teda správanie spotrebiteľov S_1 a S_2 je na trhu popísané funkciami užitočnosti

$$f_1(x, w) = u_1(x) + w_1$$
$$f_2(x, w) = u_2(x) + w_2$$

pričom pre hodnoty funkcií užitočnosti a marginálnej užitočnosti pre každý nákup tovaru s diferencovanou cenou platí

$$u_2(x) > u_1(x)$$
$$u_2'(x) > u_1'(x)$$

Inými slovami, spotrebiteľ ochotný zaplatiť za tovar vyšší objem finančných prostriedkov má vyššiu aj marginálnu ochotu platiť za tento tovar. Treba si uvedomiť, že indiferenčné krivky spotrebiteľov s touto vlastnosťou sa môžu pretnúť len raz. Okrem toho, druhý spotrebiteľ je spotrebiteľom s vyšším dopytom po tovare a prvý spotrebiteľ je spotrebiteľom s nižším dopytom po sledovanom tovare. Monopolista pri výpočte svojej optimálnej ponuky a diferencovanej ceny musí zohľadňovať správanie sa spotrebiteľov v dvoch rovinách.

1. Každý spotrebiteľ musí mať záujem spotrebovať množstvo x_i a byť zároveň ochotný zaplatiť zaň sumu r_i, pričom jeho pocit uspokojenia $u_i(x_i)$ musí dosahovať aspoň výšku platby r_i,

$$u_1(x_1) - r_1 \geq 0 \tag{10.1}$$
$$u_2(x_2) - r_2 \geq 0 \tag{10.2}$$

2. Pravdaže, každý zo spotrebiteľov musí zároveň preferovať svoju stratégiu, t. j. kombináciu nákupu x_i a výdavkov r_i pred kombináciou ostatných spotrebiteľov $(x_{ij}, r_{j)}$, čo možno formalizovať nerovnosťou $u_i(x_i) - r_i \geq u_i(x_j) - r_j$. Takže pre situáciu dvoch spotrebiteľov platí:

$$u_1(x_1) - r_1 \geq u_1(x_2) - r_2 \tag{11.1}$$
$$u_2(x_2) - r_2 \geq u_1(x_1) - r_1 \tag{11.2}$$

Tieto podmienky vlastne vyjadrujú, že stratégia predaja monopolistu (x_1, x_2) dvom spotrebiteľom je akceptovateľná len v tom prípade, ak každý spotrebiteľ bude preferovať vlastnú stratégiu nákupu pred stratégiami ostatných spotrebiteľov.

Podmienky (10.1), (10.2), (11.1) a (11.2) môžeme pre jednotlivých spotrebiteľov preformulovať nasledovne:

a) Pre spotrebiteľa S_1

$$r_1 \leq u_1(x_1) \tag{12.1}$$
$$r_1 \leq u_1(x_1) - u_1(x_2) + r_2 \tag{12.2}$$

b) Pre spotrebiteľa S_2

$$r_2 \leq u_2(x_2) \tag{13.1}$$
$$r_2 \leq u_2(x_2) - u_2(x_1) + r_1 \tag{13.2}$$

Prirodzenou snahou monopolistu je získať, čo najväčšie objemy platieb r_1, r_2 od jednotlivých spotrebiteľov. Túto tendenciu monopolistu môžeme formalizovať prostredníctvom úlohy matematického programovania v tvare:

$$\psi\,(r_1, r_2) = r_1 + r_2 \rightarrow max \tag{14}$$

pri ohraničeniach

$$r_1 - u_1(x_1) \leq 0 \tag{14.1}$$
$$r_1 - u_1(x_1) + u_1(x_2) - r_2 \leq 0 \tag{14.2}$$
$$r_2 - u_2(x_2) \leq 0 \tag{14.3}$$
$$r_2 - u_2(x_2) + u_2(x_1) - r_1 \leq 0 \tag{14.4}$$
$$r_1, r_2, x_1, x_2 \geq 0 \tag{14.5}$$

Samozrejme, popri maximalizácii príjmov, zaujíma monopolistu najmä jeho zisk. Funkcia zisku monopolu z predaja výrobkov s diferencovanou cenou dvom skupinám spotrebiteľov je súčtom funkcií ziskov obidvoch skupín spotrebiteľov

$$\pi\,(r_1, x_1, r_2, r_2) = \pi_1\,(r_1, x_1) + \pi_2\,(r_2, x_2)$$

resp.

$$\pi\,(r_1, x_1, r_2, r_2) = (r_1 - cx_1) + (r_2 - cx_2) \tag{15}$$

 ISBN 978-80-225-4279-1

Ak vo funkcii (14) nahradíme výnosy prvej skupiny spotrebiteľov r_1 vzťahom (15) druhej skupiny spotrebiteľov r_2 vzťahom (9), tak vo funkcii zisku monopolu eliminujeme premenné r_1, r_2 a úlohu maximalizácie zisku monopolu môžeme formulovať takto:

$$\pi\,(x_1, x_2) = (u_1(x_1) - cx_1) + (u_2(x_2) - u_2(x_1) + u_1(x_1) - cx_2) \rightarrow max \qquad (16)$$

Optimalizačná úloha (48) je úlohou maximalizácie funkcie dvoch premenných x_1, x_2. Preskúmajme nutné podmienky extrému tejto funkcie

$$\frac{\partial\pi\,(x_1,x_2)}{\partial x_1} = u_1'(x_1) - c + u_1'(x_1) - u_2'(x_1) = 0 \qquad (17)$$

$$\frac{\partial\pi\,(x_1,x_2)}{\partial x_2} = u_2'(x_2) - c = 0 \qquad (18)$$

Z podmienky (18) vidíme, že monopolista maximalizuje svoj zisk pri takej ponuke produktu x_2 s diferencovanou cenou pre spotrebiteľa s vyšším dopytom, pri ktorej marginálna ochota platiť za tovar požadovanú sumu zodpovedá práve variabilným nákladom výroby a teda platí $u_2'(x_2) = c$.

Iná situácia nastáva pri skúmaní optimálnej ponuky x_1 monopolistu spotrebiteľovi s nižším dopytom po produkte s diferencovanou cenou, ktorú opisuje nutná podmienka extrému funkcie zisku v tvare (18). Túto podmienku môžeme upraviť takto

$$u_1'(x_1) = c - u_1'(x_1) + u_2'(x_1) = 0 \qquad (19)$$

Jedným z dvoch predpokladov modelu je vzťah medzi marginálnymi užitočnosťami spotrebiteľov s vyšším a nižším dopytom vyjadrený nerovnicou $u_2'(x_1) > u_1'(x_1)$. Takže pre rozdiel marginálnych užitočností platí vzťah

$$u_2'(x_1) - u_1'(x_1) = \varepsilon, \quad \varepsilon > 0 \qquad (20)$$

Z porovnania vzťahov (19) a (20) dostávame

$$u_1'(x_1) = c - u_1'(x_1) + u_2'(x_1) = c + \varepsilon = 0, \quad \varepsilon > 0 \qquad (21)$$

a po eliminácii parametra ε sa rovnica (21) mení na adekvátnu nerovnicu takto

$$u_1'(x_1) > c \quad \varepsilon > 0 \qquad (22)$$

Zo vzťahu (22) vidíme, že pre monopol maximalizujúci zisk z predaja výrobku s diferencovanou cenou je optimálne ponúkať spotrebiteľovi s nižším dopytom taký objem produkcie x_1, pri ktorom je marginálna ochota $u_1'(x_1)$spotrebiteľa platiť za nákup sumu r_1 peňažných jednotiek väčšia ako marginálne náklady produkcie. Samozrejme, čím väčšia je hodnota parametra $\varepsilon > 0$, tým väčší je zisk monopolu. Tejto podmienke (22) však zodpovedá len zanedbateľný, a teda neefektívny objem ponuky.

Reálnejšia je teda situácia, keď monopolista nastaví objem ponuky pre spotrebiteľov s vyšším dopytom tak, aby marginálna ochota spotrebiteľov platiť za ponúkaný objem tovaru očakávanú sumu zodpovedala marginálnym nákladom produkcie monopolu (Shy, O. (2001)). Ak sa navyše podarí realizovať pre spotrebiteľov s nižším dopytom ponuku, pre ktorú je zodpovedajúca marginálna ochota spotrebiteľov platiť za objem tovarov očakávanú sumu vyššia ako marginálne náklady, tak monopol realizuje dodatočný predaj a dosiahne vyšší zisk.

Samozrejme reálna a najmä efektívna cenová politika monopolu sa odvíja od kvalifikovaného odhadu správania sa spotrebiteľov na báze ich funkcií užitočnosti a predpokladá zároveň existenciu fungujúcich mechanizmov pre jednoduchú separáciu klientov na izolovane definovaných trhoch.

 ISBN 978-80-225-4279-1

4. Záver

V príspevku sme na základe formalizovaných analytických nástrojov ukázali, že ak má výrobca produktu dostatok trhovej sily na to, aby na relevantnom trhu dokázal trhovú cenu nielen akceptovať, ale je v jeho kompetencii túto cenu výrazne ovplyvňovať a kreovať, tak môže poznatky o správaní sa spotrebiteľov relatívne efektívne využiť pri optimalizácii kombinácie ponuky a ceny svojho produktu. Ide totiž o racionálne zužitkovanie komplexu informácií o správaní sa spotrebiteľa pri špecificky štruktúrovanom spotrebnom koši spotrebiteľa, kde sa samostatne analyzuje užitočnosť, ktorú pociťuje spotrebiteľ pri kúpe pre neho optimálneho objemu tovaru s diferencovanou cenou a táto užitočnosť je vyjadrená v peňažných jednotkách. Ostatné tovary v spotrebnom koši sa skúmajú bez bližšej špecifikácie ich objemov a sortimentu ako de facto jeden „agregovaný tovar“ a užitočnosť, ktorú pociťuje spotrebiteľ v súvislosti s obstaraním týchto ostatných tovarov je vyjadrená v peňažných jednotkách ako jednoduchá suma výdavkov vynaložená na ich kúpu.

Významným je v tejto súvislosti poznatok, že firma s výrazným trhovým postavením v záujme optimalizácie svojho správania pri určovaní kombinácie ponuky a diferencovanej ceny sledovaného výrobku vychádza z dôkladnej analýzy správania sa spotrebiteľa, pričom analytickým nástrojom tejto analýzy sú dopytové funkcie a funkcie užitočnosti spotrebiteľa (Fendekova, E. - Fendek, M. 2012).

Podobným spôsobom sme skúmali úlohu maximalizácie zisku monopolu v podmienkach diferencovaných cien a poukázali sme na základné schémy cenovej difereciácie, ktoré monopol dokáže v dôsledku svojho postavenia na trhu efektívne využívať pri maximalizácii svojich príjmov ale aj zisku z predaja produktov s diferencovanou cenou.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu Vedeckej grantovej agentúry Ministerstva školstva SR a Slovenskej akadémie VEGA MŠ SR č. 1/0697/15 „Optimalizačné modely a metódy ako nástroje efektívnej regulácie v modernej teórii organizácie sieťových odvetví“, 2015 – 2017.

Použitá literatúra (References)

Avriel, M. (2003). Nonlinear Programming - Analysis and Methods. Dover publications, Inc., New York 2003.

Besanko, D. A. - Braeutigan, R. R. (2002). *Microeconomics. An integrated Approach.* John Willey and Sons, Inc., New York.

Carlton, D.W. - Perloff, J. M. (2005). Modern Industrial Organization. Boston: Addison Wesley, 2005. ISBN 0-321-22341-1.

Fendek, M. - Fendeková, E. (2009). Models of regulation of network industries in Slovakia. *International journal of economics and business research* **1**, 4, (2009), 479−495.

Fendek, M. - Fendeková, E. (2010). Modely cenovej regulácie sieťových odvetví. *Ekonomický časopis: časopis pre ekonomickú teóriu a hospodársku politiku, spoločensko-ekonomické prognózovanie* **58**, 10 (2010), 1039–1055.

Fendek, M. - Fendeková, E. (2010). Protection and formation of competitive environment in Antimonopoly Office of the Slovak Republic. *Global business & economics anthology* **2**, 1, (2010), 200−211.

Fendekova, E. - Fendek, M. (2012). Podmienky optimálneho Kuhna-Tuckera v modeloch rovnováhy trhu sieťových odvetví. In Politická ekonomie : teorie, modelování, aplikace. - Praha : Vysoká škola ekonomická, 2012. ISSN 0032-3233, 2012, roč. 60, č. 6, s. 801-821.

Fendek, M. (2006). Modelling of reasonable profit in regulated industries. In Quantitative methods in economics : multiple criteria decision making XIII : proceedings of the international conference. - Bratislava : IURA EDITION, 2006. ISBN 80-8078-129-X, s. 16-24.

Fendekova, E. - Fendek, M. (2014). Price differentiation of a monopoly production as a means of a dominant market position abuse In Global Business & Economics Anthology : selected papers, july 2014 Business & Economics Society International. ISSN 1553-1392. - Vol. 2 (December 2014), pp. 138-147.

Fendekova, E. - Fendek, M. (2016). Kuhn - Tucker optimality conditions in equilibrium optimization models for network industries markets. International conference. OR 2016. Annual international conference of the German operations research society. Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg, 2016.

Fendekova, E. - Fendek, M. (2016). Microeconomic optimization equilibrium models of demand and supply for network industries markets. In Mathematical methods in economics. MME 2016 : proceedings of the 34th international conference. Liberec, Technical university of Liberec, 2016. ISBN 978-80-7494-296-9, p. 195-200

Kufelová, I. (2015). Analýza cien a cenotvorba vo vybraných sieťových odvetviach. *Modely rovnováhy v podmienkach produktovej a cenovej diferenciácie na regulovaných trhoch sieťových odvetví.* Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava, 2015, 154−169.

O'Sullivan, A., Sheffrin, S., and Perez, P. (2006). *Microeconomics: Principles, Applications, and Tools.* Prentice Hall, New York,

Shy, O. (2001). *The Economics of Network Industries.* Cambridge university press, Cambridge.

Optimalizácia procesných máp pomocou simulátora viacbodových spojení
Optimization of process maps using the Simulator of multipoint connections

Jana Filanová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra informačného manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: jana.filanova@euba.sk

Abstract
This paper presents one of the outputs of the project entitled A new trends in business process modeling and optimization of process maps in enterprises. The project deals with the use of information and communication technologies in the management of business processes. One of the central role was the production optimization software to simulate business process modeling and optimization of process maps. When designing software, we started from a detailed analysis of the theory of network optimization graphs and network diagrams using deterministic and stochastic algorithms. This paper presents a procedure for modeling and optimization using a custom software tool.

JEL classification*: C61, M21*
Keywords*: optimization of process maps, graph theory*

1. Úvod

S pojmom manažment procesov (Business Process Management, resp. procesné riadenie) sa v odbornej a vedeckej literatúre stretávame od prelomu osemdesiatych a deväťdesiatych rokov min. storočia (Veber, 2007). K rozšíreniu procesného prístupu došlo v súvislosti so zavádzaním sieťových softvérových aplikácií a v súvislosti s reinžinieringom. Dnes je zlepšovanie procesov v podniku nevyhnutnosťou na udržanie sa firiem na trhu (Bodiš, 2014).

Dôležitým a podstatným predpokladom pre úspešnú realizáciu reinžinieringu a samotné zavedenie procesného riadenie do organizácie je použitie vhodnej aplikácie a sproduktívnenie informačných technológií. Experti vyzdvihujú potrebu spolupráce medzi manažérmi a špecialistami IS/IT z hľadiska vyjasnenie si očakávaní, potrieb a možností. To umožňuje zabezpečiť informačné technológie a systémy, ktoré dokážu naplniť potreby procesov a systémov, ktoré efektívne prispievajú k napĺňaniu cieľov firmy. Manažéri sú za reinžiniering zodpovední a mali by rozumieť dôležitosti a významu IS/IT v celom procese. Hlavne by mali poznať aká je úloha IS/IT a aké možnosti im ponúka.

Kľúčová otázka, ktorú by si mal položiť každý, kto je za proces reinžinieringu zodpovedný je: „Ako využiť najmodernejšie IS/IT k realizácii toho, čo sme doteraz nerobili a umožňuje nám to eliminovať problémy, ktoré sme považovali za zásadné?“

Najdôležitejšia úloha informačných technológií spočíva v podpore vysokej výkonnosti nových podnikových procesov – bráni vzniku chýb, zefektívňuje, zrýchľuje.

Podnikový systém predstavuje systém procesov, podprocesov, činností a vzájomných väzieb medzi nimi, a preto si vyžaduje podporu informačných technológií. Svetové softvérové spoločnosti ponúkajú vhodné riešenia pre riadenie podnikových procesov. Pomocou nich je

možné vytvárať procesné mapy, merať výkonnosť procesov, optimalizovať a simulovať procesy.

Vzhľadom na odlišnosti sa softvérové nástroje delia do troch skupín (Závadský & Kovaľová, 2011):

- modelovacie nástroje,
- modelovacie nástroje s možnosťou čiastkových výpočtov,
- modelovacie nástroje s možnosťou simulácie diskrétnych udalostí.

Pri výbere vhodného nástroja je nutné dbať na možnosti, ktoré poskytuje. Základnou vlastnosťou programov by mala byť schopnosť vyjadriť v modeloch všetky typy procesov a mal by ich zvládnuť aj analytik aj používateľ.

Definitívnemu výberu daného softvéru by malo predchádzať porovnanie viacerých produktov z hľadiska vyššie uvedených kritérií. Taktiež treba zvážiť možnosť kúpy komplexného softvérového balíka alebo využitie doteraz používaných programov. Obe možnosti majú svoje výhody aj nevýhody. Pri prvej možnosti je výhoda práve komplexnosť, pretože systém umožňuje zostavovať procesné mapy, merať a hodnotiť ukazovatele, či simulovať a optimalizovať procesy. Pre malé podniky je nevýhodou najmä vyššia cena softvéru. Ďalšou možnosťou je zaobstaranie len niektorého z modulov a ostatné dopĺňať podľa finančných možností.

Softvérové programy sú pri procesnom riadení veľmi dôležité, nakoľko umožňujú grafické modelovanie prebiehajúcich procesov, čo uľahčuje hľadanie kritických miest, na ktoré sa treba zamerať a zefektívniť ich, príp. úplne vylúčiť alebo nahradiť. Taktiež väčšina softvérov umožňuje popísať organizačnú štruktúru organizácie, prebiehajúce procesy, dokumenty vznikajúce v organizácii alebo štruktúru IT a pod.. Väčšina nástrojov umožňuje vytvoriť všetky tieto a radu ďalších pohľadov a súčasne možno tieto pohľady navzájom previazať - to znamená, že napríklad možno opísať, že ak určité funkčné miesto vykonáva určitú činnosť, tak k tomu potrebuje isté znalosti.

Napriek podobnej funkcionalite sa uvedené softvérové programy navzájom líšia. Niektoré sú vhodnejšie pre malé firmy, kde nie je systém fungovania príliš zložitý, iné sú vhodné do veľkých firiem s väčším počtom zamestnancov a celé fungovanie podniku je spleťou rôznych činností a procesov, pričom toto všetko musí byť softvér schopný prepojiť.

2. Tvorba softvérového nástroja na optimalizáciu procesných máp

V rámci riešenia vedeckého projektu VEGA s názvom „Nové trendy v modelovaní podnikových procesov a optimalizácia procesných máp v podnikoch“ sme vytýčili niekoľko cieľov. Jednou z ťažiskových úloh bola tvorba optimalizačného softvéru na simuláciu modelovania podnikových procesov a optimalizáciu procesných máp. Pri návrhu softvéru sme vychádzali z podrobnej analýzy teórie sieťových grafov a optimalizácie sieťových grafov pomocou deterministických a evolučných stochastických algoritmov.

Sieťová analýza tvorí relatívne samostatnú oblasť aplikácie základných poznatkov teórie grafov do oblasti technicko-ekonomickej. Sú vhodné na časovú koordináciu veľkého množstva vzájomne súvisiacich operácií, ktorých realizácia vyžaduje splnenie celého radu na seba nadväzujúcich čiastkových činností. Tieto činnosti vzhľadom na svoj charakter môžu mať rozličný vzájomný vzťah (nezávislosť, časová následnosť, vzájomná podmienenosť, a pod.). Z hľadiska zatriedenia by mali metódy sieťovej analýzy patriť skôr medzi metódy heuristické, pretože ich rozhodujúcu etapu – zostavenie sieťového grafu, sa doteraz nepodarilo úspešne algoritmizovať (Demel, 2002).

 ISBN 978-80-225-4279-1

Na modelovanie a optimalizáciu procesných máp sme v rámci projektu vytvorili optimalizačný softvérový nástroj s pracovným názvom *Simulátor viacbodových spojení,* do ktorého boli postupne implementované deterministické a stochastické algoritmy. Postup pri modelovaní a optimalizácii pomocou simulátora je podrobnejšie opísaný v nasledujúcej kapitole.

3. Opis funkčnosti simulátora viacbodových spojení

Simulátor viacbodových spojení bol vytvorený v prostredí Microsoft Visual C++ s využitím princípov objektovo orientovaného programovania. Obsahuje všetky nevyhnutné funkcie na úspešnú a užívateľsky jednoduchú simuláciu vrátane potrebných výstupov ďalej spracovávaných údajov.

Obrázok 1

Úvodné dialógové okno simulátora

Zdroj: Vlastné spracovanie

Úvodné dialógové okno zahŕňa menu rozdelené na časti pre vstup/výstup matice reprezentujúcej sieťový graf z/do súboru, dostupné akcie v súvislosti s nastavením implementovaných evolučných algoritmov a informácie o programe (Obrázok 1). Ak je sieť načítaná zo súboru, resp. bola uložená na disk, zobrazuje sa v hlavičke okna simulátora názov cesty k sieti. Funkčnú časť dialógu tvorí ďalej okno s aktuálnou sieťou, ktorá sa použije pri výpočte viacbodového spojenia a okno pre výpis algoritmom nájdeného riešenia, ktoré sa postupne zapĺňa v prípade operácií bez priameho výstupu do súboru.

Pri modelovaní sieťových grafov využíva simulátor reprezentáciu pomocou Steinerových vrcholov. Spomínaná reprezentácia je v súčasnosti najlepšou z hľadiska dimenzie prehľadávaného priestoru (zložitosť $2^{(N-m)}$, kde N je počet uzlov siete a m je počet prepájaných uzlov) (Dreyer & Overton, 1998). Takisto platí jedna z dôležitých podmienok pre použitie v evolučných stochastických algoritmov, že malou zmenou vektora riešenia dosiahneme malú zmenu vhodnosti riešenia. Pretože reprezentácia Steinerovými vrcholmi poskytuje iba samotnú množinu uzlov, ktoré by mohli tvoriť strom (okrem prepájaných uzlov), jej nevýhodou sa stáva o niečo dlhší a zložitejší prepočet vektoru riešenia na štandardnú formu reprezentácie (pomocou matice spojení), z ktorej možno priamo vypočítať vhodnosť riešenia (súčet časových úsekov). Je potrebné pritom použiť algoritmus na transformáciu siete iba na podmnožinu prepájaných vrcholov a vrcholov obsiahnutých vo vektore nájdeného riešenia evolučným algoritmom. Na takto transformovanú sieť už možno aplikovať algoritmus na hľadanie minimálneho stromu. Pri implementácii bol tento problém efektívne vyriešený pomocou optimalizovaného Primovho algoritmu, aby sa v čo najväčšej miere minimalizovala celková doba výpočtu evolučného algoritmu. Z dôvodu diskrétnej formy riešenia zaznamenanej binárnym číslom bolo potrebné definovať operátor mutácie ako pre všetky bity konštantnú pravdepodobnosť zmeny (invertovania) jednotlivých bitov riešenia. Pri voľbe jedného z možných typov kríženia v evolučných algoritmoch bolo použité diskrétne kríženie dvoch rodičov, keď sa skopíruje príslušná časť z jedného rodiča na základe zvoleného počtu náhodne generovaných bodov kríženia (Filanová, 2006).

Sieťové grafy, ktoré sú vhodné na modelovanie procesov (formát AON) je možné reprezentovať na základe teórie grafov pomocou grafu $G = (V, H)$, kde V je množina uzlov (činnosti) a H množina hrán (vzťahy medzi činnosťami ohodnotené vhodnou metrikou) (Tutte, 2001). Ďalej môžeme definovať funkciu $t(h)$ – čas trvania jednej činnosti (časový úsek – hrana). Cieľom je nájsť pre danú skupinu bodov $U \subset V$ taký strom (minimálny strom) $S = (V', H');V' \subset V;H' \subset H$, ktorý spája množinu bodov U a jeho celkový čas (doba trvania celého procesu):

$$T(S) = \sum_{h \in H} t(h) \tag{1}$$

bude minimálny.

Vrcholy tohto stromu tvorí cieľová množina U (základné činnosti) a množina Steinerových vrcholov (vedľajšie/podporné činnosti). Nájdenie Steinerových vrcholov je však matematicky veľmi zložité a čas riešenia závisí exponenciálne na počte uzlov v grafe G. Vzniknutý problém sa dá riešiť transformáciou siete (grafu) na taký podgraf G′ (minimálna kostra grafu), ktorý obsahuje len uzly cieľovej množiny (Bader & Cong, 2006). Nájdenie hrán s minimálnym časom spájajúcich cieľovú množinu sa môže realizovať Floydovým algoritmom, opakovaným použitím Dijkstrovho algoritmu alebo Primovho algoritmu, ktorý zistí najkratšie spojenia z jedného (zdrojového) uzla do všetkých ostatných uzlov v sieťovom grafe. Potom už možno vykonať spomenutú redukciu na podgraf pozostávajúci z uzlov cieľovej množiny (Sandstrom & Norstrom, 2002).

Sieťový graf je v simulátore reprezentovaný podobne, ako pri použití matice spojení (incidenčná matica), len s tým rozdielom, že ak existuje v sieti spojenie medzi uzlom *i* a *j*, tak na *i*-tom riadku a *j*-tom stĺpci matice je miesto logickej 1 kladné číslo znázorňujúce ohodnotenie hrany (neexistujúce spojenie je ohodnotené nulou). Predpokladom pre správne fungovanie implementovaných algoritmov je symetrickosť matice (Obrázok 2).

Obrázok 2
Reprezentácia sieťového grafu v simulátore (incidenčná matica)

	1	2	3	4	5	6	7	8
1	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	11	46	0	0	0
4	0	0	11	0	0	0	0	0
5	0	0	46	0	0	0	0	0
6	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastné spracovanie

Simulátor umožňuje načítanie hodnôt incidenčnej matice dvomi spôsobmi. Prvým spôsobom je uloženie siete priamo z vybratého súboru a druhým spôsobom je možnosť vygenerovania ľubovoľnej siete na účely rôznych simulácii.

Po načítaní, resp. vygenerovaní incidenčnej matice, ktorá reprezentuje sieťový graf, je v ďalšom kroku potrebné zvoliť uzly, ktoré musia byť obsiahnuté vo výslednom riešení. V sieťovom grafe, ktorý reprezentuje procesný model sú to uzly, ktoré predstavujú základné činnosti v procese. Ďalším dôležitým krokom pri simulácii je určenie jednotlivých parametrov algoritmov, ktoré hrá rozhodujúcu úlohu pri výpočte najkratšej cesty a vytvorenie minimálnej kostry stromu. (Obrázok 3).

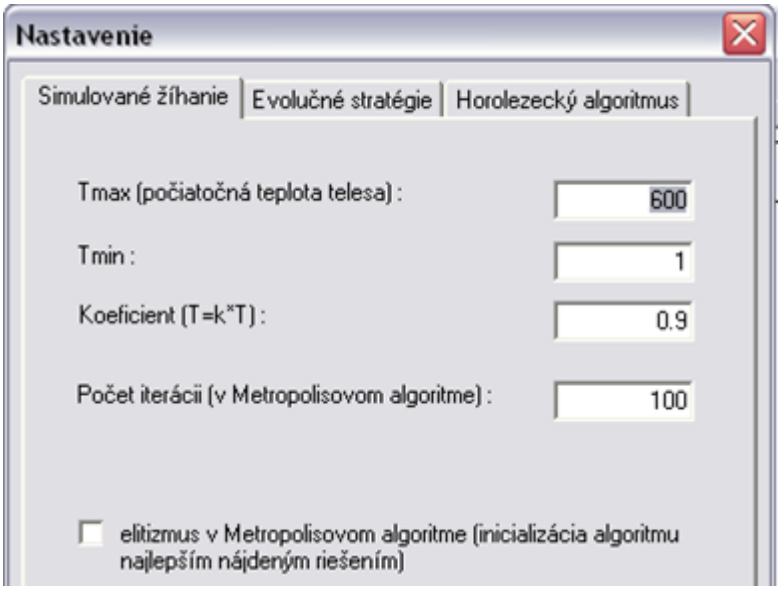
 ISBN 978-80-225-4279-1

Obrázok 3
Možnosti nastavenia parametrov algoritmov

Zdroj: Vlastné spracovanie

V ďalšom kroku vyberáme jeden z implementovaných algoritmov vhodných na optimalizáciu sieťového grafu. Pri zvolení algoritmu Simulované žíhanie je potrebné nastaviť nasledujúce parametre (Obrázok 4):
T_{max} – počiatočná teplota telesa na začiatku žíhania,
T_{min} – koncová teplota telesa po skončení žíhania,
k – koeficient pre plánovanie žíhania (násobí sa ním aktuálna teplota systému),
počet iterácii – počet iterácií v rámci metropolisovho algoritmu,
P_{mut} – pravdepodobnosť mutácie jedného bitu riešenia a či sa oplatí použiť modifikáciu metropolisovho algoritmu s elitizmom, keď sa algoritmus inicializuje najlepším nájdeným riešením.

Obrázok 4
Dialógové okno s nastavením parametrov algoritmu Simulované žíhanie



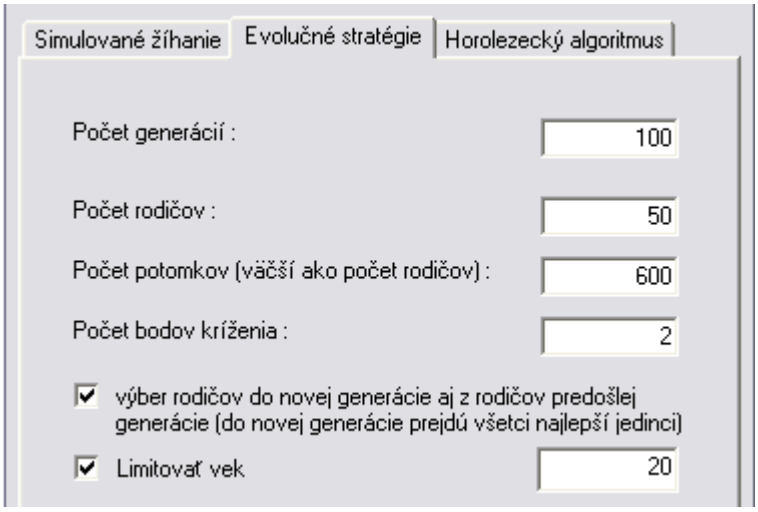
Zdroj: Vlastné spracovanie

Pri zvolení algoritmu Evolučné stratégie je potrebné nastaviť parametre (Obrázok 5):
počet *generácií* – počet populácií rodičov a potomkov v evolúcii,
počet rodičov – počet rodičov v jednom evolučnom cykle,
počet potomkov – počet potomkov v jednom evolučnom cykle,
počet bodov kríženia – počet náhodne generovaných bodov kríženia, na základe ktorých sa kopírujú časti riešenia z jedného rodiča, či je výhodné vyberať rodičov do nasledujúcej generácie aj z rodičov z predošlej generácie a parameter,

 ISBN 978-80-225-4279-1

limitovať vek – maximálny počet generácií, na prežitie jedincov.

Obrázok 5
Dialógové okno s nastavením parametrov algoritmu Evolučné stratégie



Zdroj: Vlastné spracovanie

Keď sa rozhodneme pre Horolezecký algoritmus, je potrebné v simulátore nastaviť parametre:
počet iterácií – maximálny počet krokov horolezeckého algoritmu,
kardinalita okolia – počet elementov okolia.

Obrázok 6
Výstup zo simulátora v podobe incidenčnej matice minimálnej kostry stromu

Nájdený Strom (č. uzla v sieti) :

	3	4	5	8	9	11	17	20	25	28	34	37	40	42	43	48
3	0	11	46	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	59	0	0
5	46	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	23	0	0	0	0
8	0	0	0	0	17	0	0	0	36	0	0	0	0	0	0	0
9	0	0	0	17	0	0	73	0	0	0	0	0	0	0	45	0
11	0	0	0	0	0	0	0	47	0	0	0	0	0	25	0	0
17	0	0	0	0	73	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	0	0	0	0	0	47	0	0	0	12	0	0	0	0	0	0
25	0	0	0	36	0	0	0	0	0	0	53	0	0	0	0	53
28	0	0	0	0	0	0	0	12	0	0	0	0	0	0	0	0
34	0	0	0	0	0	0	0	0	53	0	0	0	52	0	0	0
37	0	0	23	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	76	0
40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	52	0	0	0	0	0
42	0	59	0	0	0	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
43	0	0	0	0	45	0	0	0	0	0	0	76	0	0	0	0
48	0	0	0	0	0	0	0	0	53	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastné spracovanie

Po nastavení parametrov algoritmov a zvolení príslušného evolučného algoritmu simulátor vypočíta minimálnu cestu a zobrazí výsledné riešenie v podobe incidenčnej matice minimálnej kostry stromu (Obrázok 6).

Na obrázku 7 je na príklade jednoduchého sieťového grafu znázornený postup optimalizácie. Sieťový graf pozostáva z dvanástich uzlov a doba činnosti medzi dvomi uzlami v tomto prípade zodpovedá dĺžke ich spojnici. Do množiny základných činností boli vybraté činnosti označené číslami 1, 4, a 12.

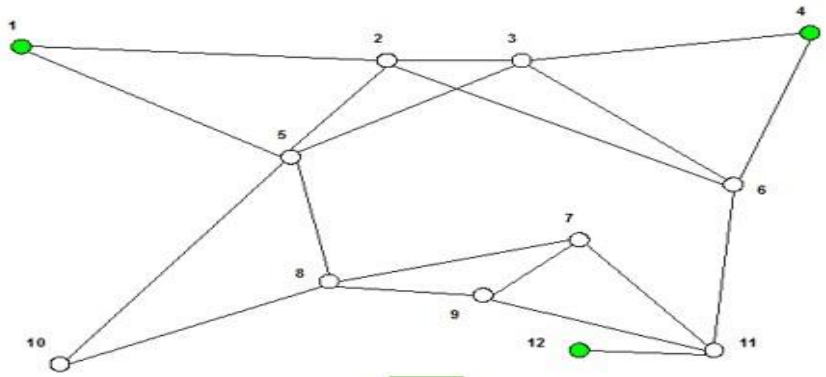
 ISBN 978-80-225-4279-1

Každé riešenie generované evolučným algoritmom je reprezentované pomocou Steinerových vrcholov, t.j. bitovým poľom s dĺžkou rovnou počtu uzlov siete okrem prepájaných uzlov, ktoré sú vždy zahrnuté vo výsledku, a preto ich netreba uchovávať vo vektore riešenia. Následne sa do spomínanej množiny (Steinerove vrcholy) pridajú vybraté uzly (základné činnosti), čím získame úplnú množinu vrcholov hľadaného stromu. V ďalšom logickom kroku výpočtu nájde optimalizovaný Primov algoritmus, na základe tejto množiny, minimálnu kostru stromu (Obrázok 7). Optimalizácia Primovho algoritmu spočíva v časovo a pamäťovo menej náročnom vyhľadávaní v celého sieťového grafu bez jeho potreby transformácie na sieť obsahujúcu len uzly úplnej množiny vrcholov hľadaného stromu.

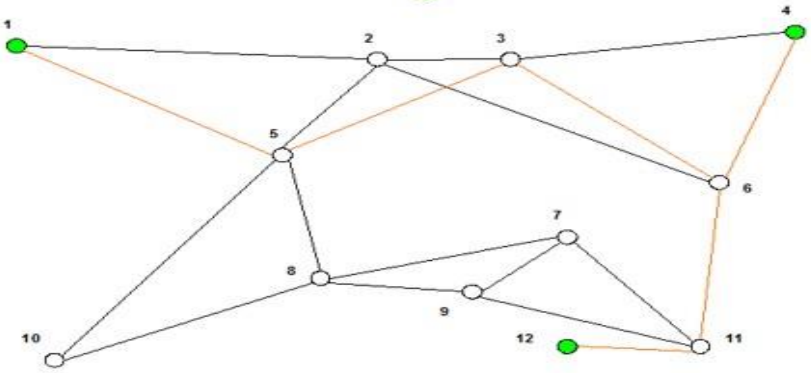
Ak Primov algoritmus strom nenájde, znamená to, že strom obsahujúci takúto množinu vrcholov neexistuje a treba vygenerovať nové riešenie (mutáciou resp. krížením). Tento postup sa bude opakovať až do chvíle, kým vygenerované riešenie nebude predstavovať strom.

Z konečného riešenia v podobe incidenčnej matice minimálnej kostry stromu môžeme následne vytvoriť výsledný sieťový graf, ktorý reprezentuje optimalizovanú procesnú mapu.

Obrázok 7
Grafické znázornenie postupu optimalizácie sieťového grafu



uzol	1	3	4	5	6	11	12
1	x	0	0	48	0	0	0
3	0	x	0	41	42	0	0
4	0	0	x	0	34	0	0
5	48	41	0	x	0	0	0
6	0	42	34	0	x	35	0
11	0	0	0	0	35	x	20
12	0	0	0	0	0	20	x



Zdroj: Vlastné spracovanie

4. Záver

V mnohých organizáciách sa často stretávame s tým, že namiesto toho, aby boli jednotlivé činnosti a procesy zjednodušované a zlepšované, sa naopak pridávajú do procesov ďalšie činnosti s nádejou, že tieto dokážu daný proces zrýchliť. Kľúčovú rolu pritom zohrávajú softvérové nástroje, ktoré manažérom umožňujú dôležité podnikové procesy modelovať, simulovať, optimalizovať – a rýchlo prispôsobovať novým potrebám.

Článok prezentuje jeden z výstupov projektu s názvom Nové trendy v modelovaní podnikových procesov a optimalizácia procesných máp v podnikoch. Projekt sa zaoberá využitím informačno-komunikačných technológií v riadení podnikových procesov. Cieľom vedeckého projektu je aplikácia známych metód matematického a experimentálneho modelovania a vývoj nových metód analýzy vnútropodnikových procesov. Hlavným cieľom projektu je využitie efektívnych nástrojov na riešenie procesného modelovania a na základe optimalizácie procesov zlepšiť fungovanie a napredovanie akéhokoľvek typu podniku. Súčasťou projektu je vývoj optimalizačného softvéru na simuláciu modelovania podnikových procesov a optimalizáciu procesných máp.

Metódy sieťovej analýzy vychádzajú z myšlienky, že podnikový proces sa zobrazí v orientovanom sieťovom grafe príslušného typu, pomocou ktorého realizujeme časovú, kapacitnú a nákladovú analýzu s cieľom nájsť minimálny čas realizácie podnikového procesu a z neho vyplývajúce následky.

Optimalizácia procesných máp s využitím simulátora na báze evolučných algoritmov môže pomôcť eliminovať nepotrebné činnosti a podprocesy, a dokáže tak zefektívniť celý proces a skrátiť celkovú dobu procesu. Ak časovú funkciu t(h) nahradíme inou veličinou, napríklad nákladmi na vykonanie jednej činnosti, môžeme využiť modelovanie pomocou sieťových grafov a evolučné algoritmy na optimalizáciu nákladov na celý proces.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0336/14 „Nové trendy v modelovaní podnikových procesov a optimalizácia procesných máp v podnikoch“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Bader, D. A. - Cong, G. (2006). *Fast shared-memory algorithms for computing the minimum spanning forest of sparse graphs*. Journal of Parallel and Distributed Computing 66 (11): 1366–1378, doi:10.1016/j.jpdc.2006.06.001

Bodiš, M. (2014). *Procesné riadenie vo väzbe na infraštruktúru podnikových informačných technológií.* Recenzenti: Michal Greguš, Mojmír Kokles. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. 103 s.

Demel, J. (2002). *Grafy a jejich aplikace*. Academia, Praha, 2002

Dreyer, D. R., Overton, M. L. (1998). *Two Heuristics for the Steiner Tree Problem*. J. Global Opt. 13, 1998. pp. 95-106

Filanová, J. (2006). *Optimalizácia smerovania viacbodových spojení v telekomunikačných sieťach pre potreby videokonferencie*, Dizertačná práca, Slovenská technická univerzita v Bratislave, Fakulta elektrotechniky a informatiky, Bratislava 2006.

Sandstrom, K. - Norstrom, C. (2002). *Managing complex temporal requirements in real-time control systems.* Engineering of Computer- Based Systems, 2002. Proceedings. Ninth Annual IEEE International Conference and Workshop, 2002, pp. 103 – 109

Tutte, W.T. (2001). *Graph Theory*. Cambridge University Press, 2001, p. 30

Veber, J. (2007). *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha : Grada Publishing, 2007.

Závadský, J. - Kovaľová, M. (2011). Operatívna a strategická výkonnosť podnikových procesov. Bratislava: Slovenský komitét pre vedecké riadenie ZSVTS, 2011.

Personálny controlling v podniku
Personal controlling in business

Ľubica Foltínová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: lubica.foltinova@euba.sk

Abstract

Personal controlling means a new dimension whose importance is constantly increasing in recent years. Management and human resource planning is especially important for business performance. Human resources represent an important element for the company. This element is not only highly valuable in terms of quality, but also represents the most costly element in the company. It is necessary to monitor, analyze, evaluate deviations and then take appropriate steps to correct within the selected indicators of personnel controlling. The indicators of personal controlling are chosen by company as required. This article aims at personal controlling that is inseparable part of the control system of the enterprise management.

JEL classification*: G 34, M 40*
Keywords*: Personal controlling, human resources, business performance, personal cost, information, reports*

1. Úvod

Náklady na ľudskú prácu tvoria vo väčšine podnikoch najväčšiu časť z celkových nákladov. Zobrazenie tvorby hodnôt ľudskou prácou je dôležitou a zároveň veľmi ťažkou úlohou controllingu. Problémy oceňovania tvorby hodnôt ľudskými zdrojmi tvoria základ vývoja personálneho controllingu, ktorý je neoddeliteľnou súčasťou controllingového systému riadenia podniku. Personálny controlling sa zaoberá konkretizáciou krátkodobých a dlhodobých cieľov riadenia ľudských zdrojov a hodnotením ich dosahovania, predstavuje dôležitú súčasť personálneho manažmentu. Príčiny, ktoré viedli k vývoju personálneho controllingu (HORVÁTH & PARTNERS, 2004):

- Rast požiadaviek na kvalifikáciu zamestnancov ako dôsledok zmeny technológií.
- Koncentrácia na kvalifikáciu zamestnancov (pripravenosť ďalej sa vzdelávať, pružnosť a pod.).
- Rozšírenie controllingových myšlienok na jednotlivé funkčné oblasti a typy podnikania, ako aj inštitucionalizácia riadenia ľudských zdrojov ako podnikateľskej funkcie.
- Rastúce poznanie, že zamestnanci sa stali jedným z najdôležitejších výrobných faktorov.
- Rastúci význam strategických úvah v riadení ľudských zdrojov.

1.1 Prístupy v personálnom controllingu

V odbornej literatúre sa stretávame s nasledujúcimi prístupmi v personálnom controllingu.

Primárne pasívny – prístup kontroly úspešnosti ľudských zdrojov orientovaný na minulosť. Tento prístup nadväzuje na tradičné hodnotenie výkonnosti v oblasti ľudských zdrojov, pri ktorom personálne opatrenia overujú úspech poprípade neúspech. Na základe odchýlky budú odvodené a prijaté opatrenia. Podľa tohto chápania controllingu stojí aspekt kontroly v popredí. Controlling tvorí poslednú fázu personálneho rozhodovacieho procesu.

Nákladový, ekonomický a ziskový prístup - je prístup v literatúre zastúpený najmä Wundererom a Sailerom. Na základe personálneho účtovníctva a personálnych štatistík sa pomocou prístupov analýzy nákladov snaží systematicky analyzovať náklady ľudských zdrojov. Paralelne k tomu sa vykonávajú finančné analýzy za účelom kvalitatívneho porovnania výstupu nákladov. Cieľom prístupu je podporovať ekonomické myslenie, konanie a rozhodovanie v personálnej oblasti. Za týmto účelom budú analýzy odchýlok plánu a skutočnosti ľudských zdrojov skutkovou podstatou branou ako základ pre plánovanie.

Odvetvový prístup na operatívnej a taktickej úrovni - personálny controlling by mal podľa tohto prístupu, zastúpený Hossom, využívať informácie na zlepšenie riadenia ľudských zdrojov a tak odbremeniť personalistov od operatívnych (krátkodobých) a taktických (strednodobých) úloh. Personalisti sa teraz môžu viac venovať strategickým úlohám personálneho riadenia. Hlavné úlohy personálneho controllingu sú personálne plánovanie a finančné (ekonomické) analýzy v personálnej oblasti.

Informačný a kriteriálne orientovaný prístup – má za cieľ zaistiť systematický záznam požadovaných údajov, a aby boli odovzdané na príslušné miesto. Tento systém musí byť podľa možností hospodárny a možné slabé miesta a odchýlky včasne rozpoznané. Zachytené údaje môžu byť upravené vo forme personálnych ekonomických ukazovateľov.

Na budúcnosť orientovaný managementservice prístup - personálny controlling je neoddeliteľnou súčasťou personálneho riadenia, kde v popredí stojí včasné odhalenie hrozieb a príležitostí. Rozhodovací prístup ľudských zdrojov by mal byť systematicky podporovaný a orientovaný na budúcnosť. Pritom budú zahrnuté aj súčasné a minulé informácie. Preto je nevyhnutné, aby personálne plány, kontrola a informačné systémy boli priebežne kontrolované a aby bol zahrnutý aj nový rozvoj.

Personálny controlling ako komplexný plánovací a riadiaci komplex - podľa tohto podstatne zastúpeného prístupu od Potthoff/Trescher bude obrovská zhoda medzi riadením ľudských zdrojov a personálnym controllingom. Základné úlohy personálneho riadenia sa prispôsobia controllingovému mysleniu. Hentze/Kammel však poukazujú na pomerne vysoké riziko, že personálny controlling musí vnímať príliš veľa úloh a stráca svoj vplyv.

Personálny controlling ako evolučný proces učenia - je podľa tohto pohľadu súčasťou strategického systému riadenia. S tým je spojený názor, že sa nemôže poskytnúť žiadna všeobecná definícia personálneho controllingu. Personálny controlling sa musí vedieť prispôsobiť každej situácii a spoločnosti (evolučný proces).

1.1.1 Význam a úlohy personálneho controllingu

Význam riadenia ľudských zdrojov pre výkonnosť podniku a jeho dlhodobý charakter robí z personálneho controllingu jeden z dôležitých strategických nástrojov podnikového riadenia aj podnikovej diagnostiky.

Personálny controlling dáva manažérom prehľadný zoznam údajov z predchádzajúcich rozhodnutí, ktoré môžu slúžiť aj ako základ pre budúce rozhodovania. Úlohy personálneho controllingu v systéme riadenia ľudských zdrojov (tabuľka 1).

 ISBN 978-80-225-4279-1

Tabuľka 1
Úlohy personálneho controllingu v systéme riadenia ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov	Funkcia/úloha controllingu
Analýza počtu pracovníkov	Vykonanie analýz týkajúcich sa počtu pracovníkov.
Určenie potrieb pracovníkov	Určenie potrieb pracovníkov pomocou plánovania potrieb pracovníkov
Získavanie pracovníkov	Z hľadiska nákladov stanovenie najefektívnejšieho spôsobu získavania nových pracovníkov. Príprava nástrojov pre objektívny výber.
Rozvoj pracovníkov	Kontrola vzdelávania. Kontrola rozvoja kariéry.
Prepúšťanie pracovníkov	Z hľadiska nákladov určenie najvhodnejšej formy uvoľňovania pracovníkov. Sledovanie/dozor nad priebehom.
Obsadzovanie pracovných miest zamestnancami	Plánovanie obsadzovania miest pracovníkmi.
Riadenie personálnych nákladov	Pomoc pri zostavovaní rozpočtu personálnych nákladov. Sledovanie skutočných personálnych nákladov. Analýza ukazovateľov. Analýza odchýlok.

Zdroj: ZÁMEČNÍK R. 2006. *Možnosti uplatnění nástrojů personálního controllingu v průmyslových podnicích*

Cieľom personálneho manažmentu je zaistiť podniku vhodných zamestnancov, so správnou kvalifikáciou, pri daných nákladoch, v správnom čase na správnom mieste. Úlohou personálneho controllingu je tento proces riadiť a sledovať – merať. Personálny controlling ako účinný nástroj diagnostiky funguje súčasne ako systém včasného varovania upozorňujúci na odchýlky medzi cieľmi a skutočnosťou. Ďalej môže personálny controlling prispieť aj k zhodnoteniu nehmotných aktív podniku – prostredníctvom hodnoty ľudského kapitálu, ktoré tvoria stále väčšiu časť hodnoty podniku.

K úlohám personálneho controllingu patrí aj zabezpečenie tzv. pozitívneho správania zamestnancov, ktoré pramení z ich spokojnosti a vedie k uskutočneniu zámerov podniku. Predpokladom efektívneho fungovania zamestnancov je ich systematické vzdelávanie a rozvoj, ako aj cielené využívanie ich pracovných schopností prostredníctvom adekvátnych motivačných prostriedkov.

2. Nástroje personálneho controllingu

Controlling má svoje miesto aj v oblasti riadenia ľudských zdrojov, kde je možné hovoriť o personálnom controllingu. Controlling je komplexný systém, ktorý zahŕňa nástroje umožňujúce identifikáciu potenciálnych oblastí personálneho rozvoja, zistenie a interpretáciu výsledkov minulých riešení či podporu správnych rozhodnutí do budúcnosti.

Personálny controlling má v užšom zmysle kvantitatívny a operatívny charakter a hodnotí účinnosť a výstupy personálnych procesov. V širšom chápaní sleduje personálny controlling kvalitu riadenia ľudských zdrojov, jeho postupov a nástrojov. K efektívnemu riadeniu rozličných personálnych procesov potrebuje personálny controlling rôzne relevantné personálne veličiny a ukazovatele, ktoré sú znázornené na obrázok 1.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Obrázok 1
Relevantné personálne veličiny a ukazovatele

Personálny controlling
▪ Zníženie zaťaženia manažmentu
▪ Hospodárnosť
▪ Posilnenie zodpovednosti
▪ Transparentnosť

Zdroj: HITKA, M. – POTKÁNY, M.: *Controlingová koncepcia integrovaného manažmentu v spojitosti s motivačným programom organizácie*

Zníženie zaťaženia manažmentu predstavuje štruktúrovanie dôležitých ukazovateľov riadenia ľudských zdrojov. Hospodárnosť je hodnotenie výkonu zamestnancov na základe merateľných veličín. Posilnenie zodpovednosti predstavuje tvorbu plánu vlastnej zodpovednosti zamestnancov na základe spoločne dohodnutých cieľov. Transparentnosť zabezpečuje sprehľadnenie personálnych procesov so zameraním na motiváciu zamestnancov.

Personálny controlling by mal byť orientovaný na dostatočné množstvo personálnych ukazovateľov vystihujúcich podnikové ciele. S ohľadom na fakt, že podstatou nástrojov controllingu je porovnávanie skutočných a plánovaných podnikových ukazovateľov, ktoré sa prostredníctvom štatistických metód spracúvajú, aby konečné, výsledné reporty dávali manažérom v zrozumiteľnej podobe relevantné informácie na skvalitňovanie ich manažérskeho rozhodovania, musia byť vybrané ukazovatele merateľné (Meňovský, 2005).

Zavedenie personálneho controllingu do podniku by malo priniesť nielen vyššiu efektivitu, ale taktiež by malo viesť k znižovaniu nákladov na ľudské zdroje. Ide najmä o klasifikáciu výkonu zamestnancov, účinnejšie riadenie personálnych nákladov a ich optimalizácia (plánovanie, nábor a výber, riadenie pracovného výkonu, odmeňovanie a zamestnanecké výhody, vzdelávanie), zhodnotenie investícií do náborov a ich kľúčové ukazovatele, controlling personálneho rozvoja, vyhodnotenie účinnosti vynaložených investícií do vzdelávania, a pod.

Medzi personálne ukazovatele patria základné techniky zväčša operatívneho a kvantitatívneho charakteru. Personálne ukazovatele sa vytvárajú z personálnych štatistík s použitím matematických a štatistických nástrojov, najviac sa používajú podielové ukazovatele (napr. počet zamestnancov na jedného zamestnanca personálneho útvaru).

Personálne štatistiky možno považovať za predchodcu personálnych ukazovateľov. Personálne štatistiky zväčša definujú:

- personálne náklady (napr. plánované alebo skutočné náklady na mzdy zamestnancov),
- využívanie fondu pracovného času (napr. počet odpracovaných hodín zamestnancami za mesiac),
- počet zamestnancov, resp. štruktúru zamestnancov (napr. celkový evidenčný, alebo prepočítaný počet zamestnancov).

Personálne štatistiky nám dávajú k dispozícii informácie o stave v danom okamihu. Pri porovnateľnosti s číselnými údajmi iných podnikov majú však slabú vypovedaciu schopnosť. Aby sa táto vypovedacia hodnota zvýšila, zvyknú sa dávať do vzťahov, ktorých výsledky je možné logicky interpretovať, ako napr. sledovanie prírastku a úbytku, indexácia. Týmto spôsobom vznikajú personálne ukazovatele.

Štandardy personálneho controllingu reprezentujú také hodnoty, ktoré by mala hodnota ukazovateľa dosiahnuť, aby bolo možné považovať výsledok za akceptovateľný. V tomto prípade akceptovateľný znamená, že nie je potreba prijímať ďalšie opatrenia. Štandardy môžu byť v podobe intervalu, resp. rozpätia, v ktorom sa hodnota daného ukazovateľa pokladá za

 ISBN 978-80-225-4279-1

prijateľnú. Štandardy ukazovateľa sa stanovujú na základe výsledku konfrontujúceho s inými podnikmi, napr. o budúcich plánoch podniku ako zníženie nákladov, či zvýšenie efektívnosti.

Pri vytváraní systému personálneho controllingu pomocou personálnych ukazovateľov sa na začiatku identifikujú ukazovatele pre procesy, kedy z týchto ukazovateľov vzniká tzv. mapa ukazovateľov. Tá prehľadne zachytáva používané ukazovatele podľa procesov a zamerania, obsahuje aj výpočtové výsledky ukazovateľov a následne sa analyzujú vývojové trendy. Detailnú charakteristiku ukazovateľa zobrazuje tzv. karta ukazovateľa, kde sa nachádza názov ukazovateľa vystihujúci jeho príslušnosť k procesu a identifikačný kód pre jednoduchší prehľad.

Množstvo ukazovateľov by nemalo byť väčšie ako tri na každý personálny proces. V praxi sa odporúča, aby prinajmenšom 80 % ukazovateľov malo pomerne stály charakter, aby bolo možné sledovať vývojové trendy, keďže tieto ukazovatele vytvárajú jadro mapy ukazovateľov, ktoré je z dlhodobého hľadiska nemenné. Zvyšných 20 % ukazovateľov by malo byť využitých na monitorovanie operatívnych potrieb manažmentu podniku. Ak podnik už využíva v systéme merania výkonnosti procesov tzv. indikátory výkonnosti, je možné ich zároveň využiť ako personálne ukazovatele v systéme controllingu ľudských zdrojov (MK Training,2016).

V podnikoch sa v rámci personálneho controllingu venuje pozornosť vo veľkej miere predovšetkým položkám personálnych nákladov. Analyzujú sa náklady, ktoré bezprostredne súvisia so zamestnaneckými výhodami, a ktoré spadajú do osobných nákladov.

Personálne náklady tvoria významnú časť nákladov v každom podniku. Prijímať správne opatrenia na všetkých úrovniach riadenia je podmienené kvalitnými a relevantnými údajmi. Personálny informačný systém je jediný, ktorý dokáže v controllingovom ukazovateli spojiť personálny náklad s kvalitou a zároveň s počtom zamestnancov alebo s charakterom a množstvom práce.

3. Záver

V poslednej dobe sa v slovenských aj v českých podnikoch zaznamenáva jednoznačná zmena postavenia personálnych oddelení v úlohe strategického partnera pri riadení podniku. Stále viac personálnych riaditeľov je súčasťou vrcholového vedenia a majú priamy vplyv na strategické rozhodovanie. Ak má riadenie ľudských zdrojov prispievať k dosahovaniu firemných cieľov, musí podnik svoje výsledky neustále hodnotiť. Personálny controlling zaoberajúci sa konkretizáciou krátkodobých a dlhodobých cieľov riadenia ľudských zdrojov a hodnotením ich dosahovania, predstavuje dôležitú súčasť personálneho manažmentu a prispieva k jeho vyššej účinnosti. Personálny controlling sa snaží identifikovať, ktoré personálne ukazovatele sú kľúčové a ponúknuť nástroj ako tieto ukazovatele sledovať- merať.

Vytvorenie efektívneho systému personálneho controllingu sa stáva aktuálnym podnetom pre podniky. Úspešnosť personálneho controllingu závisí o. i. aj od vhodného výberu ukazovateľov, ktoré si každý podnik stanovuje podľa svojich potrieb. Ukazovateľ predstavuje základný kameň systému personálneho controllingu. Zavedenie personálneho controllingu do podniku by malo priniesť nielen vyššiu efektivitu, ale taktiež by malo viesť k znižovaniu nákladov na ľudské zdroje.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0067/15 „ Verifikácia a implementácia modelovania výkonnosti podniku v nástrojoch finančného rozhodovania“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Bílková, M.(2003). Personální controlling: proč a nač? PwC –HR Bulletin č. 1/2003
Eschenbach, R. (2004). Controlling. 2. vydanie. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2004. str.814. ISBN 80-7357-035-1.

Foltínová, A. a kol.(2007). *Nákladový Controlling*. Sprint vfra, 2007, ISBN 978-80-89085-70-5.

Hitka, M.(2004). Metodika analýzy motivátorov v podniku DSP. Monografia, TU Zvolen 2004, ISBN 80-228-1331-1.

Hitka, M.- Potkány, M.(2005). *Controllingová koncepcia integrovaného manažmentu v spojitosti s motivačným programom organizácie, manažment v teórii a praxi*, roč. 1, 2005, č. 3, ISSN 1336-7137.

HORVÁTH & PARTNERS. (2004). *Nová koncepce controllingu*. Cesta k účinnému controllingu. První české vydání. Praha: Profess Consulting, 2004. str. 288. ISBN 80-7259-002-2.

Konečný, M. – Režňáková, M.(2000): *Controlling*. PC-DIR Real, Brno, PC-DIR Real, 2000, ISBN 80-214-1535-5.

KÜPPER, U. H.- SCHWEITZER, M. (2008). *Systeme der Kosten und Erlösrechnung*. Vahlens Handbucher. 2008. ISBN 978-3-8006-3527-6

Strenitzerová, M.(2007), *Personálny controlling*, In: Elektronický časopis Katedry spojov 2007, Žilina: Žilinská univerzita, str.33-40, ISSN 1336-8281.

Zámečník, R. (2006), *Manažment v teórii a praxi*, roč.2, 2006, str. 78,ISSN 1336-7137.
Urban, J.(2004). Personálny controlling, Consilium Group, s.r.o, Controller-Institut, Praha 2004.

WMS systémy v Priemysle 4.0
WMS systems in Industry 4.0

Michal Gallik
Ekonomická Univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu výroby a logistiky
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
email: gallik1@gmail.com

Abstract
As with the birth of the Internet nobody knows today estimated its potential, it is possible even today believe that the current situation we prepared many interesting moments. Industry 4.0 is still just getting started, the concepts and strategies are being developed. Encouraged by the unexpected expansion of the Internet, many people expect from the fourth industrial revolution many new things and technology that we cannot yet identify. As the Internet revolution, the fourth industrial revolution is the beginning of something great and new. This article deals about the integration of WMS systems into Industry 4.0. These systems have been known for decades. How future looks for WMS system in the new type of industry? Has WMS its place in this new industry? Certainly yes. WMS even find the "fourth industry" much greater usage than ever before.

JEL classification: *O14, M15*
Keywords*: Industry 4.0, Internet of Things, Warehouse Management Software (WMS)*

1. priemysel 4.0

V príspevku k virtualizácii podnikov uvádzajú autori [4] že rozdiel podstaty zmeny medzi jednotlivými revolúciami priemyslu sa doteraz od seba nelíšili. Tri zo štyroch priemyselných revolúcií boli akcelerované technickými inováciami. Prvá sa označuje ako doba pary koncom 18. storočia, druhá ako začiatok masovej výroby špecializácia práce na začiatku 20. storočia. Tretia začala predstavením programovateľných integrovaných obvodov (PLC) a automatizácia výroby v 70 rokoch 20 storočia. [2]

V súčasnej štvrtej revolúcii sa jedná o inováciu virtuálnu. Priemysel 4.0 sa sústredí na inteligentné produkty a výrobné procesy. Výroba budúcnosti by podľa [12] mala zabezpečiť rýchly vývoj produktu na mieru jednotlivým zákazníkom. S výrobnými podnikmi budúcnosti bude možné komunikovať pomocou strojov. Za začiatok označovania súčasného obdobia ako priemysel 4.0 sa všeobecne označuje apríl 2011, kedy bol pojem „priemysel 4.0“ zadefinovaný. Avšak už predtým sa objavovali rôzne prístupy ako budú vyzerať podniky v najbližšom období.

Už na prelome 20 a 21 storočia sa objavuje označenie „fraktálový podnik“.[5] O čo presne sa jedná však nebolo striktne vyjadrené, vzniklo preto 5 pracovných skupín pre rôzne oblasti priemyslu 4.0 ktoré mali byť smerodajné pri odporúčaniach tvorby politík nemeckej vlády.

Pracovné skupiny boli zamerané na:

1. Digitálne podniky (The Smart Factory)
2. Prostredie (The Real Enviroment)
3. Ekonomické prostredie (The Economic Enviroment)

4. Ľudský život a práca (Human Beings and Work)
5. Technologická zložka (The Technology Factor)

Na Slovensku je zvyčajne preberaný názov z nemeckého „Industrie 4.0“ avšak práve vágnosť názvu umožňuje rôzne interpretácie významu „priemysel 4.0“. Je možné sa stretnúť s označením „smart podniky“, „digitálne podniky“,[11] „smart manufacturing“ atď. Všetko je to možné považovať za podskupinu priemyslu 4.0. Je to práve z dôvodu že priemysel 4.0 je digitálny podnik využívajúci smart manufacturing [8] a je pripravený a schopný sa adaptovať, využiť zozbierané dáta a použiť ich na zlepšenie procesov a optimalizáciu či už výroby, alebo logistiky. A to nielen v rámci podniku, ale aj v externom prostredí jednak voči dodávateľom a predovšetkým vo vzťahu so zákazníkom.

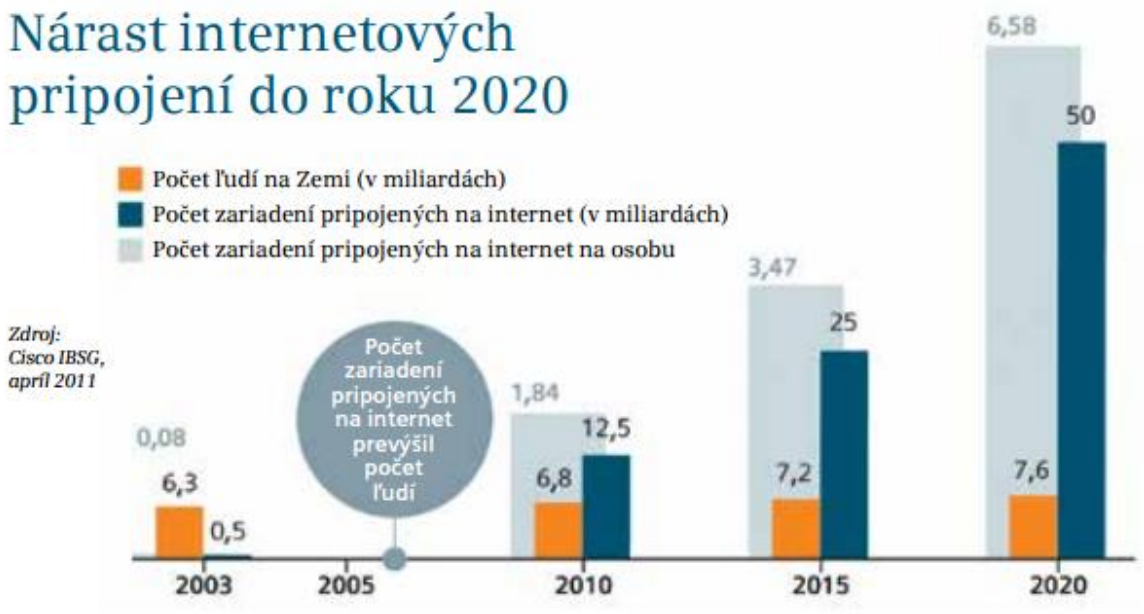
Z uvedeného je zrejmé, že priemysel 4.0 je založený na informatizácii procesov, zozbieraní obrovského množstva dát, práce s nimi (big data), správnom vyhodnocovaní a úprave procesov – čo je možné na základe množstva dát robiť neustále. O zber dát sa starajú a budú starať rôzne senzory a zariadenia pripojené do internetovej siete. Tieto senzory a zariadenia sa vo všeobecnosti označujú ako „internet veci“. Výraz je prebraný z anglického výrazu „Internet of Things“ ďalej len IoT.

2. Internet veci

S Internetom vecí (ďalej len IoT – Internet of Things) je možnosť pripojiť na internet skutočne všetky zariadenia – od regulátora ústredného kúrenia, cez senzory snímajúce vlhkosť v miestnosti až po senzory monitorujúce funkčnosť jednotlivých zariadení. Spoločnosť Cisco podľa odhadu z roku 2011 predpokladá že počet zariadení pripojených na internet za do roku 2020 oproti roku 2015 zdvojnásobí na približne 50 miliárd pripojených zariadení.

Obrázok 1

Odhad nárastu zariadení pripojených na internet



Zdroj: https://w5.siemens.com/web/sk/sk/siemens_slovensko/Documents/visions_01_13.pdf

Takéto číslo je možné dosiahnuť vďaka protokolu s adresami IPv6 ktoré nahrádzajú staršiu verziu IPv4 adries. Pomocou IPv6 adries bude jednoznačne možné odlíšiť každý jeden senzor alebo zariadenie IoT, nakoľko je pomocou IPv6 možné vytvoriť až (3,4 x 10^38) IP adries.[6]

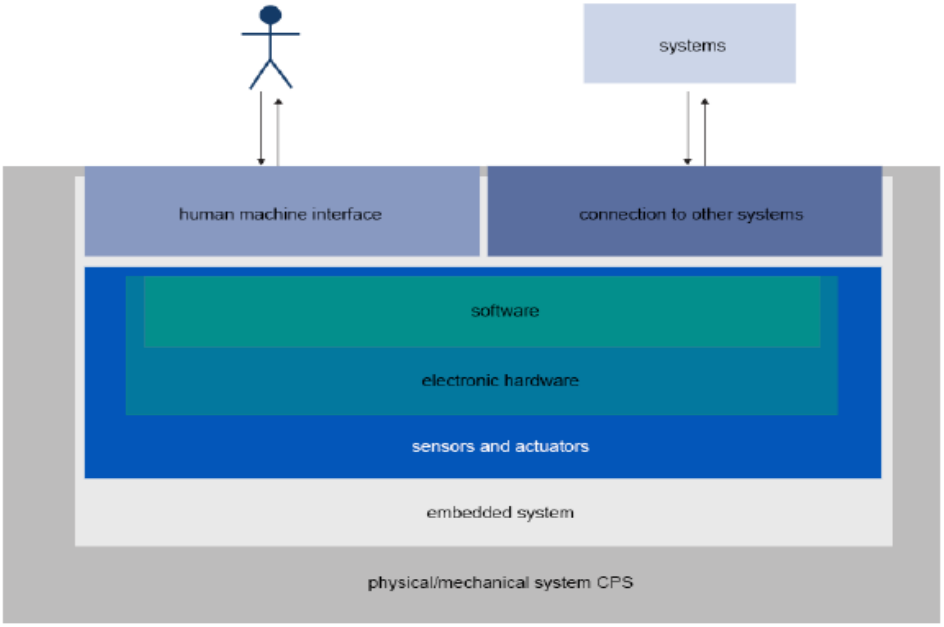
Vďaka tomu bude vždy možné jednoznačne identifikovať pripojené zariadenie. Pri prepájaní IoT s internetom a konečnou aplikáciou je potrebné mať na zreteli o aký typ komunikácie sa bude jednať. Rozlišujeme tri základné typy prepojení:

1. M2M - Prepojenie medzi dvoma prístrojmi (machine to machine)
2. P2M – prepojenie medzi človekom a prístrojom (person to machine)
3. P2P – prepojenie medzi ľudmi (person to person) [9]

Tieto prepojenia je možné kombinovať a teda vzniká mimoriadne zaujímavý potenciál pre urýchlenie vývoja logistiky podporovanej dátami. Integrácia IoT do podnikovej logistiky prináša predovšetkým výhody v optimalizácii využívania zdrojov, zabrániť odcudzeniu majetku, sledovanie dodávok v reálnom čase. Množstvo dát vygenerovaných z IoT zase umožní zvýšiť transparentnosť a spoľahlivosť logistických operácií a tým pádom zníženie nákladov a zefektívnenie procesov.

Obrázok 2

Konceptuálna vizualizácia informatizácie priemyslu 4.0



Zdroj: Brettel, M. Friederichsen, N. Keller, M. Rosenberg, M. (2014). How Virtualization, Decentralization and Nerwork Building Change the Manufacturing Landscape. *International Journal of Mechanical, Aerospace, Industrial, Mechatronic and Manufacturing Engineering.* Vol. 8, Issue 1. pp 38

Dôkaz že oblasť IoT nie je len prvotné nadšenie technologických fanúšikov môže byť aj výsledok výskumu spoločnosti IDC, podľa ktorej vzrástli investície do IoT v Českej Republike v roku 2015 o 24% v porovnaní s rokom 2014. Zároveň prevažuje použitie IoT v preprave, správa výrobných kapacít a zabezpečenie domácností a skladovaní. [10]

Pri skladovaní je potrebné nedbať len o správny výber služby na ktorú sa budú IoT pripájať (LoRaWAN/SIGFOX/klasická WLAN), spoľahlivosti IoT (kvalita vyhotovenia, TCO za jedno

zariadenie IoT) ale aj o aplikačnú bázu ktorá tvorí základ pre IoT a ktorá prináša hlavný zmysel priemyslu 4.0. Vzhľadom na objem dát ktoré budú pri používaní IoT v reálnom svete generované, je potrebné dbať o mimoriadne prepracovaný a kvalitný aplikačnú základňu ktorá bude dodávať správne dáta v správnom tvare aby konečný užívateľ mohol bez problémov s informáciami transformovanými z dát bezpečne pracovať. Už teraz existuje mnoho systémov ktoré sa historicky vyvinuli v priemysle 3.0 ale je možné ich využiť aj v priemysle 4.0, dokonca im priemysel 4.0 dáva nový rozmer úžitku. Pri skladovaní je potrebné samozrejme spomenúť WMS systémy.

3. WMS systém ako integrálna súčasť digitálneho podniku

WMS systémy sú súčasťou podnikov už viac ako 30 rokov. Rovnako ako ERP (enterprise resource softvare) systémy nielenže nie sú na ústupe pred priemyslom 4.0, práve naopak. Priemysel 4.0 je priamo spätý okrem iných aj s týmito podnikovými podsystémami. Častokrát sú práve WMS a ERP systém nosným prvkom podnikových informačných systémov.

Pri WMS systémoch sú užívatelia už zvyknutí na veľké množstvo dát. Každý systém zbiera dáta o jednotlivých krokoch procesu, o aktuálnom stave zásob a dáva zmysluplné informácie nielen riadiacemu pracovníkovi, ale taktiež vedeniu. To na základe zozbieraných dát dokáže určivať ďalšie smerovanie podniku a jeho zásob.

V súčasnosti každý WMS systém dokáže základné operácie ako je príjem, výdaj a prípadne sledovanie rôznych atribútov produktov počas skladovania. Avšak skutočný WMS systém musí obsahovať ďaleko širšiu funkcionalitu. Každý špičkový WMS systému musí zabezpečovať aj riadenie zásob podľa dopredu nadefinovaných špecifík. Musí vedieť rozdeľovať prácu, komunikovať so skladníkmi a rozhodovať sa na základe metrík nastavených pri integrácii systému. Musí zabezpečovať funkciu komunikačnú i informačnú. WMS systémy musia zvládnuť optimalizovať trasu skladníkov počas vychystávania – aby skladník za čo najkratšiu dobu vychystal čo najväčšie množstvo tovaru a zároveň ubehol čo možno najmenšiu vzdialenosť. Systémy umožňuj komunikovať pomocou rôznych interface – či sa už jedná o textový interface alebo o hlasovú asistenciu. Moderné WMS systémy umožňujú poznať aktuálny stav zásob, efektívny „space manažment“ či dokonca kategorizovať zásoby podľa obrátkovosti. WMS systém následne vie vyhodnotiť ktoré skladové zásoby sú najobrátkovejšie a navrhnúť nové skladovacie pozície vhodné pre danú kategóriu zásob.[1] Rozhodne je potrebné aby moderné WMS systémy boli otvorené integrácii IoT do ich komunikačného rozhrania – aby vedeli správne komunikovať s množstvom zariadení a teda nie len na princípe P2M (zadávanie úloh pre skladníka) ale aj na princípe M2M (komunikácia s vychystávacími robotmi, čítanie ich stavov činnosti, vytváranie príkazov a podobne). Je teda samozrejmé že WMS systémy by nemali byť len samostatné bloky informačných systémov, mali by mať možnosť prispôsobiť sa zmenám (napríklad personalizácia systému počas reálneho fungovania procesov) a zároveň by mali obsahovať možnosť reakcie na komunikáciu s rôznymi zariadeniami a to nielen IoT. Takéto systémy nie sú jednoduché na údržbu a určite nie je jednoduché takýto systém integrovať do podniku kde sa takéto systémy doteraz nevyužívali. Preto by podniky ktoré chcú čeliť výzve priemyslu 4.0 nemali opomenúť integráciu práve WMS systémov dopredu sa a pripraviť na možné nástrahy zavedenia WMS.

Spoločnosť HighJump definuje 5 základných problémov pred ktorými stoja podniky plánujúce investíciu do WMS systémov. Sú tu tieto:

1. Personalizácia systému a procesov – možnosť personalizovať je samozrejmá
2. Upgrade systému – základ je možnosť upgradu softvéru bez zbytočného čakania a bez zbytočných ďalších nákladov na údržbu

 ISBN 978-80-225-4279-1

3. Rozsiahlosť a zložitosť systému – nie je najrozumnejšie platiť za veľkosť systému z ktorého sa využije zlomok funkcionality
4. Spoločný jazyk – je potrebné aby systém komunikoval na rovnaké procesy ako potrebuje zákazník a aby integrátor mal so zákazníkom a podnikom kam sa bude integrovať systém zadefinované akým spôsobom sa budú realizovať jednotlivé procesy
5. Veľa riešení na jeden problém – nie je vhodné mixovať viacero systémov do jedného celku – ako napríklad použiť jeden systém na príjem tovaru druhý systém na výdaj tovaru tretí systém na expedíciu tovaru – mimoriadne zložitá integrácia a nemusí byť vhodná. Často je lepšie použiť jednoduchšie riešenie ktoré má určitú flexibilitu. [3]

4. Záver

Je nesporné že práve pre priemysel 4.0 bude charakteristické internetové pripojenie, IoT senzory a zariadenia, množstvo dát a softvéry. Je potrebné ale myslieť na cieľ ktorý má tento priemysel splniť. Práve informatizáciou výroby firmy „očakávajú úspory 3,6 % ročne v najbližších piatich rokoch vyplývajúce zo zvýšenia efektivity v interných procesoch. Tiež očakávajú zvýšenie tržieb o 2,9 % ročne z dôvodu digitalizácie produktov a služieb, z vývoja nových digitálnych služieb a z využívania dostupných platforiem pre priemyselné ekosystémy. “ [7]

A aký význam budú mať práve WMS systémy v priemysle 4.0? S vysokou pravdepodobnosťou oveľa väčší ako tomu mohlo byť doteraz. Úspory sa totiž netýkajú len výroby ale taktiež efektívnejšieho skladovania. WMS má pre internú logistiku predovšetkým prínos v podobe prepojenia informácií a materiálových tokov:

1. Prepojené sklady – tie môžu zvýšiť transparentnosť a lokalizáciu paliet pomocou IoT ktoré môžu odosielať informácie o polohe. To môže automatizovanú správu zásob v sklade v reálnom čase
2. Koncept prepojených pracovníkov – každý pracovník má prehľad o zásobách čo zároveň môže zvýšiť úroveň bezpečnosti zamestnancov
3. Prepojenie rôznych častí skladu – možnosť optimalizácie úložného miesta, nákladov súvisiacich so skladovaním (napríklad chladenie/vyhrievanie a pod) [9]

Vymenované výhody zavedenia WMS systému s prínosom pre priemysel 4.0 by mali byť predmetom rozhovorov vedúcich pracovníkov v podnikoch vzhľadom na to že podľa prieskumu spoločnosti „CCV informační systémy“ v súčasnosti až 50% strojárenských výrobných podnikov v Česku nemá zavedený plnohodnotný WMS systém.[10] To naznačuje že implementácii myšlienok a princípov priemyslu 4.0 sme ešte len na začiatku. Ako pozitívum môže slúžiť fakt, že podľa analýzy PWC Viac ako 900 miliárd dolárov ročne plánujú investovať najvýznamnejšie svetové firmy do priemyselnej revolúcie Priemysel 4.0. Spoločnosť realizovala prieskum medzi viac ako 2000 firmami z 9 priemyselných odvetví a z 26 krajín vo svete.[7] Možnosť optimalizácie a úspor plynúcich z investícií je v nadchádzajúcej dobe skutočne mimoriadna.

Použitá literatúra (References)

Accellos (2013) http://www.accellos.sk/stranka/prinosy-systemu-riadeneho-skladu-accellos-wms/ (Accessed 1.11.2016)

Brettel, M. Friederichsen, N. Keller, M. Rosenberg, M. (2014). How Virtualization, Decentralization and Nerwork Building Change the Manufacturing Landscape. *International Journal of Mechanical, Aerospace, Industrial, Mechatronic and Manufacturing Engineering.* Vol. 8, Issue 1. pp 37-44

HighJump. (2014). 5 Dirty Secrets WMS https://www.highjump.com/assets/pdfs/white-papers/SCE-5-Dirty-Secrets-WMS-WP.pdf (Accessed 1.11.2016)

Industrie 4.0 Working Group. (2013) Recommendations for implementing the

strategic initiative Industrie 4.0 http://www.acatech.de/fileadmin/user_upload/Baumstruktur_nach_Website/Acatech/root/de/Material_fuer_Sonderseiten/Industrie_4.0/Final_report__Industrie_4.0_accessible.pdf (Accessed 8.11.2016)

IPA Slovakia (2007) http://www.ipaslovakia.sk/sk/ipa-slovnik/fraktalovy-podnik (Accessed 8.11.2016)

Pease, F. A. Buck, Ch. Goldová, S. CEJNAROVÁ, A. Internet vecí. *Vision*. Vol. 8, Issue 1. pp 16-18. ISSN 1337 – 0014

PWC. (2016) http://www.pwc.com/sk/sk/tlacove-spravy/Do-priemyslu-40-planuju-firmy-vo-svete-investovat-do-roku-2020-viac-ako-900-miliard-dolarov-rocne.html (Accessed 1.11.2016)

Sova Sigital a.s. (2015) http://www.sova.sk/sk/riesenia/industry-40 (Accessed 8.11.2016)

System online (2016)https://www.systemonline.cz/it-pro-logistiku/internet-veci-promeni-logisticke-procesy.htm (Accessed 4.11.2016)

System online (2016)https://www.systemonline.cz/zpravy/podle-idc-internet-veci-rychle-roste-ale-potyka-se-i-s-radou-problemu-z.htm (Accessed 25.10.2016)

Urbanová, M. Profesor Milan Gregor: Výrobné systémy čakajú revolučné zmeny. *ProIn productivity and innovation.* Vol. 16, Issue 1. pp 4-8. ISSN 1339-2271

Vyatkin, V. Salcic, Z. Roop, P. S. Fitzgerald, J. Now That's

Smart!. *Industrial Electronics Magazine, IEEE,* vol. 1, no. 4., 2007. ISSN 1932-4529

Ako zefektívniť manažérske rozhodnutia v mikro a malých podnikoch
How to improve managerial decisions in micro and small enterprises

Diana Hamáry Gurová, Mariana Sedliačikova
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici
Ekonomická fakulta
Tajovského 10
975 90 Banská Bystrica, Slovensko
E-mail: didi.gurova@gmail.com

Technická univerzita vo Zvolene
Drevárska fakulta, Katedra podnikového hospodárstva
Masaryka 24
960 53 Zvolen, Slovensko
E-mail: sedliacikova@tuzvo.sk

Abstract
Volatility and dynamism of the current market is forcing managers to continuously improve management processes and managerial decisions in the company. Information systems are important tool for businesses to support managerial decisions. They give high analytical convenience and easy access to collected data providing basis for better and faster decisions that enable more effective functioning of businesses and increase their competitiveness and success on the market. The aim of this paper is to propose an information system on the base of controlling as a tool for the support of management decisions in micro and small enterprises in the environment of Microsoft Office Excel 2013. The information system was called „SOFIN-KA", it means strategic, operating, financial, investment, cost - controlling assistant. Designed controlling information system was qualitatively tested in real business practice. The system allows micro and small enterprises to respond flexibly to changing market conditions, offers alternative options for managerial decisions and will be able to simulate the impact of any change in plan on economy of business.

JEL classification*: M15, M21, M41*
Keywords*: controlling, information system, micro enterprise*

1. Úvod

Mikro a malé podniky (MaMP) tvoria významný segment trhového hospodárstva a ich prosperita prispieva k flexibilite a konkurencieschopnosti trhu. Sú hnacou silou európskeho hospodárstva a z toho dôvodu ich Soufani a kol. (2006) označujú ako tzv. chrbtovú kosť hospodárskeho života. Pre úspech MaMP v súčasnom globálnom podnikateľskom prostredí je dôležité lepšie a rýchlejšie sa rozhodovať, čo znamená efektívnejšie fungovať, zvyšovať svoju konkurencieschopnosť a ďalej sa rozvíjať. MaMP v prevažnej miere fungujú lokálne, avšak s neustále rastúcim trhom expandujú a rozširujú svoj zákaznícky sektor, čo spôsobuje nárast a zvyšovanie požiadaviek na samotný podnik a na jeho manažérov. Manažér podniku musí zvládnuť prílev informácií, spracovať ich, analyzovať, urobiť výstup a na jeho základe sa správne rozhodnúť. Na základe toho vznikajú nové požiadavky pre riadenie MaMP v oblasti integrácie a koordinácie. Pre splnenie týchto úloh je predurčený controlling, ako efektívny prostriedok aktívneho riadenia budúcnosti podniku a integrujúci nástroj na podporu manažérskych rozhodnutí (Feldbauer-Durstmuller, Muhlbock, 2009). Podľa prieskumu vykonaného Hieblom (2013), manažér mikro podniku dokáže mať prehľad v takmer všetkých

informáciách týkajúcich sa podniku bez využitia rôznych systémov. Je však otázne, ako s nimi dokáže pracovať a využiť ich. S rastom podniku súvisí aj rastúca potreba vytvorenia systému podľa podmienok konkrétneho podniku, ktorý ponechá manažérovi dostatočný manévrovací priestor a bude slúžiť ako nástroj zvyšovania efektívnosti riadenia prostredníctvom spracovávania informácií. Cieľom predloženého príspevku bolo navrhnúť a vytvoriť controllingový informačný systém pre MaMP v prostredí programu Microsoft Office Excel 2013. Systém umožní MaMP pružne reagovať na zmeny trhu, ponúkne alternatívne možnosti pre manažérske rozhodnutia, a bude schopný simulovať vplyv každej zmeny v pláne na hospodárenie a výkonnosť podniku.

2. Materiál a metodika

2.1 Materiál

Mikro a malé podniky (MaMP) majú nezastupiteľné miesto v každej hospodársky rozvinutej krajine. Svojou činnosťou prispievajú k pružnému zavádzaniu nových výrobkov na trh, zvyšujú inovačné aktivity, rozvíjajú konkurenčné prostredie, vytvárajú nové pracovné miesta a reagujú citlivo a flexibilne na zmeny, ktoré prináša vláda krajiny. MaMP sú preto uznávané ako hlavný súčasný zdroj zamestnanosti a príjmov. Ročne vzniká v priemere niekoľko tisíc nových MaMP, ktoré pribúdajú do silného konkurenčného prostredia. Úspech podniku nezávisí len od jeho marketingového mixu, ale aj od jeho vlastného spôsobu spracovávania informácií a ich využívania pre svoje manažérske rozhodnutia. MaMP sú podniky, ktoré zamestnávajú menej ako 50 zamestnancov a majú typicky problémy pri adaptovaní informačných technológií vďaka konkurenčným tlakom a podceneniu doby nevyhnutnej na ich implementáciu a realizáciu (Riemenschnieder a kol., 2003). Matthews (2007) preukázal vo svojej štúdií, že implementácia a využívanie informačných technológií má pre MaMP pozitívny vplyv na rast ich predaja, produktivity a konkurencieschopnosti.

Dynamické trhové prostredie je preplnené podnikmi, ktoré bojujú o svoju pozíciu, a tým sú motivované sa neustále zlepšovať a zdokonaľovať. Rovnako aj tvrdé požiadavky od vlastníkov a investorov na transparentnosť finančných tokov podnietili vznik controllingu, ako integračného nástroja, ktorý prostredníctvom cielenej koordinácie napomáha dosahovaniu podnikových cieľov. Horváth (2009) definuje controlling ako subsystém pre systematické, cielené a koordinované zabezpečovanie informácií, čím podporuje adaptáciu a koordináciu celého systému, t. j. podporuje riadenie podniku. Vo veľkých podnikoch je potrebný veľký počet nástrojov, ako napr. systémy včasného prieskumu alebo ucelené systémy integrovaných ukazovateľov. Siller (2012) tvrdí, že v malých podnikoch stačí mať, v prenesenom slova zmysle, veslo a výhľad na vodu, aby mohli riadiť svoju loď. Podľa neho nie je controlling v MaMP až tak potrebný, pretože im postačuje pár dôležitých nástrojov k tomu, aby vedeli zmysluplne riadiť podnik. Na druhej strane Hiebl (2013) tvrdí, že zavedenie controllingového systému do podnikania prináša určité výhody, ako napr. podpora transferu informácií v rámci podniku, rast orientácie na fakty, čím sa redukuje vznik existenčných rizík, alebo väčší prehľad o možných scenároch pre plánovanie.

Zhrnutím definícií významných domácich a zahraničných autorov zaoberajúcich sa problematikou controllingu bola sformulovaná nasledovná definícia pojmu controlling, ktorá bola uverejnená v karentovanom časopise Ekonomický časopis, a z ktorej sa vychádza v predloženom článku pri návrhu controllingového informačného systému: „Controlling je efektívny nástroj aktívneho riadenia budúcnosti podniku, ktorý spája viaceré riadiace a informačné subsystémy (plánovanie, kontrola, rozpočtovníctvo, kalkulácie, účtovníctvo, štatistiky, ostatné formy evidencie a výkazníctva a pod.). Jeho úlohou je poskytovanie informácií pre manažment podniku, príprava podkladov pre stanovenie cieľov podniku a

plánovanie, sledovanie plnenia plánu, odhaľovanie odchýlok, ich analýza, rozbor a návrh nápravných opatrení (Sedliačiková, Šatanová a Foltínová, 2012).

Z hľadiska dimenzie času je možné členiť controlling na strategický a operatívny. **Strategický controlling** je typický svojou orientáciou na budúcnosť, pričom jeho úlohou je starať sa o to, aby už dnes boli prijaté opatrenia, ktoré budú napomáhať v budúcnosti zabezpečovať existenciu podniku (Eschenbach, 2004). **Operatívny controlling** je orientovaný na súčasnosť, zaoberá sa predovšetkým informáciami z aktuálnych personálnych, strojových a kapacitných možností podniku. Podstatou operatívneho controllingu je sformulovať systém riadenia zisku (Foltínová a Kalafutová, 1998). Operatívny controlling je možné ďalej členiť na vnútropodnikový, finančný a investičný controlling. **Vnútropodnikový controlling (nákladový, ziskový)** je zameraný na riadenie nákladov, výnosov a zisku. Ide hlavne o ekonomické riadenie (hodnotové), ktorého podstata spočíva v kalkulačnom a nákladovom systéme (Horvath, 2009). **Finančný controlling** je chápaný ako riadenie peňažných tokov hlavne navonok podniku (Sedliačikova, 2015). **Investičný controlling** je zameraný na odhaľovanie a posudzovanie investičných možností, plánovanie kapitálových výdavkov a plánovanie projektov (Drábek a Sedliačiková, 2003).

V princípe je controlling viac rozšírený medzi strednými a veľkými podnikmi ako v MaMP. Na jednej strane je to spôsobené rozšírenými controllingovými systémami vypracovanými pre stredné a veľké podniky, a na druhej strane chýbajúcimi zdrojmi, ako aj nedostatočnými vedomosťami o controllingu. V zásade môžu byť všeobecné funkcie controllingu ako zabezpečovanie a spracovanie informácií, plánovanie a kontroly využívané aj MaMP. Predovšetkým externé služby controllingu, napr. podnikateľský alebo daňový poradca, sú pre MaMP zaujímavou alternatívou (Feldbauer-Durstmuller, Muhlbock, 2009).

MaMP môžu trpieť na rôzne deficity, ktoré ich z pohľadu externých subjektov robia nevhodnými pre implementáciu controllingu. Za tri najväčšie deficity je možné podľa Urigshardta (2008) považovať deficit v know-how, zdrojov, zariadení a úloh. Deficit know-how je spôsobený predovšetkým tým, že MaMP zamestnáva osoby, ktorých pracovné zaradenie nevyžaduje potrebné vedomosti o metódach a nástrojoch používaných v controllingu. Controllingové úlohy sú preto často realizované majiteľom podniku ako doplnkové úlohy k jeho bežným aktivitám. Deficit zariadení a zdrojov, ktorý v sebe zahŕňa personálne, technické a finančné zdroje, je jedným z najdôležitejších kvalitatívnych znakov MaMP. Personálne zdroje a ich obmedzenosť na kvalite a kvantite sú vzájomne závislé na obmedzenosti controllingového know-how. Ak sa vychádza z toho, že riadiace funkcie v MaMP, odhliadnuc od jedno-osobových podnikov, sa odlišujú len do značnej miery od stredných alebo veľkých podnikov, je kumulovanie personálu závislé len od funkcií v danom podniku. Technické zariadenie MaMP nasadzuje controllingu rovnako obmedzenia. Keďže zhromažďovanie a spracovanie informácií nadobúda väčšiu dôležitosť, musí sa predovšetkým posilniť IT vybavenie daného podniku. Len cez na mieru prispôsobenými hardvéru a softvéru komponentami je možné zabezpečiť včasné cieľovo orientované zabezpečenie controllingovými informáciami. Podľa Urigshardt (2008) práve v tomto bode majú MaMP značné medzery. K technickým zdrojom je možné v prepojení na know-how zaradiť aj ekonomické techniky pri spracovávaní informácií, napr. pri procese účtovania nákladov. Obmedzenie finančnými zdrojmi napovedá o tom, že identifikovaný controllingový deficit nie je možné vyriešiť obyčajným zakúpením know-how, zamestnaním školeného personálu a získaním odsúhlaseného IT systému. V neposlednom rade deficit rozsahu úloh pre controlling vedie k tomu, že vytvorenie pracovného miesta pre kontrolóra je neekonomické. Napriek dôležitosti controllingu pre zabezpečenie úspechu podniku, so zmenšujúcim sa podnikom v rovnakých podmienkach klesá aj rozsah úloh. Predovšetkým klesá potreba objemu úloh spojených s koordináciou, rozsahom informačnej základne, ako aj rozsahom plánovania a kontroly.

Controllingový informačný systém sa v zahraničnej literatúre často označuje ako IS-Controlling, ktorý je subsystémom IT-Controllingu. IT-Controlling predstavuje spojenie controllingu a informačných technológií (IT), o ktorom sa už 15 rokov vo vede a praxi diskutuje (Hess, 2007). Súčasné obchodné modely, resp. aktuálne trendy vyžadujú intenzívnejšiu podporu prostredníctvom IT, s čím je spojený neustály rast obstarávacích nákladov. Avšak kvôli úzkej integrácií podnikových procesov a IT je náročné zistiť, akú pridanú hodnotu priniesli zavedené technológie. IS-Controllingu je prikladaná centrálna úloha, aby podporoval manažment. IS-Controlling plánuje, stráži a riadi informačný tok v podniku, do ktorého patria elektronicky vložené údaje o nákladoch, tržbách a pod. (Becker, Winkelmann, 2004).

2.2 Metodika

Výskum prebiehal v piatich kľúčových fázach. *V prvej fáze riešenia* bola prostredníctvom *literárnej rešerše domácich aj zahraničných odborných a vedeckých publikácií* vykonaná *analýza sekundárnych zdrojov,* s cieľom porovnať názory rôznych autorov na skúmanú problematiku. *V druhej fáze* bola realizovaná *analýza súčasného stavu riešenej problematiky vo vybranom podnikateľskom subjekte* z prostredia MaMP na Slovensku. *V tretej etape bol na základe analýzy primárnych a sekundárnych zdrojov* navrhnutý model IS-Controllingu s názvom „SOFIN-KA“. Pri vytváraní modelu v prostredí Microsoft Office Excel 2013 boli použité rôzne funkcie vzorcovania, formátovania a hypertextových prepojení, ktorými bolo zabezpečené semaforové hodnotenie jednotlivých analýz a meraní výkonnosti podniku. Pre *V štvrtej etape* bol výsledný model implementovaný do vybraného podnikateľského subjektu. *V záverečnej fáze* boli *metódou sumarizácie* zhodnotené dosiahnuté výsledky a definované prínosy modelu pre teóriu, vedu a najmä pre prax MaMP.

3. Výsledky a diskusia

3.1 Analýza súčasného stavu v praxi MaMP

Na základe štruktúrovaného riadeného rozhovoru s manažérom vybraného MaMP boli zistené skutočnosti o aktuálnom stave zavedenia controllingu. Vybraný podnik spadá do kategórie mikro podnikov, zamestnáva troch vodičov, účtovníctvo a podnikateľské poradenstvo má zabezpečené formou outsourcingu. Všetky funkcie ako plánovanie, rozpočtovanie a organizovanie, realizuje sám manažér. V podniku existuje interne vypracovaný informačný systém, ktorý obsahuje len základné informácie o výkone zamestnancov. Manažér nevykonáva skúmanie dopadu dôsledkov prijatých rozhodnutí, ani meranie výkonnosti podniku. S pojmom controlling nebol manažér oboznámený. Nasledujúca tabuľka prezentuje analýzu súčasného stavu vykonávaných controllingových činností v analyzovanom MaMP.

Tabuľka 1 Analýza súčasného stavu vo vybranom podnikateľskom subjekte

Funkcia/proces	Podnik A – mikro podnik
Controlling	Nerealizuje
Plánovanie (strategické, operatívne)	Ročný cyklus plánovania, kontrola priebežného plnenia
Finančné plánovanie	Rozhodovanie o investovaní do obnovy majetku v spolupráci s externým podnikateľským poradcom
Finančné ukazovatele (rentabilita, likvidita, zadlženosť, a pod.)	Sleduje sa len v prípade žiadosti o úver, resp. lízing
Meranie výkonnosti podniku	Nerealizuje
Kalkulácie a tvorba cena	Cena je stanovená trhom
Analýza nákladov	Sledujú sa náklady vozového parku
Investičné rozhodnutia	Nevyužívajú sa žiadne metódy hodnotenia investícií
Informačný systém (IS)	Vlastný (sledovanie výkonnosti zamestnancov), účtovný IS nevlastní

Zdroj: Vlastné spracovanie

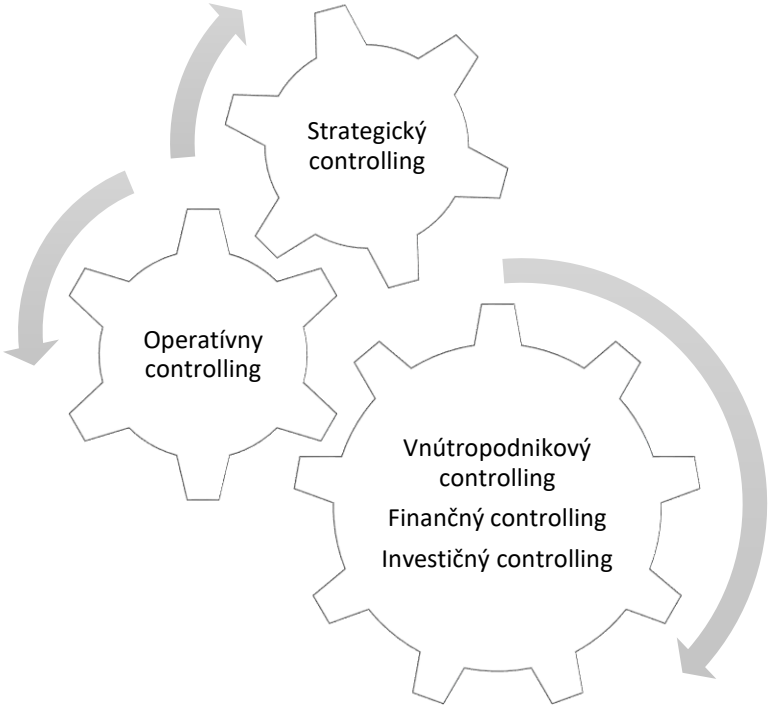
Výsledky zo štruktúrovaného rozhovoru poukazujú na to, že manažér riadi podnik intuitívne, čo v konečnom dôsledku má negatívny dopad na rentabilitu, likviditu, stabilitu a výkonnosť podniku. Na základe toho bol navrhnutý systém IS-Controlingu s názvom „SOFIN-KA“, ktorý bol vytvorený podľa podmienok vo vybranom podniku a následne otestovaný manažérom. Manažér kladne hodnotil prínos informačného systému pre podnik, hlavne z oblasti finančného controllingu (výpočet rentability prepráv, a pod.). Prekvapením pre neho boli výsledky investičného controllingu pri porovnávaní možných investícií do obnovy, resp. rozšírenia, vozového parku. Na základe výsledkov získaných z informačného systému sa rozhodol manažér rozšíriť svoj vozový park, čím zvýši výkonnosť a konkurencieschopnosť podniku. Na základe celkových výsledkov sa manažér rozhodol plne implementovať informačný systém do podniku a využívať jeho výstupy pri manažérskych rozhodnutiach.

3.2 Model IS-Controllingu „SOFIN-KA“

Navrhnutý model bol vytvorený a prispôsobený priamo podmienkam vybraného analyzovaného MaMP. Model bol nazvaný „SOFIN-KA“, pričom jeho názov vychádza z jednotlivých subsystémov zahrnutých v modeli, a to strategický, operatívny, finančný, investičný a nákladový controlling. Skratka „-KA“ označuje controllingový asistent.

Na základe analýzy primárnych a sekundárnych zdrojov, prostredníctvom ktorých boli determinované jednotlivé subsystémy (dimenzie) controllingu, je možné formulovať nasledovný záver: „*Všetko v podniku spolu funguje ako zubaté kolieska, a pokiaľ sa jedno z nich zadrháva, tzn. neposkytuje správne, včasné, presné a adresné informácie, poškodzuje aj ostatné kolieska systému. Preto je veľmi dôležité, aby bolo toto fungovanie harmonické. Iba vtedy je tento proces pre akýkoľvek podnikateľský subjekt hospodárny a efektívny.*“ Vychádzajúc z tejto myšlienky, bol vystavaný celý model IS-Controllingu pre MaMP v program Microsoft Office Excel 2013. Jeho základnú štruktúru prezentuje obrázok 1.

Obrázok 2 Rozdelenie dimenzií (subsystémov) controllingu v navrhnutom modeli

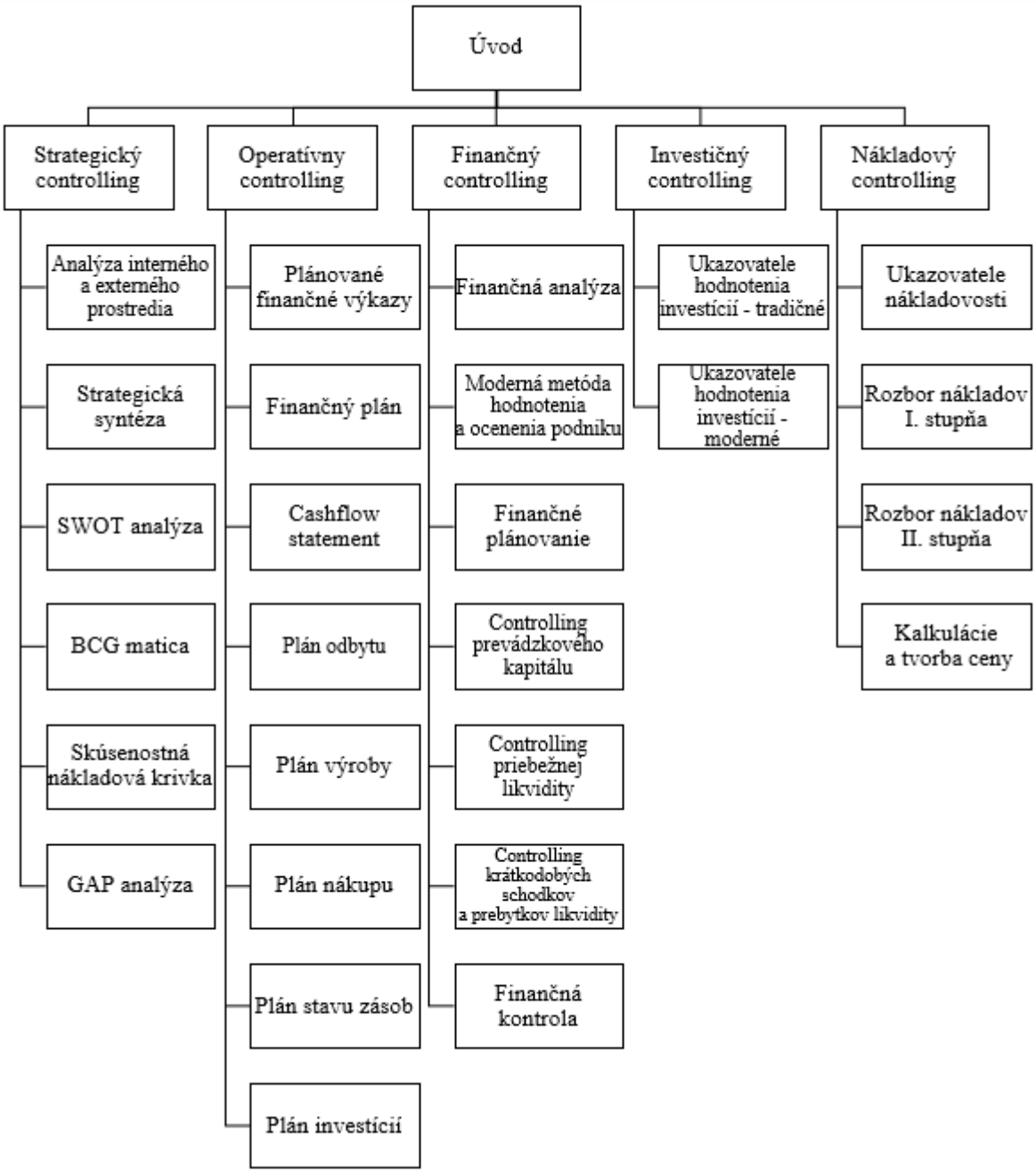


Zdroj: Vlastné spracovanie

Zadávané informácie vo vstupných formulároch ovplyvňujú množstvo analýz a vždy minimálne dvojicu dimenzií, ktoré ovplyvňujú znova ďalšie dimenzie. Celý systém je založený na presúvaní sa pomocou rôznych hypertextových odkazov, prostredníctvom ktorých sa manažér intuitívne a jednoducho pohybuje. Oblasti, v ktorých môže manažér vkladať čísla pre potrebné analýzy, alebo modelovať potenciálne možné vzniknuté situácie, sú bunky farebne odlíšené. Do modelu boli postupne vložené a vzájomne poprepájané analýzy, ktoré by mali manažérom MaMP pomôcť prijať optimálne manažérske rozhodnutia v jednotlivých funkčných oblastiach podniku. Systém taktiež umožňuje manažérom realizovať analýzy aj o svojich konkurentoch, a to do úrovne, pokiaľ má k dispozícií vstupné údaje o protistrane, ktoré môže získať z centrálne registra účtovných výkazov a natiahnuť ich do systému. Rovnako sú vybrané ukazovatele a analýzy doplnené o poznámky, ktoré manažérovi približujú interpretáciu výsledku. Rozpis analýz v rámci dimenzií je znázornený na obrázku 2.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Obrázok 3 Rozpis analýz v jednotlivých dimenziách



Zdroj: Vlastné spracovanie

Dominantou oblasťou celého systému je finančný controlling, pretože táto oblasť je kľúčovou z hľadiska každodenného rozhodovania sa manažérov MaMP (Drábek, Sedliačiková, 2003; Beck, Deminguc-kunt, 2006;. Podľa Ropegu (2011) je práve jedným z nedostatkov MaMP, že sa o túto oblasť zaujímajú len vo vybraných situáciách a neprikladajú jej patričnú dôležitosť. Aj napriek tomu, že Siller (2012) tvrdí, že controlling nie je až tak nevyhnutný pre MaMP, na druhej strane považuje finančný manažment za kľúčovým faktor úspechu podniku.

Za hlavné prínosy navrhovaného modelu pre teóriu, vedu a najmä prax MaMP je možné považovať:

- sumarizácia metód, postupov a nástrojov na podporu riadenie podniku MaMP, ktoré sú univerzálne použiteľné a aplikovateľné v podnikateľskej praxi,
- vytvorenie fungujúceho modelu IS-Controllingu vhodného pre manažérsku prax na skvalitnenie a zrýchlenie práce manažéra na podporu rozhodovania, riadenia, analyzovania a plánovania,
- spracovanie unikátneho prístupu k podnikovému controllingu,
- odstránenie bariér MaMP vo vzťahu k controllingu a IS-Controllingu,
- priblíženie problematiky controllingu, subsystémov controllingu, plánovania a merania výkonnosti MaMP,
- vybudovanie informačnej databázy, ktorá uľahčuje manažérovi zber, spracovanie, analýzu a interpretáciu informácií na výstupe z databázy,
- meranie výkonnosti podniku a stanovenie jeho hodnoty na báze ukazovateľa EVA,
- naprogramovanie navrhnutého informačného systému, tak aby bolo možné riadiť MaMP prostredníctvom „semaforového“ princípu.

3. Záver

Snahou každého podniku je mať k dispozícii taký informačný systém (IS), ktorý mu umožňuje bez dlhodobého analyzovania a prepočtov určiť si tú najlepšiu cestu k vytýčenému cieľu. Lepšie a rýchlejšie rozhodovať znamená totiž efektívnejšie fungovať, zvyšovať svoju konkurencieschopnosť a ďalej sa rozvíjať. A tak sa informačné technológie a IS stali pre podniky veľmi dôležitým pomocníkom na podporu manažérskych rozhodnutí. IS poskytujú vysoký analytický komfort a jednoduchý prístup k prehľadne zhromaždeným dátam *(Houser a Matyáš, 2009).* Podniky potrebujú nahliadnuť do budúcnosti, nielen vidieť to, čo už dosiahli. Ak chcú MaMP v dnešnej dobe uspieť, nemajú inú možnosť, než neustále analyzovať odchýlky oproti pôvodným plánom, učiť sa z chýb a získané skúsenosti použiť k modelovaniu variantov ciest do budúcnosti, tzn. mať controlling ako súčasťou systému riadenia podniku.

Navrhnutý model „SOFIN-KA“ je unikátny a vytvorený pre podmienky konkrétneho podniku, avšak jadro modelu je prístupné pre všetky MaMP a rovnako vhodné aj na vzdelávacie účely. Model je založený na princípe ozubených koliesok, ktorý predpokladá prepojenosť jednotlivých subsystémov controllingu. Najrozsiahlejšou častou modelu je finančný controllingu, ktorý na základe preštudovania vedeckej a odbornej literatúry a konzultácií s manažérom vybraného MaMP, je najpodstatnejšou oblasťou riadenia pre MaMP. Navrhnutý model umožňuje manažérom MaMP prijať v reálnom čase optimálne manažérske rozhodnutia v jednotlivých funkčných oblastiach podniku. Je naprogramovaný na báze „semafórového“ riadenia riadenie firmy, ktoré manažéra informuje, či sa podnik nachádza v zelených alebo červených číslach.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výsledkom projektov VEGA MŠ č. 1/0527/14 a č. 1/0010/17.

Použitá literatúra (References)

BECK, T. a DEMIRGUC-KUNT, A. 2006. Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint. Journal of Banking & Finance 2006, 30(11), 2931-2943. DOI 10.1016/j.jbankfin.2006.05.009

BECKER, J. a WINKELMANN, A. 2004. IV-Controlling. Wirtschaftsinformatik. 2004, 46(3), 213-221. DOI 10.1007/BF03250939

DRÁBEK, J., SEDLIAČIKOVÁ, M. 2003. Miesto a úloha finančného controlling v štruktúre podnikového controllingu. In Ekonomika a manažment podnikov. Zvolen: 2003. s. 247-252. ISBN 80-969031-9-5.

FELDBAUER-DURSTMÜLLER, B. a MÜHLBÖCK, S. 2009. Konzeption des externen Controllings für Kleinst- und Kleinunternehmen. In: LINGNAU, V. Mittelstandscontrolling 2009. Koln: JOSEF EUL Verlag GmbH, 2009, s. 53-74. ISBN 978-3-89936-860-4.

FOLTÍNOVÁ, A., KALAFUTOVÁ, Ľ. 1998. Vnútropodnikový controlling. Bratislava : Elita, 1998. 251 s. ISBN 80-8044-054-9.

HESS, Thomas. 2007. IT-Controlling: eine separate Welt. Controlling & Management. 2007, 51(4), 225-225. DOI 10.1007/s12176-007-0062-4.

HIEBL, Martin R. W. 2013. Einfluss von Controlling-Systemen auf die Unternehmensführung mittelgroßer Familienunternehmen. Controlling & Management Review. 2013, 57(1), 78-84. DOI 10.1365/s12176-013-0685-6.

HORVÁTH & PARTNERS. 2009b. Das Controllingkonzept der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingsystem. Orig.-Ausg., 7., vollst. überarb. Aufl. München: Dt. Taschenbuch-Verl, 2009. ISBN 9783406592515.

HORVÁTH, Péter. 2009. Controlling. 11., Aufl. München: Vahlen, Franz, 2009. ISBN 9783800635214

MATTHEWS, P. 2007. ICT Assimilation and SME Expansion. Journal of International Development. 2007, 19(6), 817–827. DOI 10.1002/jid.1401

REICHMANN, T. 2010. Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools: Die systemgestützte Controlling-Konzeption. 8., Auflage. München : Vahlen, Franz, 2010. ISBN 9783800638000.

RIEMENSCHNEIDER, C. K., HARRISON, D. A. a MYKYTYN, P. P. 2003. Understanding it adoption decisions in small business: integrating current theories. Information & Management. 2003, 40(4), 269-285. DOI 10.1016/S0378-7206(02)00010-1

ROPEGA, Jaroslaw. 2011. The Reasons and Symptoms of Failure in SME. *International Advances in Economic Research*. 2011, **17**(4), 476-483. DOI 10.1007/s11294-011-9316-1

SEDLIAČIKOVÁ, Mariana. 2015. Finančný kontroling v malých a stredných podnikoch - teória a prax: vedecká monografia. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 2015. ISBN 978-80-228-2763-8.

SILLER, Helmut a August GRAUSAM, August. 2012. Selbstcontrolling fur selbstandige und kleine unternehmen. S.l.: Gabler, 2012. ISBN 9783658010416.

SOUFANI, K., VRONTIS, D. a POUTZIOURIS, P. 2006. Private equity for small firms: a conceptual model of adaptation versus standardisation strategy. International Journal of Entrepreneurship and Small Business. 2006, **3**(3/4), 498-515. DOI 10.1504/IJESB.2006.009289

URIGSHARDT, T. 2008. Externes Controlling als Ansatz für Kleinst- und Kleinunternehmen? In: LINGNAU, V. Die Rolle des Controllers im Mittelstand : funktionale, institutionale und instrumentelle Ausgestaltung. Koln: JOSEF EUL Verlag GmbH, 2008, s. 1-23. ISBN 978-3-89936-688-4.

Stand der Anwendungen Neurowissenschaftlicher Methoden und des Neuromarketing im Restaurantbereich

Siamak Hadifar
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
Paul-Schürholz-Str. 5
Recklinghausen, 45657
Deutschland, Germany
Email: sia.hadifar@gmx.de

Abstract
Neurowissenschaftliche Methoden und Neuromarketing halten auch im Restaurant immer mehr Einzug. Während beim Verkauf von Markenprodukten kaum Einfluss genommen werden kann, ergibt sich bei eigenen Produkten des Restaurants die Chance einer Vermarktung mit optimaler Preisfindung. Gerade das Produkt Kaffee bietet optimale Möglichkeiten zielgruppengerechte Preise zu finden und damit die Beliebtheit und die Profitabilität des Restaurants zu steigern.

1. Einleitung

Konventionelle Forschung über das Konsumentenverhalten ist heute im Wesentlichen Bestandteil der Produktvermarktung. Doch sind die Grenzen dieser Methoden weitestgehend ausgereizt. Um entscheidende Faktoren für einen Marktvorsprung zu erzielen, sucht der Markt nach neuen, effektiveren Methoden.

Immer mehr Wirtshaftbereiche, darunter auch Restaurants gehen gleichzeitig dazu über, ihre Kunden genauer zu analysieren. Sie nutzen dazu neue und bessere Methoden der Datengewinnung und bringen die Ergebnisse in die Entwicklung neuer Marketinginstrumente ein. So soll der Vertrieb von Produkten mengenmäßig gesteigert und ein Preisoptimum zur Gewinnsteigerung gefunden werden, um gewinnträchtiger wirtschaften zu können.

Dabei werden Methoden unterschieden, die unterschwellig einen Kaufanreiz erzeugen bzw. eine Beeinflussung des Konsumenten mittels Marken erreichen und Methoden, die dazu dienen einen optimalen Marktpreis zu erzielen.

Insbesondere die Neurowissenschaften (eine innovative Forschungsdisziplin, die mittels neurowissenschaftlicher Methoden das menschliche Verhalten hinsichtlich der Austauschbeziehungen in Märkten analysiert) wird von verschiedenen Seiten als neuer Hoffnungsträger der Konsumentenverhaltensforschung betrachtet.

Diese soll dazu dienen erste Trends zu entdecken und kann auch später bei der Überprüfung der Wirksamkeit der entwickelten Marketinginstrumente eingesetzt werden, um damit mögliche Feinanpassungen vorzunehmen.

Eingesetzt werden dazu neurowissenschaftliche Methoden, die Hirnaktivitäten messen. Diese Methoden haben in den letzten Jahren mit der Verbesserung der Gerätetechnik sowie der Untersuchungs- und Auswertungsmethoden einen immensen Aufschwung erlebt.

Während eine Vielzahl von technischen Geräten bereits seit längerer Zeit direkte oder indirekte Rückschlüsse auf neuronale Aktivitäten ermöglichen, bedienen sich die Neuroökonomie und das Neuromarketing vorwiegend apparativer Verfahren, die entweder die

elektromagnetische Aktivität neuronaler Prozesse oder neuronale Blutflüsse und Stoffwechselprozesse messen bzw. abbilden.[1]

2. Diagnostische Verfahrung der Gehirnforschung zur Messung und Auswertung neuronaler Aktivitäten

Erstere werden auch als nicht-bildgebende, letztere als bildgebende Verfahren bezeichnet.[2]

2.1. Nicht-bildgebende Verfahren:

Messung auf Basis elektromagnetischer Veränderungen im Gehirn

Diese Verfahren basieren auf den messbaren elektrischen Eigenschaften biologischer Zellen und werden als „nicht-bildgebend“ bezeichnet, da sie die gemessenen Hirnaktivitäten nicht als eigentliches Bild, sondern in Form von Kurven bzw. Wellen darstellen.

Die wichtigsten Vertreter der sogenannten elektrophysiologischen Verfahren sind die Elektroenzephalographie (EEG) und die Magnetenzephalographie (MEG). Der wesentliche Vorteil des EEG liegt in der Geschwindigkeit der Datenaufnahme, so dass die Aktivität des Gehirns in Echtzeit verfolgt werden kann. Bezüglich der zeitlichen Auflösung liegt zudem keine Einschränkung vor. Veränderungen der Hirnaktivität lassen sich folglich genauso schnell messen, wie sie eintreten.[3] Da das Verfahren zudem preiswert ist, wird es in Forschung und Lehre gern als Grundlagenmethode eingesetzt.

Der Nachteil dieser elektroenzephalographischen Methode besteht in einer relativen örtlichen Ungenauigkeit hinsichtlich des anatomischen Ursprungs einer bestimmten Spannungsschwankung, da die Messung der elektrischen Signale nur an der Kopfhaut stattfindet. Zudem ist die räumliche Auflösung dieser Methode relativ eingeschränkt.[4]

Die Magnetenzephalographie (MEG) basiert auf der EEG und stellt des eine Weiterentwicklung dieser dar.

Gemessen werden die magnetischen Signale, die durch neuronale Aktivitäten erzeugt werden.[5] Die Erweiterung und das ist ein wesentlicher Vorteil der MEG, besteht darin, dass auch neuronale Aktivitäten innerhalb der Großhirnrinde räumlich dargestellt werden können. Die Möglichkeit, tieferliegende Hirnstrukturen besser abzubilden, ist zudem äußerst nützlich, da in diesen Regionen viele unbewusste und emotionale Entscheidungsvorgänge verarbeitet werden. Für eine weitere Verbesserung der Ergebnisse wäre die Erweiterung der räumlichen Auflösung des MEG Verfahrens notwendig, da bisher der Ort, an dem neuronale Aktivierungen stattfinden, nur auf einige Zentimeter genau lokalisiert werden können

2.2. Bildgebende Verfahren: Messung des Hirnstoffwechsels

Im Gegensatz zu den nicht-bildgebenden Verfahren, die sich die elektromagnetischen Veränderungen im Gehirn zu Nutze machen, basieren die bildgebenden Verfahren auf der Messung des Hirnstoffwechsels.

Diese Methoden messen die elektrischen oder magnetischen Aktivitäten des Gehirns nicht direkt, sondern machen sich den sekundären Effekt neuronaler Aktivitäten zu Nutze, da neuronale Erregungen von einer lokalen Erhöhung der Hirndurchblutung und des Hirnstoffwechsels, vornehmlich des Zucker- und Sauerstoffverbrauchs, begleitet werden.[6] Im Grundprinzip werden bei den bildgebenden Verfahren nach Herholz und Heindel „Projektionen in Form digitaler Datensätze des zu untersuchenden Organs“ aufgezeichnet, die in der Folge „durch geeignete Rechenverfahren mit Hilfe eines Computers zu überlagerungsfreien Schnittbildern (sogenannten Tomogrammen) verarbeitet werden."

Im Rahmen der Neuroökonomie bzw. des Neuromarketing wird sie vorwiegend die funktionelle Magnetresonanztomographie (fMRT, fMRI) eingesetzt, die eine Weiterentwicklung der klassischen MRT-Methode darstellt. Im Gegensatz zur MRT-Methode

 ISBN 978-80-225-4279-1

oder zu Röntgenaufnahmen, welche nur statische, strukturelle Bilder ermöglichen, lassen sich mit der fMRT neuronale Aktivitäten des Gehirns beinahe in Echtzeit sowie in dreidimensionalen Farbbildern darstellen und mit einer fortlaufenden Aufzeichnung von Hirnaktivitäten via Veränderung des Blutflusses auf Grund unterschiedlicher Beanspruchung der Nervenzellen beim "Denken" im Gehirn verfolgen.

Die fMRT-Methode gilt in Bezug auf die Fähigkeit, das ganze Gehirn mit einer hohen räumlichen Auflösung abzubilden, derzeit als das Maß aller Dinge.[7]

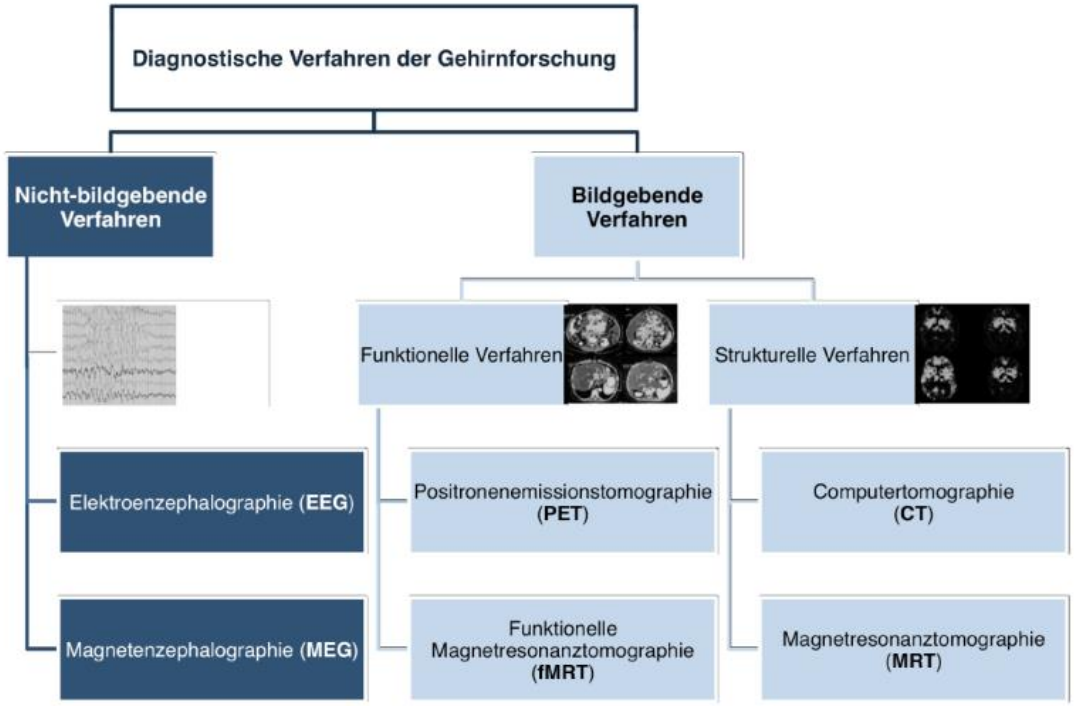
Die Positronen-Emissions-Tomographie (PET) ist eine weitere Möglichkeit, rückt aber auf Grund einiger Nachteile, wie z.B. des notwendigen Einsatzes radioaktiv markierte Biomoleküle (sog. Marker) in den Hintergrund.

Zusammenfassend sind die typischen angewandten Methoden noch einmal im Überblick dargestellt.

Abbildung 1:

Überblick Diagnostische Verfahren der Gehirnforschung [8]

Quelle: Darstellung in Anlehnung an Möll, 2007, S. 88.



Trotz des rasanten Aufschwungs von Neuroökonomie bzw. das Neuromarketing ist die Anzahl der marketingbezogenen neurowissenschaftlichen Studien noch relativ überschaubar.[9] Zudem ist festzustellen, dass der Übergang zwischen den Studien der Neuroökonomie und des Neuromarketing fließend ist.

3. Überblick Studien zur Neuromarketingforschung

Taverna berücksichtigt in seiner Marktuntersuchung zu vorhandenen, relevanten Studien deshalb nur solche, die als Hauptkriterium einen expliziten Bezug zu Fragestellungen der Marketingpraxis festlegen. Er stellt dabei fest, dass sich sowohl in der Neuroökonomie wie auch im Neuromarketing nur wenige systematische Gliederungen bisheriger Primärstudien finden lassen.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Stoll, Baecke und Kenning unterscheiden grundsätzlich zwischen Untersuchungen des Kaufverhaltens, des Brandings von Produkten sowie der Werbung von Produkten.[10]

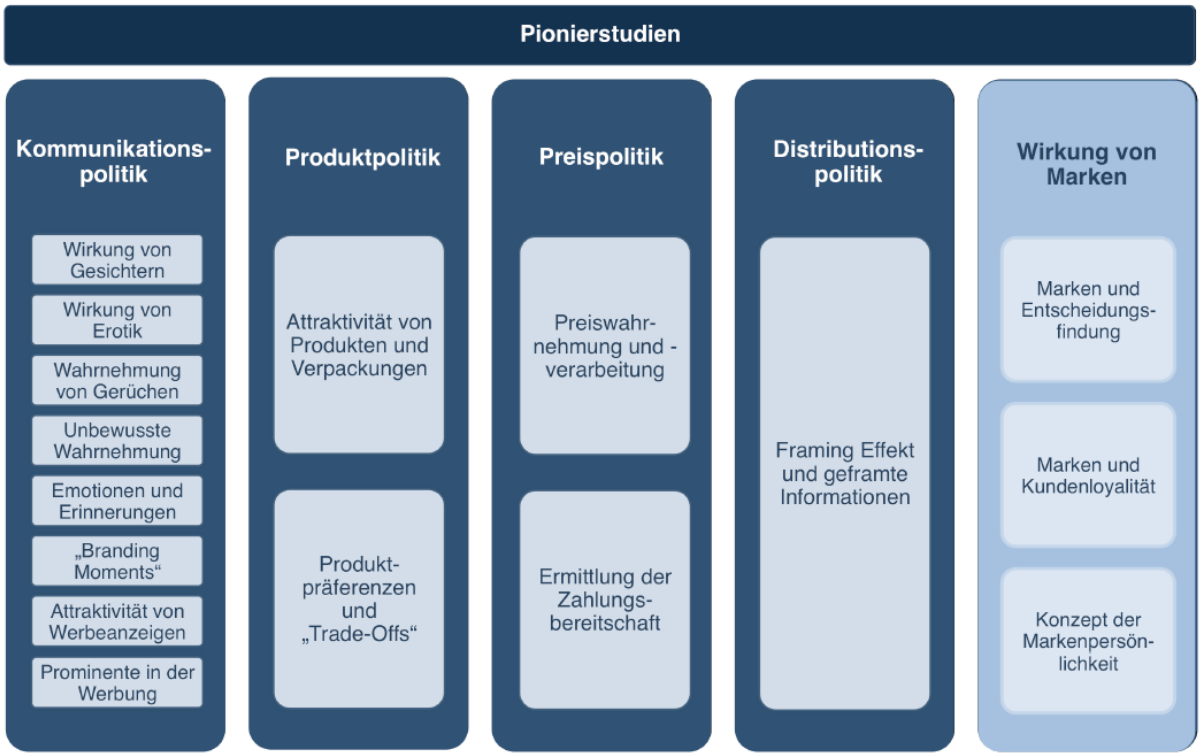
Koschnik stellt fest, dass sich der Großteil der bisherigen Studien mit dem weiten Feld der Marken- und Kommunikationsforschung befasst, wobei das besondere Interesse dem Einfluss von Emotionen und Kognitionen auf die Aufmerksamkeit, die Bewertung von Stimuli, sowie auf die Wahlentscheidungen der Konsumenten gilt.[10]

Begründet durch die starke Ausrichtung des Neuromarketings an Fragestellungen des „konventionellen“ Marketings gliedern Hubert und Kenning die bisherige Neuromarketingforschung anhand der traditionellen Elemente des Marketing-Mix nach Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik. Einen hohen Stellenwert in der bisherigen Forschung nehmen zudem Fragen der Markenforschung ein.[11]

Der von Hubert und Kenning verwendete Gliederungsrahmen scheint gut geeignet, um einen umfassenden Überblick über die wichtigsten bisher publizierten Studien des Forschungsgebiets Neuromarketing zu verschaffen, Taverna hat diesen Überblick graphisch dargestellt.

Abbildung 2:

Übersicht über Studien des Neuromarketings[12]



4. Neuromarketing im Restaurantbereich

Im Restaurantbereich wirkt ein besonders breiter Mix von Instrumenten des Neuromarketing. Zuerst treffen wir bei der Vermarktung auf bekannte, fertige Markenartikel. Die Kunden unterliegen in diesem Bereich unweigerlich der Wirkung, die diese Marken aufgebaut haben.

4.1. Der Neuromarketingeinfluss bestehender Marken

Stellvertretend sei diese Wirkung im Rahmen dieser Arbeit am Beispiel des Produktes "Cola" beschrieben. Bis auf wenige regionale Sonderprodukte ist der Markt unter den beiden

 ISBN 978-80-225-4279-1

Getränkeriesen Coca-Cola und Pepsi-Cola verteilt.

Bereits Anfang der 90er-Jahre wurde hier mit neurowissenschaftlichen Methoden getestet. Probanden entschieden, ob ihnen Pepsi-Cola oder Coca-Cola besser schmeckt. Bei einer Blindverkostung entschieden sich die Probanden klar für Pepsi Cola. War die Marke bekannt, so fiel die Wahl auf Coca-Cola. Eine Untersuchung mittels fMRT (funktionale Magnet-Resonanz-Tomografie) lieferte die Erklärung: Durch die Sichtbarkeit des Coca-Cola - Logos wurden die Zentren des Selbstwertgefühls stimuliert und aktiviert.

Abbildung 3:

Die emotionale Aufladung des Logos von Coca-Cola hat es geschafft, das subjektive Geschmacksempfinden zu beeinflussen.

Der Geschmackssinn hat sich durch den gesellschaftlichen Wert der Marke Coca-Cola verändert, ohne dass die Probanden sich dessen bewusst waren. Die Ergebnisse derartig nachhaltig geprägter Markenbotschaften lassen sich kaum im eignen Restaurant beeinflussen. Hier gilt es umso mehr durch gezielte Auswahl eine passende Entscheidung zu treffen die zur eigenen Unternehmensphilosophie und Werbebotschaft passt.

4.2. Neuromarketingmöglichkeiten durch Kommunikationspolitik mit eigenen Produkten

Zum Zweiten gibt es in einem Restaurant immer eine Reihe selbst hergestellter Produkte aus Rohwaren, wie kalte und warme Speisen, Eis, Kuchen und Kaffee. Stellvertretend sei das Beispiel Kaffee näher betrachtet.

Kaffee wird über Marken im Einzelhandel (Tschibo, Haag, Nespresso, etc.) oder durch Einzelvermarktungskonzepte mit speziellen Markennamen (Costa, Starbucks) und speziellen Vermarktungskonzepten verkauft.

In Restaurants wird die Rohware aber weitestgehend aus dem Großhandel bezogen und markenneutral angeboten. Hier liegt die Chance der Restaurantbetreibers zur Nutzung der Vorteile des Neuromarketing, da das Marketing entsprechend selbst aufgebaut und der Preis eigenständig bestimmt werden kann.

Der Neuromarketingbereich der "Kommunikationspolitik" wirkt beim Thema Kaffee besonders intensiv. Kaffee riecht gut, macht wach und glücklich. Wenn wir uns mit einer guten Tasse Kaffee belohnen, schüttet das Gehirn Glückshormone aus

Besonders nachhaltig wirkt der "Duft von Kaffee". Der "Duft des Kaffees" ist der entscheidende Fakt, der die erste prägende Wirkung auslöst.

Kaffee steht für uns für "gemeinschaftlichen Genuss, Geborgenheit bei gemeinschaftlichem Genuss und für Wertschätzung des Gastes". Empfindungen, die sich bei den Meisten bereits in frühester Kindheit geprägt haben. Kinder nehmen Kaffee als erstes über

den Geruch war, da sie ihn nicht selbst trinken. Wenn nun also Besuch zur Familie kommt und dabei der Kaffee aufgebrüht wird und seinen Duft verbreitet, verankert sich dies nach mehrmaligen Wiederholungen im Gehirn des Kindes. Duft nach Kaffee wird mit dem Gefühl " Die Familie findet sich zusammen, der wertgeschätzte Besuch kommt" gleichgesetzt. Kaffee ist also ein Code für diese positiven Gefühle. Und je früher diese Codes gelernt werden, umso stärker sind sie in unserem Gehirn verankert.[13]

Die folgende Darstellung verschafft einen Überblick über die nachfolgend vorgestellten Studien des Neuromarketings im wichtigen Bereich der Kommunikationspolitik:

Abbildung 4:

Studien des Neuromarketings im Bereich der Kommunikationspolitik[14]

Kommunikationspolitik							
Wirkung von Gesichtern	Wirkung von Erotik	Wahr-nehmung von Gerüchen	Unbewusste Wahr-nehmung	Emotionen und Erinnerung	„Branding moments“ und Erinnerung	Attraktivität von Werbe-anzeigen	Prominente in der Werbung
• Birbaumer et al., 1998 • Morris et al., 1998 • Holst & Weber, 2009 • Aharon et al., 2001	• Hamann et al., 2004a	• Gottfried et al., 2002 • Gottfried & Dolan, 2003 • Gottfried et al., 2004	• Degonda et al., 2005 • Tusche et al., 2010 • Falk et al., 2010	• Cahill et al., 1996 • Cahill & McGaugh, 1998 • Ambler & Burne, 1999 • Ambler et al., 2000 • Ioannides et al., 2000 • Erk et al., 2003	• Rossiter et al., 2001	• Kenning et al., 2007	• Klucharev et al., 2008 • Stallen et al., 2010 • Holst & Weber, 2009a

Das Produkt Kaffee ist bei nahezu allen Kunden sehr positiv belegt und eignet sich deshalb besonders gut für weitere Untersuchungen im Bereich des Neuromarketing.

Zur Kaufmotivation diverser Kaffeemarken im Einzelhandel gibt es aus dem Blickwinkel des Neuromarketing verschiedene vergleichende Untersuchungen von Werbebotschaften, insbesondere Werbespots. In diesem Bereich wird mehrheitlich mit Kommunikation per guter Story, bekannten Gesichtern, Erotik gepunktet.

Doch diese Erkenntnisse fließen im Restaurantbereich nur am Rande ein, da in aller Regel nicht eine Kaffeemarke aus dem Bereich der Endverbraucher verkauft und beworben wird. Genauso wichtig hingegen ist die Art wie den Kunden eine besonders belebende, leistungssteigernde, muntermachende Wirkung durch das Kaffeegetränk verkauft werden kann.

4.3. Neuromarketingmöglichkeiten durch Preisgestaltung bei eigenen Produkten

Interessanterweise bietet sich über die Kreation einer restauranteigenen Marke die eben diese Belebung des Körpers verspricht und mit einem verführerischen Duft unterstreicht, die beste Möglichkeit sich mit dem Restaurant zu positionieren und die Vermarktung aller Getränke, Speisen etc. zu fördern.

Zudem lässt sich bei richtiger Gestaltung auch der Preis recht frei im oberen Segment gestalten. Dies ist ein erheblicher Mehrwert für die Restaurantbetreiber und rechtfertigt den Einsatz einer neuromarketinggestützten Preisoptimierung.

Hierzu gibt es bisher zwei Untersuchungen, die interessant für den Restaurantbereich sind. Beide wurden durch "The Neuromarketing Labs“ durchgeführt und galten der Optimierung der

Preisfindung, also der Ermittlung der Zahlungsbereitschaft für den wahrgenommenen Wert des Produktes Kaffee über Gehirnaktivitäten.

4.3.1. Das Latte Macchiato Experiment [15]

Im ersten Fall wurde untersucht welchen Preis Studenten bereit sind, für eine Tasse Latte Macchiato aus einem Kaffeeautomaten auf dem Unigelände zu bezahlen. Verglichen wurde im Rahmen einer Feldstudie mit 35 Studenten die Vorhersagekraft des konventionellen Tools "Fragebogen" und des neurowissenschaftlichen Tools der EEG-Hirnaktivitäten.

Ablauf des Experimentes

Im ersten Schritt wurden 35 Probanden anhand eines Fragebogens befragt, wie viel sie für eine Tasse Latte Macchiato aus einem Getränkeautomaten auf dem Hochschulgelände bezahlen würden. Anschließend wurde die Preisbereitschaft anhand der Hirnaktivität erfasst. Dieser Teil der Studie brauchte zwei verschiedenen Vorhersagen, die sich erheblich unterschieden.

Einem genannten Preis von 95 cent fanden 54% der Befragten im Fragebogen als preisoptimal. Im Hirnscan allerding nur 31 %.

Im zweiten Teil der der Studie wurde dann das Praxisexperiment mit 150 Studenten und dem manipulierten Heißgetränkeautomaten durchgeführt, bei dem die Preise in einer Bandbreite zwischen 0,05 € und 4,65 € variierten.

Ergebnisse:

Im anschließenden Vergleich der Nachfragekurven stellte sich heraus, dass die Nachfragekurve, die durch EEG-Hirnscan-Daten vorhergesagt wurde, das Verhalten der gesamten Studentenpopulation exakter vorhersagte als die Nachfragekurve aus den Fragebogen-Daten. 27 % der Studenten zahlten nicht mehr als 0,95 € für einen Latte Macchiato.

Abbildung 5:

Vorhersage aus traditioneller und neurowissenschaftlicher Untersuchung

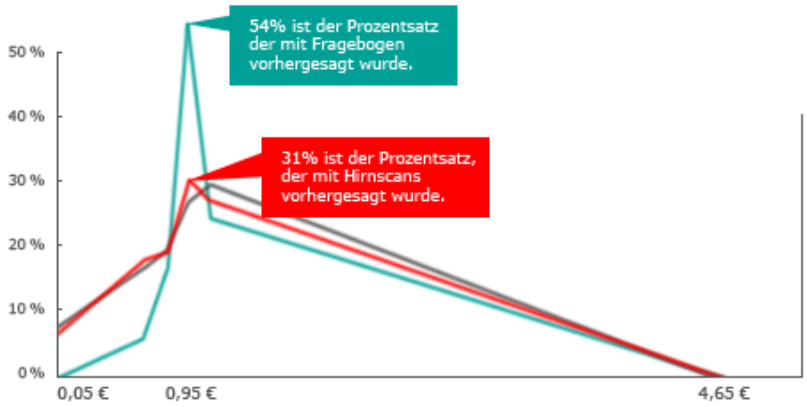
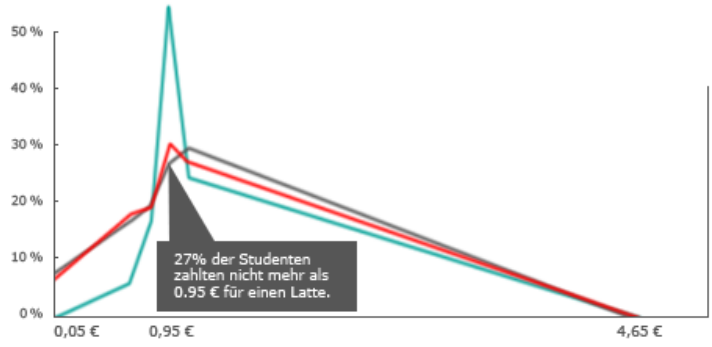


Abbildung 6:

Ergebnis aus traditioneller und neurowissenschaftlicher Untersuchung



Legende:

rot: Preis basierte Nachfragekurve aus den EEG-Daten,

grün: die Nachfragekurve aus den Fragebogendaten und

grau: die reale Nachfragekurve von 150 Studenten, welche den Latte Macchiato am manipulierten Automaten kauften.

Zusammenfassend kann bewertet werden, dass mit dem Verfahren die „wahre“ Zahlungsbereitschaft erkannt werden kann und dadurch ein gigantischer Stellhebel entsteht, um die Profitabilität der betreffenden Produkte zu erhöhen.

4.3.2. Die Starbucks-Studie [16, 17]

Eine weitere interessante Studie ist die Starbucks-Studie, bei ebenfalls die Zahlungsbereitschaft für eine Tasse Kaffee gemessen wurde.

Ablauf des Experimentes

Hierbei wurde nur das EEG-Hirnscanverfahren bei Probanden unterschiedlicher Zielgruppen eingesetzt. Auf einem Bildschirm wurde jeweils ein möglicher Preis für eine kleine Tasse Starbucks-Kaffee aufgerufen. Unmittelbar danach wurde den Probanden das Wort „günstig“ oder „teuer“ angezeigt. Die Probanden mussten daraufhin immer per Tastendruck anzeigen, ob sie zustimmten oder nicht, also ob sie den gezeigten Preis als teuer oder günstig empfanden.

Ergebnisse:

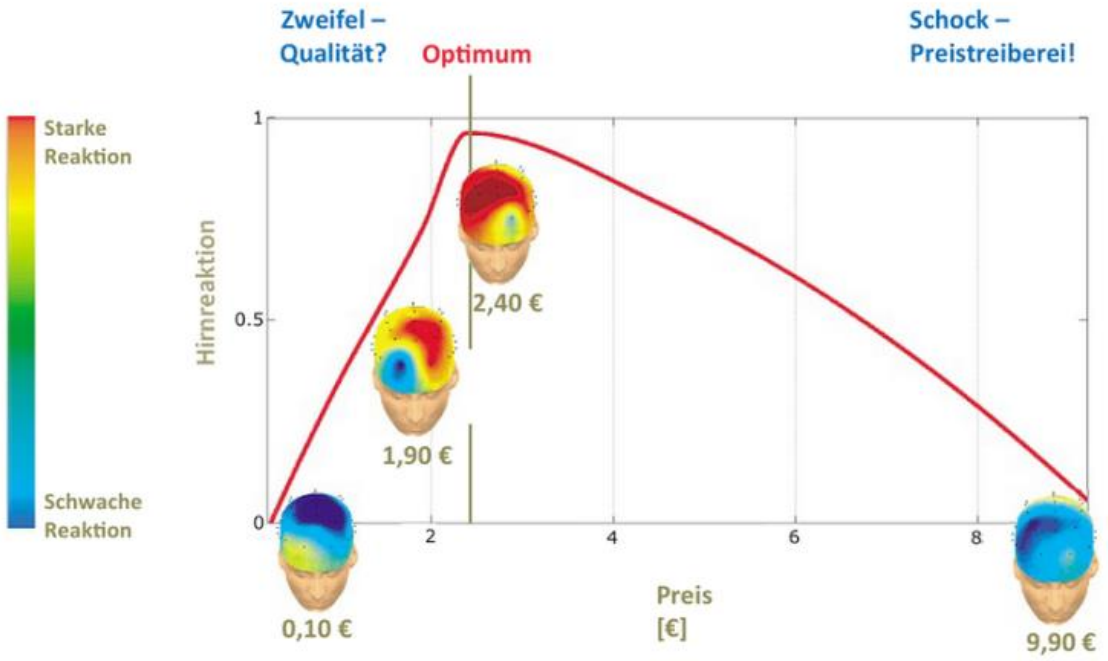
Dadurch konnte die Reaktion des Gehirns auf den Preis und auf die Attribute "teuer" und "günstig" erhoben werden.

In der folgenden Abbildung wird die Reaktion des Gehirns auf die gezeigten Preise dargestellt. Hierbei handelt es sich um eine Komponente der unmittelbaren Hirnreaktion, die bei vernünftigen Preisen am stärksten ausschlägt. Wenn das Gehirn dem gegenüber unerwartete Preise verarbeiten musste, traten Gefühle wie Schock, Zweifel oder Erstaunen zutage. Deren Entsprechungen konnten wir in den EEG-Daten durch eine Reihe komplexer Analyseschritte visualisieren.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Abbildung 7:

Ergebnis der Visualisierung der EEG-Daten zur Findung des optimalen Preises



Die Abbildung zeigt, dass das Gehirn kräftiger (rote Farbgebung) auf einen passenden Preis als auf einen unpassenden Preis regiert. Die Stärke der Reaktion an den verschiedenen Elektrodenpositionen ist farblich dargestellt.

5. Auswertung und Ausblicke

Interessant an den beiden Experimenten ist auch der Vergleich der ermittelten optimalen Preise. Während im Latte Macchiato-Experiment das Verhalten von Studenten an einem Kaffeeautomaten getestet wurde, wurde die Starbucks-Studie an einem gemischten Probandenkreis und mit der Vorstellung eines typischen Starbucks Umfeldes durchgeführt.

Die Ergebnisse dieser beiden Experimente lässt deutliche Rückschlüsse darauf zu, dass sowohl die Zielgruppe, als auch das Umfeld, wie Art und Einrichtung des Restaurants und eine Reihe neurowissenschaftlicher Kommunikationswege wie Duft, Story der Vermarktung, bekannte Gesichter einen großen Einfluss auf den erzielbaren Preis haben.

Entsprechende Daten in Restaurants mit dem Standardprodukt Kaffee zu erheben, die Ergebnisse zu systematisieren und in Wechselbeziehungen zueinander zu stellen, gibt der Erforschung des Konsumentenverhaltens zukünftig ein bereites Betätigungsfeld.

Literaturverzeichnis

1 Vgl. Hüsing, Jäncke & Tag, 2006, S. 21; Kenning & Plassmann, 2007, S. 85; Koschnik, 2007, S. 19,

2 Möll, 2007, S. 88 und S. 91, Möll, T. (2007). Messung und Wirkung von Markenemotionen: Neuromarketing als neuer verhaltenswissenschaftlicher Ansatz. Dissertation, Justus-Liebig-Universität Giessen. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag, https://wiwi.uni-giessen.de

3 Vgl. Thompson, 2001, S. 424, Thompson, R. F. (2001). Das Gehirn – von der Nervenzelle zur Verhaltenssteuerung (3. Auflage). Heidelberg: Spektrum akademischer Verlag.

4 Kable, 2011, S. 70.´Kable, J. W. (2011). The cognitive neuroscience toolkit for the neuroeconomist: A func- tional overview. Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics, 4 (2), 63-84.

5 Kenning & Plassmann, 2005, S. 344; Koschnik, 2007, S. 20., Kenning, P. & Plassmann, H. (2005). Neuroeconomics: an overview from an economic perspective. Brain Research Bulletin, 67 (5), 343-354.

6 Birbaumer & Schmidt, 2010, S. 483; Posner, 1994, zit. in Roth, 2003, S. 126.

Birbaumer, N. & Schmidt, R. F. (2010). Biologische Psychologie (7. Auflage). Berlin: Springer Verlag. ISBN:978-3-540-95938-0

7 Kable, J. W. (2011). The cognitive neuroscience toolkit for the neuroeconomist: A functional overview. Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics, 4 (2), 63-84. Vgl. Kable, 2011, S. 76

8 Nico Taverna, Universität St. Gallen, Die Erforschung des Konsumentenverhaltens mittels neurowissenschaftlicher Methoden -Eine Analyse der Möglichkeiten und Limitationen des Neuromarketings als innovativer Ansatz, S. 19

9 Kenning, P., Plassmann, H. & Ahlert, D. (2007b). Consumer Neuroscience: Implikationen

neurowissenschaftlicher Forschung für das Marketing. Marketing ZFP, 29, 1/2007, S. 6.

10 Stoll, Baecke & Kenning, 2008, S. 342f. Stoll, M., Baecke, S. & Kenning, P. (2008). What they see is what they get? An fMRI- study on neural correlates of attractive packaging. Journal of Consumer Behavior, 7 (4-5), 342-359.

11 Vgl. Koschnik, 2007, S. 27.

Koschnik, W. J. (2007). Neuroökonomie und Neuromarketing: Eine Einführung in ein komplexes Thema. In W. J. Koschnik (Hrsg.), FOCUS Jahrbuch 2007. Schwerpunkt: Neuroökonomie, Neuromarketing und Neuromarktforschung (S. 3-82). München: FOCUS Magazin Verlag.

12 Hubert & Kenning, 2008, S. 275; Hubert & Kenning, 2011, S. 199.

Hubert, M. & Kenning, P. (2008). A current overview of consumer neuroscience. Journal of Consumer Behavior, 7 (4-5), 272-292.

13 Nico Taverna, Universität St. Gallen, Die Erforschung des Konsumentenverhaltens mittels neurowissenschaftlicher Methoden - Eine Analyse der Möglichkeiten und Limitationen des Neuromarketings als innovativer Ansatz, S. 26

14 vgl. 25. Oktober 2011 Bettina Noé, http://neuromarketing-wissen.de/duftmarketing

15 Nico Taverna, Universität St. Gallen, Die Erforschung des Konsumentenverhaltens mittels neurowissenschaftlicher Methoden -Eine Analyse der Möglichkeiten und Limitationen des Neuromarketings als innovativer Ansatz, S. 30

16. Dr. Kai-Markus Müller, CEO

http://www.neuromarketing-labs.de/leistungen/neuropricing/latte-macchiato-experiment/

17 vgl. Dr. Kai-Markus Müller, CEO

http://www.neuromarketing-labs.de/leistungen/neuropricing/starbucks-studie/

Podnikateľský nápad v startupe
Business idea in startup

Ráchel Hagarová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: rachel.hagarova@euba.sk

Abstract
Startups are not small businesses. This is claimed by startups authors, gurus, investors and startupers themselwes. Business idea is one of the differences between startups and small businesses. Original idea is also on of the sign for defining startups. Startup shoul have very original idea or product, it should be something new, special in some way. The level of business idea originality derivats various problems for startups.

JEL classification*: M 13*
Keywords*: startup, business idea, originality*

1. Úvod

Startupy otriasajú podnikateľským svetom. Menia pravidlá a dokonca tvoria úplne nové pravidlá. Rozdiel medzi startupom a klasickým malým podnikom sa ukazuje v rôznych aspektoch. Originalita a unikátnosť podnikateľského nápadu je jednou z prvých definícií startupu, ktorá sa pri startupoch objavuje. Je však unikátnosť a jedinečnosť nápadu to čo robí startup startupom? A je nápad skutočne tak dôležitý pre úspech v podnikaní? Ako sa nápad vyvíja v startupe?

Príspevok je koncipovaný ako súhrn základných teoretických poznatkov doplnený o výsledky výskumu slovenských startupov. Skúmaných bolo 72 startupov založených na Slovensku. Startupy pôsobia v rôznych oblastiach a nachádzajú sa v rôznych fázach vývoja. Prieskum bol realizovaný v rámci projektu VEGA v období október až december 2015 dotazníkovou metódou. Každý dotazník bol vyplnený osobne jedným členom tímu priamo so zástupcom konkrétneho startupu (väčšinou priamo so zakladateľom alebo vedúcou osobou). Riadeným rozhovor sa podarilo získať aj cenné informácie, ktoré by inak ostali nevypovedané. Tieto slúžia ako doplnok na správne pochopenie a interpretovanie výsledkov.

1.1 Startup

Steve Blank (2010) tvrdí, že „startup je dočasná podoba organizácie hľadajúca opakovateľný a škálovateľný podnikateľský model.“ Tým, že podnik hľadá svoj podnikateľský model, musí odpovedať na všetky základné otázky, ktoré stoja za úspechom podniku. Kto budú moji zákazníci, akú pridanú hodnotu im prinesieme, kto je naša konkurencia, aké zdroje budeme využívať, aká je štruktúra nákladov a príjmov, pričom Steve Blank (2014) kladie dôraz na podnikanie a charakterizuje podnik takto: „Podnik je permanentná organizácia navrhnutá na realizovanie opakovateľného a škálovateľného podnikateľského modelu.“ Začínajúci podnik, ktorý nie je startupom, už má väčšinu, častokrát aj všetky odpovede na uvedené otázky k dispozícii, keďže neprinášajú nič nové a tieto otázky pred nimi už zodpovedal niekto iný. Startup, ktorý prináša niečo nové, originálne, odpovede nemá k dispozícii a musí na ne odpovedať sám. Podľa Blanka je pre startup charakteristický práve tento proces odpovedania

na otázky, ktoré vyplývajú z podnikateľského modelu. V momente, keď budú zodpovedané všetky otázky a odpovede sa nebudú meniť dlhší čas, startup môže povedať, že našiel svoj podnikateľský model a prestáva byť startupom a je z neho etablovaný podnik na trhu.

Podobný výrok prináša Eric Ries (2010), ktorý hovorí, že „startup je ľudskou organizáciou, ktorá je navrhnutá na dodávanie nového produktu alebo služby v podmienkach extrémnej neistoty.“ Dôležitou časťou Riesovho vyjadrenia je nový produkt alebo služba, čo je podľa spomenutých zakladateľov startupov podmienkou pre startup, rovnako ako podmienky extrémnej neistoty. Startup, keď prichádza na trh s inováciou, nevie ako na ňu zareaguje trh a investori. Extrémna neistota znamená, podobne ako v prípade Blankovho vyjadrenia, že startup nevie aký je jeho podnikateľský model a ako trh zareaguje na jeho produkt či službu. Startup vstupuje do nového prostredia a dokonca v niektorých prípadoch sám vytvára nový trh a nové prostredie, ktorého princípy a zákonitosti samozrejme dopredu nemôže poznať a práve v tom spočíva extrémna neistota.

Ako píše Thanader (2012), ktorý sám spustil úspešný startup, najväčší rozdiel medzi startupom a malým podnikom tkvie v ich hlavných cieľoch. Malé podniky majú za cieľ ziskovosť a stabilnú dlhodobú hodnotu. Startupy sa zameriavajú na príjmy a rastový potenciál.

Startupy patria do skupiny malých a stredných podnikov, ktoré tvoria základ slovenskej ekonomiky. „Na konci roka 2013 bolo z celkového počtu podnikateľských subjektov 96,8% mikropodnikov, 2,6% malých a stredných podnikov a 0,5% stredných podnikov.“ Malé a stredné podniky pozitívne ovplyvňujú aj zamestnanosť Slovenska. „Malé a stredné podniky v roku 2013 tvorili 71,7% podiel na zamestnanosti v podnikovej ekonomike a 59,4% podiel na celkovej zamestnanosti v hospodárstve SR.“ (Slovak Business Agency, 2014)

1.1.1 Základné charakteristiky slovenského startupu

Vek vedúcej osoby je medzi 26 až 30 rokmi (*2 – 26-30).* Vzdelanie vedúcej osoby je stredoškolské s maturitou až vysokoškolské 2. stupňa (*3 – stredné s maturitou, 4 - VŠ 2. stupňa).* Dĺžka zamestnania pred začatím podnikania je 5 až 10 rokov, zhruba 7,5 roka (*2 – do 5 rokov, 3 – do 10 rokov).* Počet členov tímu je 5,9 a doba trvania startupu je takmer 2 roky.

Tabuľka 1. Základná charakteristika

Personálne údaje	priemer	medián	štd odchýlka
Vek	2,33*	2,00	0,93
Vzdelanie	3,86*	4,00	0,59
Dĺžka zamestnania pred začatím podnikania	2,53*	2,00	0,99
Počet členov tímu	5,89	6,00	2,38
Doba trvania startupu	1,88	1,50	1,86

* hodnoty škály
Zdroj: vlastné spracovanie

Je samozrejmé, že čím je startup v skoršom štádiu vývoja, tým má menej členov tímu. Priemerný počet členov tímu v startupoch, ktoré existujú menej ako 1 rok je 5.Pre startupy, ktoré trvajú viac ako 1 rok je to 7 členov tímu.
*Startup s najväčším počtom členov tímu, až 20, existuje 3 roky. Vek zakladateľa je viac ako 41 a prax pred sledovaným startupom mal 15 a viac rokov. Zakladateľ sa rozhodol startup založiť pre samotnú myšlienku, ideu na ktorej startup postavil. Zakladateľ pracoval v prostredí, v ktorom prichádzal do kontaktu s problémami, ktoré sa napokon rozhodol riešiť vlastnou cestou. Aktuálne sa startup nachádza vo fáze rozvoja prvých príjmov. To znamená, že v roku 2014 overili prototyp a momentálne prebieha predaj produktu a generujú sa prvé príjmy.

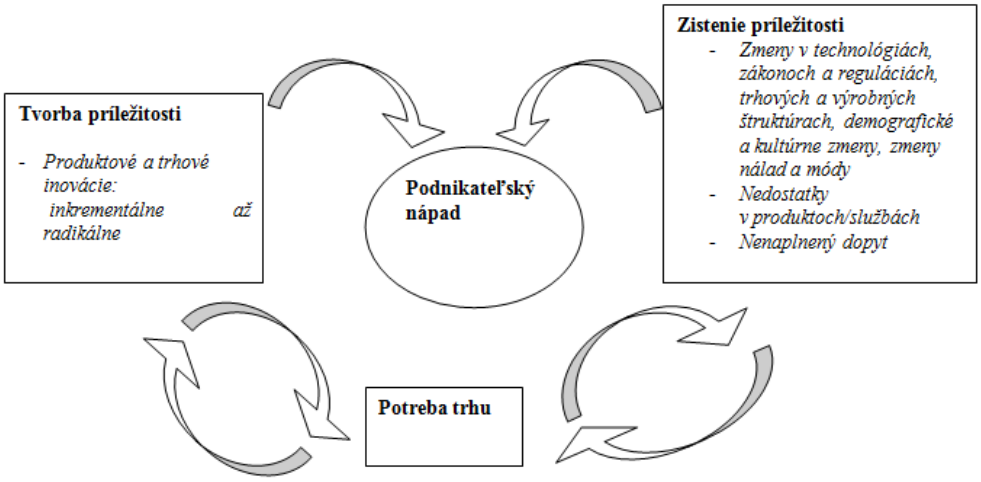
Produkt je rozvinutý vo fáze 4 – pokusy s realizáciou a zákazníci vo fáze 4 – nadväzovanie kontaktov.

1.2 Podnikateľský nápad

Podnikateľský nápad je esencia podnikania. Bez nápadu by nebol podnik. Či už ide o nápad jednoduchý, ničím výnimočný alebo je to niečo revolučné. Klasický malý podnik je tvorený jednoduchým nápadom, ktoré už existujú. Na druhej strane od startupu sa očakáva niečo nové. Väčšina nápadov však už nie je úplne originálna, ťažko sa hľadá niečo čo ešte nikto nikdy neskúsil. Niekedy výnimočnosť nápadu spočíva v novom pohľade na už existujúci problém alebo v inovácii existujúce produktu/služby.

Dobré podnikateľské nápady sú založené na komerčnej príležitosti podporené potrebou z trhu. Nápady sa môžu tvoriť prostredníctvom radikálnej alebo inkrementálnej zmeny alebo inováciou produktu či trhu. Ale v týchto prípadoch je malá prípadne žiadna podpora zo strany trhových potrieb. Inovácie tak niekedy tvoria potreby, ktoré predtým neexistovali. Hoci príležitosti sa môžu objaviť aj v situáciách kedy už existujúce potreby zákazníkov ostávajú nenaplnené. A produkt tak môže vzniknúť ako odpoveď na tieto spozorované nenaplnené potreby. Oba spomenuté prístupy však v záujem úspechu majú byť prepojené s overovaním potrieb zákazníka.

Obrázok 1
Tvorba podnikateľského nápadu



Zdroj: Burns, P.: New venture creation. A framework for entrepreneurial start-ups. Palgrave MacMillan 2014, s. 52

Proces tvorby podnikateľských nápadov zahŕňa 3 štádiá (Burns, 2014)

1. Podnikateľ by si mal byť istý, že je vystavený rôznym nápadom, vplyvom a ľuďom do najväčšej možnej miery, a že si je vedomý a sleduje tieto vplyvy. Spozorovanie rôznych vplyvov a schopnosť si ich uvedomiť je dôležitá a nie všetci spozorujú príležitosť.
2. Rozpoznanie trhových príležitostí pozorovaním konzumentov a ich bežného dňa a zisťovať, či by sa ich každodenné potreby dali naplniť lepšie alebo iným spôsobom. Podnikateľ by mal byť schopný s tieto otázky pýtať . Je nutné premýšľať nad vecami, ktoré sa dejú okolo a zároveň sa zamýšľať aj nad budúcnosťou. Spochybňovanie status quo.

3. Nakoniec formulovanie a refolmulovanie podnikateľského nápadu tak aby mohol vzniknúť životaschopný podnikateľský model. Nie všetky produkty sú úspešné na trhu a nie všetky nápadu sú vhodné na začatie podnikania.

1.2.1 Originalita podnikateľského nápadu

Kapitola hovorí o výsledkoch prieskumu predstaveného v úvode príspevku. Priemerná úroveň originality podnikateľského nápadu je stredoeurópska až európska (*3 – SE, 4 – E*). Slovné vyjadrenie originality podnikateľského nápadu bolo pre startupy omnoho náročnejšie ako označenie čísla škály. V otvorenej otázke 32 startupov uviedlo, že zaznačenú mieru originality majú potvrdenú prieskumami trhu alebo je potvrdená objednávkami. Na druhej strane rovnaký počet startupov odpovedalo, že podobný produkt/služba niekde vo svete existuje, dokonca to potvrdili aj prieskumy, výstavy či vlastné skúsenosti. No svoju originalitu títo respondenti vidia vo vyššej kvalite, zdokonalení produktu/služby, prípadne sa odlišujú dizajnom alebo produkt prispôsobili na konkrétny trh.

Startupy majú priemerne rozvinutý svoj podnikateľský nápad medzi fázou prototypu produktu/testovania a fázou prvých príjmov z predaja. Investori podporujú startupy medzi fázou štartovacieho kapitálu a fázou kapitálu na začiatočný rast a rozvoj. Rozvoj podnikateľského nápadu predbieha cyklus financovania o 1,27 bodu, teda o viac ako jednu fázu. Hodnotenie rozvoja startupu z hľadiska podnikateľov (subjektívne) zjavne predstihuje hodnotenie stavu rozvoja z pozície investorov (objektívne). Mediánové hodnotenie zaznamenáva tento predstih až o dva body.

Tabuľka 2.
Podnikateľský nápad v startupe

	priemer	medián	štd odchýlka
Miera originality podnikateľského nápadu*	3,75	4,00	1,29
Rozvoj podnikateľského nápadu**	3,63	4,00	1,11
Cyklus financovania startupu***	2,36	2,00	0,81

Zdroj: vlastné spracovanie
*Škála: 1 – lokálna, 2 – národná, 3 – stredoeurópska, 4 - európska, 5 – celosvetová
**Škála: 1 - nápad/koncept/výskum, 2 – vývoj produktu, 3 – prototyp produktu/testovanie, 4 - prvé príjmy, 5 - rastúce príjmy
***Škála: 1 - predštartovací kapitál (anjelská fáza, myšlienka, žiadny produkt), 2 - štartovací kapitál (seed fáza, práca na produkte, vyrobený/realizovaný prototyp, zisťovanie záujmu o produkt), 3 – kapitál na začiatočný rozvoj a ďalší rast (series A/B fáza, 1., 2. kolo, investícia do podniku, ktorý už má zákazníkov, generuje tržby), 4 – rozvojový kapitál (3. kolo, mezanínový kapitál), 5 – IPO (verejný trh)

Priemerná rozvinutosť podnikateľského nápadu startupov s trvaním do 1 roka je na takmer na úrovni 3, čo je zjednodušene povedané napol ceste. Startupy s trvaním viac ako 1 rok majú podnikateľský nápad priemerne rozvinutý medzi fázou 3 a 4. Môžeme teda povedať, že väčšina práce na podnikateľskom nápade sa udeje v priebehu prvých mesiacov fungovania startupu.

Jedna z charakteristík startupu sa týka originality nápadu. Autori tvrdia, že startup by mal priniesť niečo nové, originálne. Nové riešenie existujúceho problému alebo dokonca objavenie či vytvorenie úplne novej potreby. V dnešnom svete je však už pomerne náročné priniesť niečo úplne originálne, niečo čo ešte nikto neskúsil. Globalizácia otvára trhy, ale na druhej strane zvyšuje konkurenciu. Dnes si už konkurujú startupy z rôznych kútov sveta. A tak skôr ako originalita je dôležitá znalosť, nápaditosť a rýchlosť. Skutočná znalosť potrieb zákazníka by mala predchádzať všetkým ostatným procesom. Rýchlosť akou startup pracuje na vytvorení produktu/služby, na riešení objavenej potreby. Rovnako dôležitá je rýchlosť nasadenia na trh a získanie pozornosti zákazníkov.

 ISBN 978-80-225-4279-1

V skúmanej vzorke 72 startupov až 43% (31 respondentov) tvrdí o svojom produkte/službe, že je originálny na svetovej úrovni. (Miera originality podnikateľského nápadu: 1 – lokálna, 2 – národná, 3 – stredoeurópska, 4 - európska, 5 – celosvetová). O nápade originálnom na národnej úrovni hovorí 15 startupov (20%), trinásť zo skúmaných startupov svoj nápad radí do tretej úrovne – originalita na stredoeurópskej úrovni a 11 ne európskej. Len 2 startupy označili svoj nápad za lokálne originálny.

Dôkladnejší pohľad na zdôvodnenie originality nápadu jednotlivými startupmi mnohé vysvetľuje. Dva startupy označili svoju originalitu ako lokálnu, čo znamená, že sú originálny len v danej lokalite kde pôsobia. To sa môže zdať ako nonsens pri téme startup. Jeden respondent však tvrdí, že sa zatiaľ vo svojej činnosti zameriava len na konkrétnu oblasť. Druhý zase tvrdí, že podobné produkty/služby vo svete existujú čo je preukázateľné. Konkrétny startup však existujúce varianty vylepšil natoľko, že konkurenciu ďaleko prekonal a tak vytvoril samostatnú skupinu. Podstatu svojho produktu/služby však nevymysleli sami.

Na základe sumarizácie zdôvodnení originality podnikateľského nápadu môžeme povedať, že startupy s originalitou na najvyššej svetovej úrovni v najväčšej miere tvrdia, že vykonali prieskum trhu a ten nepotvrdil existenciou podobného riešenia. Originalitu potvrdzujú aj objednávky prichádzajúce z celého sveta.

* zakladateľ startupu prišiel na nápad na podnikanie náhodou, vlastnou skúsenosťou, ktorá ho viedla k zamysleniu sa nad riešeniami problému. Začal sa zaoberať tvorbou produktu, vykonal len rýchly prehľad možných riešení. Originalitu jeho produktu podrobnejšie overil až investor ako súčasť procesu rozhodovania.

Tabuľka 3.
Zdôvodnenie originality podnikateľského nápadu

	Originalita						
Zdôvodnenie originality	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***	***Spolu***	**Podiel v %**
1	0	3	6	4	19	32	44,44
2	0	0	1	1	2	4	5,56
3	1	10	6	5	10	32	44,44
4	1	2	0	1	0	4	5,56
Spolu	2	15	13	11	31	72	100,00
Podiel v %	2,78	20,83	18,06	15,28	43,06	100,00	
Priemerná hodnota	3,5	2,73	2	2,27	1,71	-	

Zdroj: vlastné spracovanie

Najčastejšie slovné zdôvodnenia, vyjadrenia o originalite podnikateľského modelu sú nasledovné:

1. - prieskum trhu nepotvrdil existenciu podobného produktu/služby, úroveň originality potvrdzujú aj objednávky,
2. - oblasť podnikania ako taká je ešte len v začiatkoch, konkurenti existujú, ale všetci sú v začiatočnej fáze,
3. - podobné produkty/služby vo svete existujú, existenciu konkurencie potvrdil aj prieskum či výstavy. Konkrétny startup však produkt/službu vylepšil, prípadne sa odlišuje dizajnom, kvalitou. Produkt/službu chce priniesť napríklad na nové trhy,
4. - startup sa svojou činnosťou sústredí na konkrétny trh.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Zaujímavý je aj pohľad na úroveň poznania potrieb zákazníkov vzhľadom na úroveň originality nápadu. V prípade najnižšej úrovne originality – lokálnej je úplná znalosť potrieb zákazníka. Štatisticky síce toto tvrdenie nie je významné, nakoľko hovoríme o dvoch startupoch zo vzorky, ale logicky môžeme predpokladať platnosť. Pri už existujúcich produktoch/službách je jasná potreba, ktorú riešenia a zákazníci si potrebu tiež uvedomujú.
Pri národnej, stredoeurópskej a európskej originalite nápadu je poznanie potrieb niečo viac ako pokusy s realizáciou. Najnižšia znalosť potrieb zákazníka je v prípade ak je riešenie svetovo originálne a to len v podobe uceleného konceptu.
*startup s celosvetovo originálnym produktom, má jasne a konečne identifikovaných zákazníkov, produkt pripravený na predaj, ale znalosť potrieb pozná len na úrovni konceptu. To sa jasne odráža na problémoch so vstupom na trh, teda startup presne nevie ako svoje riešenie ponúknuť zákazníkom.

Tabuľka 3.
Prepojenie miery originality podnikateľského nápadu na príslušné oblasti

	Miera originality				
Priemerné hodnoty	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Trvanie startupu*	1,25	1,87	2,72	1,89	1,57
Rozvinutosť produktu**	5,00	4,67	4,62	4,09	3,94
Identifikovanie zákazníkov**	5,00	4,20	4,15	4,45	3,81
Znalosť uspokojovaných potrieb**	5,00	4,20	4,38	4,00	3,61
Miera prítomnosti startupu na trhu***	5,00	4,73	4,23	4,27	3,84
Trh, na ktorom sa startup nachádza****	2,00	2,33	2,85	3,60	4,32

Zdroj: vlastné spracovanie
*otvorené odpovede, priemer rokov
** Škála: 1 – žiadna, 2 – prvá predstava, 3 – ucelený koncept, 4 – pokusy s overovaním, 5 – úplná, alebo takmer úplná reálna znalosť
***Škála: 1 – nie je, 2 – pripravuje sa, 3 – dokončená príprava, 4 – pokusy so vstupom, 5 – prvé predaje
**** Škála: 1 – lokálny, 2 – národný, 3 – stredoeurópsky, 4 – európsky, 5 – svetový

Miera identifikácie zákazníkov je na tom obdobne. Pri celosvetovej originalite produktu sa miera identifikovania zákazníkov nachádza takmer na úrovni pokusov s overovaním, podobne ako rozvinutosť produktu. Môžeme teda tvrdiť, že čím originálnejší podnikateľský nápad, tým viac má startup náročnejšiu pozíciu.

A to je zároveň aj rozdiel medzi startupom a klasickým začínajúcim podnikom. Vieme, že zo startupu sa časom stane malý podnik. Teda prestane spĺňať atribúty startupu. A stane sa tak, vtedy, keď sa vyššie spomenuté súčasti podnikateľského modelu rozvinú do najvyššej miery, teda úplnej znalosti. Hoci dnes startupy svoje riešenie označili za svetovo originálne, zajtra to už platiť nemusí. Konkurencia nespí a denne sa kreujú nove riešenia a tiež nové potreby. S pribúdajúcou konkurenciou sa vyjasňujú aj potreby, zákazníci aj produkty.

Ťažká pozícia startupov s originálnym nápadom je znázornená aj na čase, ktorý startup potrebuje na uplatnenie sa na trhu. V prípade startupov s lokálnou originalitou trvalo priemerne 1,25 roka kým dosiahol prvé predaje. Startupom so svetovo originalitou priemerne trvalo 1,56 roka dostať sa tesne pred prvé pokusy o vstup na trh. S vyššou originalitou produktu rastie aj náročnosť na vstup na trh. Zároveň vidíme, že startupy s tvrdením svetovej originality sa

nachádzajú alebo pokúšajú vstupovať na svetový trh. Miera originality a cieľom trhom v priemere korešpondujú.

3. Záver

Podnikateľský nápad je základom podnikania. Bez nápadu by nevznikol žiadny podnik. Podstatou nápadu je spozorovanie príležitosti, pociťovanie potreby alebo jednoducho len počúvanie ľudí v okolí a riešenie ich problémov. Význam nápadu ako základ pre podnikanie sa prejavuje najmä v startupovom prostredí. Jedným zo znakov startupu je originálny nápad, myšlienka na ktorej je následne postavený celý projekt. V dnešnej dobre je však už veľmi ťažko priniesť niečo celosvetovo originálne. Druhým znakom startupov je, že si konkurujú globálne. Keďže najčastejšie ide o nápady na technologickom základe, cieľom je získať čo najviac zákazníkov. A tak sa musia orientovať na trh globálne. To platí najmä v prípade startupov pochádzajúcich z malých krajín. Viac ako originalita sa teeda do popredia dostáva kvalita práce na nápade. Úlohou startupov je vyťažiť z nápadu čo najviac, pridať mu originalitu v podobe pridanej hodnoty.

Startupový guru Eric Ries nadväzuje na koncepciu štíhleho podnikania a prispôsobil ju pre potreby startupov. Podtatu koncepcie Štíhly startup (Lean startup) tvorí najmä Minimálne životaschopný produkt (Minimal viable produt – MVP). Hovorí o neustálom overovaní myšlienok a zmien v produkte si zákazníkom. Nespoliehať sa na vlastné hodnotenie originality a pridanej hodnoty nápadu, ale overiť to pri čo najnižších nákladoch so zákazníkmi.

V prípade slovenských startupov si až 43% zakladateľov myslí o svojom nápade, že je originálny na svetovej úrovni. Tieto dohady sa z časti potvrdili v podobe objednávok z rôznych krajín sveta alebo dôkladnou analýzou konkurenciou. Podstatná časť však svoje tvrdenie nevedela podložiť. Druhá podstatná časť startupov o svojej originalite tvrdí, že síce na svete existujú podobné riešenia, ale oni ich predbehli v inováciách. Pridanou hodnotou, vyššou kvalitou, inováciami môžu svoj produkt považovať za svetovo originálny.

Pri otázke ako súvisí originalita s poznaním potrieb zákazníka môžeme tvrdiť nasledovné. Čím je vyššia originalita nápadu, tým je poznanie potrieb zákazníka nižšie. Následne na to nadväzujú aj problémy so vstupom na trh. Pri celosvetovej úrovni originality nápadu je aj najnižšia miera identifikovania zákazníkov aj rozvinutosti produktu. Problémy so vstupom na trh sú v prípade svetovo originálnych nápadov značné. Startupy sa zameriavajú na svetový trh, čo je preukázané. Tým majú vstup na trh značne zložitejší ako v prípade zamerania na národný, prípade stredoeurópsky trh.

Použitá literatúra (References)

Blank, S. 2010. *What is Startup? First Principles.*. [online]. 2010.[cit.2014-10-05]. Dostupné na internete: <http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>.

Blank, S. 2014. *Why companies are not startups*. [online]. 2014. [cit.2015-11-09]. Dostupné na internete: <http://steveblank.com/2014/03/04/why-companies-are-not-startups/>.

Burns, P. 2014. *New venture creation. A framework for entrepreneurial start-ups.* Palgrave MacMillan 2014, s. 52

Ries, E. 2010.*What is a startup?*[online]. 2010. [cit.2015-11-09]. 2010. Dostupné na internete: <http://www.startuplessonslearned.com/2010/06/what-is-startup.html>.

Slovak Business Agency, 2014. *Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike v roku 2013*. [online]. 2015. [cit.2015-09-03]. Dostupné na internete: <http://www.sbagency.sk/sites/default/files/stav_msp_sk_web.pdf>. s. 19-44.

Thaneder, N. 2012 *Are You Building A Small Business or Startup?* 2012. [online]. 2012. [cit.2015-09-03]. Dostupné na internete: <http://www.forbes.com/sites/theyec/2012/08/15/are-you-building-a-small-business-or-a-startup/>.

Akčný plán projektu BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) ako súčasť protikorupčných opatrení v Slovenskej republike a v rámci EU
BEPS Action Plan (Base Erosion and Profit Shifting) as part of anti-corruption measures in the Slovak Republic and in EU

Tatiana Hajniková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: th@thdata.sk

Abstract
The contribution is focused on the corruption and its impact on the economic environment. Significant indicators include the Rule of law, which reflects the level of law enforcement in the state and Corruption Perception Index CPI to measure corruption in the public sector. The European Union has developed a set of anti-corruption measures to prevent tax evasions. To this set of measures is currently included BEPS Action Plan, the proposal Anti-Tax-Avoidance-Directive and the proposal Country-by-Country-Reporting.

JEL classification*: K23, M21*
Keywords*: corruption, BEPS, CPI*

1. Korupcia ako súčasť globalizovanej trestnej činnosti a korupcia v podmienkach Slovenskej republiky

Organizovaná trestná činnosť už nepredstavuje iba historicky a územne ohraničený fenomén: tradičné zločinecké organizácie mafiánskeho typu postupne rozšírili svoju sféru vplyvu, pričom využívajú príležitosti, ktoré ponúka ekonomická globalizácia a nové technológie a uzatvárajú spojenectvá so zločineckými skupinami z iných krajín, a to aj z iných kontinentov, a delia si trhy a sféry vplyvu v mnohých trestných činnostiach a možnostiach zisku.

Ich vplyv na hospodárstvo, spoločnosť a miestne orgány je preto čoraz viac badať na rôznych úrovniach. Organizovaná trestná činnosť sa stala celosvetovým hospodárskym subjektom, ktorý využíva obrovské výhody z nezákonnej hospodárskej súťaže a podvodným spôsobom poškodzuje legálne hospodárstvo.

K typickým spôsobom fungovania organizovanej trestnej činnosti patrí v súčasnosti okrem násilia a zastrašovania aj korupcia. Pranie špinavých peňazí je zase často typickou súčasťou aktivít organizovaného zločinu a javom, ktorý úzko súvisí aj s korupciou, podvodmi a daňovými únikmi.

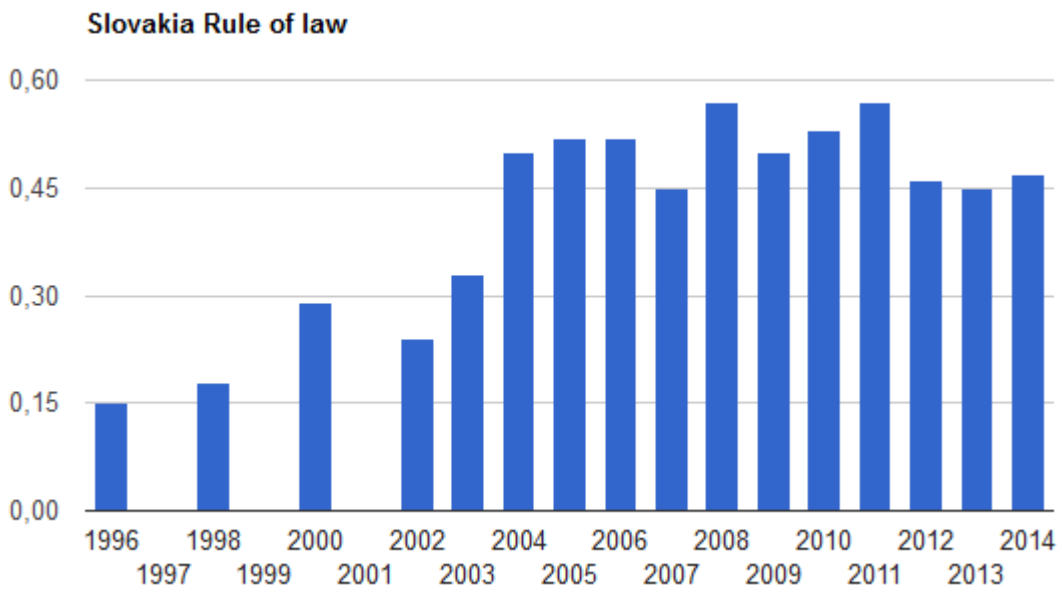
Tak, ako uvádza Ben W. Heineman et al. (2006) vo svojom článku "The Long War Against Corruption" korupcia „rozkladá trhy a slobodnú hospodársku súťaž, podnecuje cynizmus obyvateľstva, podkopáva Rule of law, ruší legitimitu vlády a nahlodáva integritu vlády a súkromného sektora. Je tiež hlavnou bariérou pre medzinárodný rozvoj a je systémovým zneužívaním moci vládou, ochudobňujúc chudobných."

V štúdiách venovaných korupcii sa často stretávame s ukazovateľom Rule of law . Rule of Law má priamy vplyv na mieru korupcie v štáte, a naopak, štátna korupcia ovplyvňuje Rule of law. Vláda neriadiaca sa zákonmi, ktoré sama tvorí, je jasne skorumpovaná mocou. Začarovaný kruh je zreteľne možné vidieť aj v snahe tvoriť vágne, či príliš reštriktívne zákony podporujúce korupciu.

Rule of law je výnimočným ukazovateľom, ktorý odráža mieru vymáhateľnosti práva v štáte. Čím nižšia je jeho hodnota, tým je vyššia pravdepodobnosť postihu zločinného jednania (akým je aj korupcia) a jeho následného trestu. Tento fakt z logiky veci priamo a veľmi významne ovplyvňuje mieru korupcie v štáte. Je ho možné vysledovať aj prostredníctvom korelácií medzi indexmi korupcie a hodnotami Rule of law.

Obrázok 1

Slovensko: Rule of law index (-2,5 slabý, +2,5 silný)



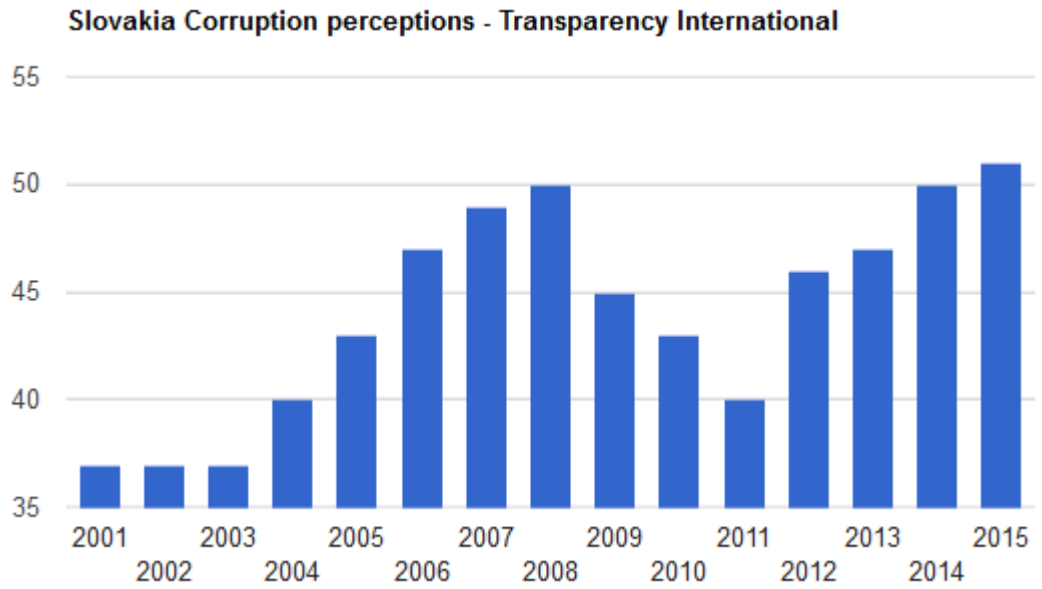
Zdroj: The Glogal Economy.com. (2016):. Slovakia: Rule of law. http://www.theglobaleconomy.com/Slovakia/wb_ruleoflaw/,http://www.theglobaleconomy.com/Slovakia/wb_ruleoflaw/

Poznámky: Tento indikátor bol spracovaný Svetovou bankou (govindicators.org). Poskytuje údaje pre Slovensko od roku 1996 do roku 2014. Priemerná hodnota pre Slovensko a počas tejto doby činila 0,42 bodov, minimálna 0,15 bodov v roku 1996 a maximálna 0,57 bodov v roku 2008.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Obrázok 2

Slovensko: Index vnímania korupcie, 100= žiadna korupcia



Zdroj: The Glogal Economy.com. (2016) : Slovakia: Corruption perceptions - Transparency International . http://www.theglobaleconomy.com/Slovakia/transparency_corruption/

Poznámky: Z tohto indikátora Transparency International poskytuje dáta pre Slovensko od roku 2001 do roku 2015. Priemerná hodnota pre Slovensko v tomto období bola 44.13 bodov, pričom minimum 37 bodov bolo dosiahnuté v roku 2001 a maximom 51 bodov bolo dosiahnuté v roku 2015.

V podmienkach Slovenskej republiky je vymožiteľnosť práva, tak ako uvádza vo svojom článku „Nevyhnutnosť zlepšenia podnikateľského prostredia na Slovensku" Harumová (2015), na dlhodobo nízkej úrovni. Uvedený fakt potvrdzuje aj obrázok 1.

Rule of law má vo vzťahu ku korupcii okrem korelácií z rôznych štúdií aj jasnú priamu obojstrannú kauzalitu. To znamená, že zmenou jedného ukazovateľa zákonite dôjde aj k zmene druhého. Tento poznatok je pre ekonómov aj odborníkov pre boj s korupciou veľmi významný.

Welch (2007) vo svojom článku "The High Costs of Corruption" odborne odhaduje náklady svetovej korupcie na viac než 10 % k cenám všetkých tovarov a služieb v globálnej ekonomike. Svetová banka odhaduje celosvetové náklady na úplatkárstvo, malú podoblasť korupcie na trilión amerických dolárov ročne.

Spravodajca Európskeho parlamentu Osobitného výboru pre organizovanú trestnú činnosť, korupciu a pranie špinavých peňazí (CRIM), zriadeného rozhodnutím Európskeho parlamentu zo 14. marca 2012, Salvatore Iacolino, vo svojej Správe zo dňa 17.mája 2013 uvádza, že globalizovaná trestná činnosť si vyžaduje pozornosť a Európska únia je povolaná riešiť tieto výzvy. Nové, prešpekulované podoby organizovanej trestnej činnosti, korupcie a prania špinavých peňazí si vyžadujú obnovené politické úsilie na najvyššej úrovni a nové sociálne modely a modely boja proti nim, najmä navrhnúť jednotný a dôsledný právny rámec, ktorým by sa zasiahlo ekonomické jadro organizovaného zločinu a posilnila súdna a policajná spolupráca na európskej aj medzinárodnej úrovni. Okrem toho sa snaží presadzovať pružnejšiu a jednoduchšiu, a tým voči korupcii odolnejšiu verejnú správu, zodpovednejšiu politiku, rýchlejšiu a dôveryhodnejšiu justíciu, zdravšie podnikateľské prostredie, transparentnejší systém bánk a profesií, ako aj vhodné opatrenia proti praniu špinavých peňazí, aby sa zabránilo

tomu, že trestný čin sa bude aj naďalej vyplácať na úkor legálnej ekonomiky a poctivých podnikateľov a občanov.

Nové technológie a príležitosti, ktoré ponúka Lisabonská zmluva, by mohli prispieť k dosiahnutiu tohto želaného cieľa.

1.1 Metodológia merania korupcie

Index vnímania korupcie (CPI – Coruption Perception Index), vytvorený Transparency International je najznámejší, najväčší a najcitovanejší index venujúci sa korupcii vo verejnom sektore. Vnímanie korupcie vo verejnom sektore vyčísluje na stupnici od 0 (najviac vnímaná) po 10 (najmenej vnímaná). Od roku 1995 ho spoločne zostavujú medzinárodná organizácia Transparency International a Gottingenská univerzita v Nemecku. Index je každoročne aktualizovaný.

CPI nie je samostatný prieskum, ale prieskum prieskumov. Index je vypočítaný z najmenej troch a priemerne z ôsmych medzinárodných prieskumov, v ktorých sa vyskytli otázky o stave korupcie či úplatkárstva.

Slovensko bolo merané 8 prieskumami. Ani jeden z týchto prieskumov nezadáva samotná Transparency International ani jej pobočky, ale sú vlastnými projektmi rôznych inštitúcií. Pre Slovensko to naposledy boli: Svetové ekonomické fórum, Centrum pre výskum konkurencieschopnosti IMD, Freedom House, Bertelsmannova nádácia (2 výskumy), Economist Intelligence Unit, IHS Global Insight a Political Risk Services . Prieskumy skúmajú názory najmä medzi manažérmi a medzi slovenskými aj zahraničnými expertmi. Aj preto Index vnímania korupcie oproti prieskumom Eurobarometru, skúma viac veľkú korupciu (napr. tendre). Index zložený z väčšieho počtu prieskumov zvyšuje reprezentatívnosť a znižuje vplyv prechodných faktorov na celkový výsledok Indexu. Aktuálny index vždy zodpovedá vývoju korupcie okolo dvoch rokov dozadu. Táto časová odchýlka vyplýva z použitej metodiky vypracovania indexu.

V metodológii merania korupcie sa okrem CPI vyskytuje mnoho ďalších indexov. Niektorí autori si dokonca vytvárali pre potreby očistenia od náhodilých vplyvov vlastné ukazovatele. Medzi najznámejšie patria Index BPI, INDEX PII, prieskumy Svetovej banky, Globálny Barometer korupcie, BI, ICRG a výsledky z World competitivenes report.

Podľa najcitovanejšieho svetového rebríčka vnímania korupcie od Transparency International skončilo v roku 2014 Slovensko na 54. mieste zo 175 krajín. Ide o zlepšenie o šesť miest oproti roku 2013 (berúc do úvahy mierne nižší počet hodnotených štátov v rebríčku tento rok). Je to ale šieste najhoršie umiestnenie z krajín Európskej únie, keď za nami skončili len Chorvátsko, Taliansko, Rumunsko, Bulharsko a Grécko. Podľa rebríčka, ktorý reflektuje úroveň vnímania domácich i zahraničných analytikov a manažérov, sú najčistejšími krajinami Dánsko, Nový Zéland a Fínsko. Naopak, najskorumpovanejšími sú Somálsko, Severná Kórea a Sudán.

2. Akčný plán projektu BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) ako súčasť protikorupčných opatrení v Slovenskej republike a v EÚ

Na základe odhadov sa v EÚ stráca škandalózna suma 1 bilión EUR v daňových podvodoch a daňových únikoch, čo zodpovedá sume vo výške približne 2 000 EUR na každého európskeho občana každý rok bez toho, aby sa v reakcii na to prijali zodpovedajúce opatrenia.

Táto strata predstavuje hrozbu pre zachovanie sociálneho trhového hospodárstva založeného na kvalitných verejných službách, ohrozenie správneho fungovania jednotného trhu, medzeru v účinnosti a spravodlivosti daňových systémov v EÚ, ako aj ohrozenie ekologickej transformácie hospodárstva, keďže vytvára a uľahčuje spoločensky škodlivé

 ISBN 978-80-225-4279-1

špekulácie, ktoré vedú k rastúcej sociálnej nerovnosti, zvyšovaniu nedôvery občanov v demokratické inštitúcie a podpore prostredia demokratického deficitu.

Nedostatočná koordinácia daňových politík v EÚ vedie k významnej finančnej a administratívnej záťaži občanov a podnikov prevádzkujúcich svoju činnosť cezhranične v rámci EÚ a môže viesť k neúmyselnému nezdaneniu alebo k daňovým podvodom a vyhýbaniu sa daňovým povinnostiam.

Praktiky vyhýbania sa daňovým povinnostiam, ktoré umožňuje rastúcu dematerializáciu hospodárstva, vedú k narušeniam hospodárskej súťaže, čo poškodzuje európske podniky a ich rast. Rozsah daňových podvodov a vyhýbanie sa daňovým povinnostiam oslabuje dôveru a vieru občanov v spravodlivosť a opodstatnenosť výberu daní a fiškálneho systému ako celku. Pretrvávajúce skreslenia v dôsledku netransparentných alebo škodlivých daňových praktík v jurisdikciách fungujúcich ako daňové raje môžu viesť k umelým tokom a negatívnym účinkom na vnútornom trhu EÚ. Škodlivá hospodárska súťaž v EÚ jasne odporuje logike jednotného trhu. Je potrebné zvýšené úsilie v záujme harmonizácie daňových základov v rámci čoraz užšej hospodárskej, fiškálnej a rozpočtovej Únie.

Transferové oceňovanie, ktoré má za následok vyhýbanie sa daňovým povinnostiam, negatívne ovplyvňuje rozpočty rozvojových krajín s odhadovanou stratou vo výške približne 125 miliárd EUR daňových príjmov ročne, čo predstavuje takmer dvojnásobok sumy, ktorú rozvojové krajiny dostávajú ako medzinárodnú pomoc.

Slovenská republika podpísala v Paríži v januári 2016 spolu s ďalšími 31 štátmi dohodu v boji proti daňovým únikom. Slovensko tak urobilo ďalší krok k zefektívneniu boja proti daňovým únikom a k zintenzívneniu medzinárodnej spolupráce. Zároveň sme sa tým prihlásili k implementácii záverov projektu BEPS (Base Erosion and Profit Sifting), ktorý je zameraný proti erózii základu dane a presunom ziskov. Podpísanie dohody by malo viesť k prehĺbeniu transparentnosti nadnárodných spoločností. Automatická výmena správ medzi krajinami umožní podľa Ministerstva financií Slovenskej republiky správcom dane získať informácie o vybraných daňových ukazovateľoch nadnárodných spoločností, vrátane ich ziskov, či výšky dane zaplatenej týmito spoločnosťami v jednotlivých štátoch.

Snahou projektu BEPS je boj proti narúšaniu základu dane a presunom ziskov do iných jurisdikcií za účelom vyhnutia sa plateniu daní zo strany nadnárodných spoločností. Na projekte pracovali po prvýkrát v histórii všetky krajiny OECD, krajiny G20, ktoré nie sú členmi OECD, pristupujúce krajiny do OECD Kolumbia a Lotyšsko a 15 rozvojových krajín s cieľom revidovať základy medzinárodných daňových pravidiel (62 krajín). Komplexný súbor opatrení projektu BEPS vznikol na základe dohody všetkých zaangažovaných krajín na technickej úrovni.

Dňa 28. januára 2016 vydala Európska komisia v rámci zavŕšenia projektu BEPS balíček opatrení proti daňovým únikom – Anti Tax Avoidance Package (ATAP), a čo je najdôležitejšie, aj návrh smernice Európskej únie, ktorým sa ustanovujú pravidlá proti praktikám obchádzania daňových povinností, ktoré najvýraznejšie ovplyvňujú fungovanie vnútorného trhu (Anti Tax Avoidance Directive – ATAD).

Návrh smernice obsahuje napríklad pravidlá pre zamedzenie hybridných finančných nástrojov. Podnik zo skupiny poskytuje úvery iným podnikom z rovnakej skupiny. Úrok z vnútropodnikových úverov je uznateľný daňový náklad, čiže si ho podniky odrátajú od zdaňovaných príjmov. No zároveň v krajine podniku je úrok braný ako dividenda, ktorá je od dane oslobodená. Dochádza tak k dvojitému nezdaneniu. BEPS odporúča, aby sa vtedy úrok neodpočítaval ani v krajinách, odkiaľ sa vypláca.

Ďalšie opatrenia sa týkajú intelektuálneho majetku. Niektoré podniky využívali, že krajiny ako Cyprus, Luxembursko, Malta, ale aj Maďarsko daňovo zvýhodňovali vlastníkov intelektuálneho majetku (intellectual property – IP). Išlo napríklad o obchodnú známku, patent, software. Podniky mali tendenciu presúvať do týchto krajín intelektuálny majetok. Miestne IP podniky potom fakturovali v rámci skupiny licenčné poplatky, ktoré znižovali daňový základ, a tým aj daň v ostatných krajinách. Samotné IP podniky v Luxembursku, na Malte či Cypre zdanili príjem z licenčných poplatkov veľmi nízkou sadzbou dane. Nevyvíjali pritom žiadnu činnosť, ani nemali náklady na udržanie alebo zvýšenie intelektuálneho majetku podniku. Toto už bude možné, iba ak IP podniky budú vykonávať aj činnosti a mať náklady na udržanie a zvýšenie hodnoty intelektuálneho majetku.

Smernica sa dotýka aj cezhraničného daňového plánovania. Podniky budú musieť klásť väčší dôraz na ekonomické opodstatnenie štruktúr a transakcií. Niektoré štruktúry (schránky) po zavedení BEPS nebudú možné, ak sa do danej krajiny nepresunie aj časť ekonomických aktivít a zamestnancov. Pre menšie podniky to bude z pohľadu prevádzkových nákladov väčší problém ako pre väčšie.

Súčasné pravidlá umožňujú IT gigantom nezdaňovať väčšinu zisku z predaja tovarov v krajinách, kde sa nachádzajú ich zákazníci. Viac zdaňujú v krajinách ako Írsko či Luxembursko. Tam majú založený hlavný predajný podnik. V ostatných krajinách majú len podniky pre podporné marketingové aktivity s niekoľkými zamestnancami a zdaňujú tam len menšie sumy. BEPS dáva rôzne odporúčania na zmenu legislatívy, aby IT firmy zdaňovali väčšinu zisku v krajinách, kde majú zákazníkov.

12. Apríla 2016 v Strasburgu vydala Európska komisia návrh pravidiel daňovej transparentnosti vo verejnom sektore pre nadnárodné spoločnosti. Na základe tohto návrhu, ktorý dopĺňa iné návrhy na zavedenie výmeny informácií medzi daňovými správami, sa bude od nadnárodných spoločností, ktoré pôsobia v EÚ a ktoré majú celkové príjmy nad 750 miliónov EUR ročne, vyžadovať uverejnenie hlavných informácií o tom, kde dosahujú zisky a kde platia svoje dane v EÚ podľa jednotlivých krajín. Rovnaké pravidlá sa budú uplatňovať na mimoeurópske nadnárodné spoločnosti, ktoré pôsobia v Európe. Okrem toho budú spoločnosti musieť uverejňovať súhrnné údaje o celkových daniach zaplatených mimo EÚ.

Tento návrh predstavuje jednoduchý a primeraný spôsob, ako zvýšiť zodpovednosť veľkých nadnárodných spoločností v oblasti daní bez toho, aby to malo nepriaznivý vplyv na ich konkurencieschopnosť. Bude sa vzťahovať na tisícky veľkých podnikov, ktoré pôsobia v EÚ, bez toho, aby sa to dotklo malých a stredných podnikov.

V návrhu sa takisto stanovujú prísnejšie požiadavky na transparentnosť, ktoré sa vzťahujú na aktivity spoločností v krajinách, ktoré nedodržiavajú medzinárodné štandardy dobrej správy v daňových záležitostiach. Komisia bude vychádzať zo svojej vonkajšej daňovej stratégie s cieľom čo najrýchlejšie vytvoriť prvý spoločný zoznam takýchto daňových jurisdikcií za celú EÚ.

Týmto návrhom sa zmení smernica o účtovníctve (smernica 2013/34/EÚ) s cieľom zaistiť, aby veľké skupiny každoročne uverejňovali správu, v ktorej zverejnia zisk a z neho plynúcu a zaplatenú daň v každom členskom štáte podľa jednotlivých krajín. Tieto informácie zostanú prístupné počas piatich rokov. Súvisiace informácie (obrat, počet zamestnancov a povaha činností) umožnia vykonať kvalifikovanú analýzu a budú sa musieť zverejniť v prípade každej krajiny EÚ, v ktorej spoločnosť pôsobí, ako aj v tých daňových jurisdikciách, ktoré nedodržiavajú štandardy správy v daňových záležitostiach (tzv. daňové raje). Súhrnné údaje sa budú musieť takisto uviesť v prípade operácií uskutočnených v ostatných daňových jurisdikciách vo zvyšku sveta. Tento návrh bol dôkladne strážený, aby nedošlo k uverejňovaniu žiadnych dôverných obchodných informácií.

 ISBN 978-80-225-4279-1

3. Záver

Korupcia je vážny celospoločenský problém, ktorý preniká do všetkých oblastí života a vážne ho deformuje na poli etickom, morálnom, ekonomickom i politickom. Korupcia je problémom nielen Slovenskej republiky, ale aj mnohých iných krajín.

Daňové podvody a daňové úniky obmedzujú schopnosť členských štátov dosahovať príjmy a realizovať svoju hospodársku politiku. Boj proti daňovým podvodom a únikom si vyžaduje opatrenia na vnútroštátnej úrovni, na úrovni EÚ a i na celosvetovej úrovni.

Členské štáty môžu zvýšiť svoje daňové príjmy prostredníctvom systematických opatrení na znižovanie tieňového hospodárstva. Európska únia vypracovala komplexný súbor nástrojov na zlepšenie schopnosti členských štátov bojovať proti daňovým podvodom, a únikom. Súčasťou tohto súboru nástrojov je aj Akčný plán BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) ako iniciatíva k daňovému systému, ktorý je spravodlivejší, efektívnejší, pochopiteľnejší.

Je úplne evidentné, že medzinárodné daňové pravidlá je potrebné prebudovať a nastaviť pre svet, v ktorom žijeme tu a teraz.

Použitá literatúra (References)

BLISS, C., di TELLA, R. (1997) Does competition kill corruption?, In: Journal of Political Economy, 5, pp. 1001-1023

Európsky parlament.(2013). Správa o boji proti daňovým podvodom, daňovým únikom a daňovým rajom (2013/2060(INI)). http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A7-2013-0162+0+DOC+XML+V0//SK, [accessed 03.05.2013].

Európsky parlament. (2013). Správa o organizovanej trestnej činnosti, korupcii a praní špinavých peňazí: odporúčania týkajúce sa opatrení a iniciatív, ktoré sa majú vykonať (priebežná správa), (2012/2117(INI)). http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A7-2013-0175+0+DOC+XML+V0//SK, [accessed 17.05.2013].

HARUMOVÁ, A. (2016). Alternative approaches to determine the market value of the company. In Ekonomika, financie a manažment podniku - rok 2015 : zborník vedeckých prác pri príležitosti 75. výročia založenia Ekonomickej univerzity v Bratislave [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, s. [1-9] CD-ROM. VEGA 1/1607/2015. 2016. ISBN 978-80-225-4280-7

HARUMOVÁ, A. (2016) Inclusive labor markets as a solution of long term unemployment in Slovakia. In Mediterranean journal of social sciences. - Rome : Mediterranean center of social and educational research., vol. 7, no. 2, pp. 194-200. VEGA 1/1067/15. ISSN 2039-9340

HARUMOVÁ, A. (2015). Multinationals as part of globalisation. - Registrovaný: Web of Science. In Globalization and its socio-economic consequences. International scientific conference. Globalization and its socio-economic consequences: proceedings : 15th International scientific conference : 7th-8th October 2015, Rajecke Teplice, Slovak Republic. - Zilina: University of Zilina, Faculty of opeeration and economics of transport and communications, Department of economics, p. 192-198. VEGA 1/1067/15. ISBN 978-80-8154-145-2

HARUMOVÁ, A. (2015). Nevyhnutnosť zlepšenia podnikateľského prostredia na Slovensku. In *Denník SME*. - Bratislava : Petit Press. ISSN 1335-440X, , roč. 23, [s. 1-2] [1,7 NS] online. Dostupné na : http://harumova.blog.sme.sk/c/383405/nevyhnutnost-zlepsenia-podnikatelskeho-prostredia-na-slovensku.html?ref=viacbloger [accessed 26.6.2015]

HARUMOVÁ, A. (2015). Rizikové transakcie nadnárodných spoločností. In Ekonomika, financie a manažment podniku IX. : zborník vedeckých statí pri príležitosti Týždňa vedy a techniky [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, , [S. 1-8] CD-ROM. VEGA 1/006/15. ISBN 978-80-225-4145-9

HARUMOVÁ, A. (2015). Vplyv nadnárodných spoločností na podnikateľské prostredie. In Nové výzvy vo financiách podnikateľských subjektov : zborník vedeckých statí Katedry podnikových financií. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, s. 185-191. VEGA 1/1067/15, ISBN 978-80-225-4189-3

HEINEMAN, B.W. , Jr., HEINEMAN, F.: The Long War Against Corruption. http://www.foreignaffairs.com/articles/61705/ben-w-heineman-jr-and-fritz-heimann/the-long-war-against-corruption, [accessed May 2006].

OECD (2013), Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting, , OECD Publishing. http://dx.doi.org/10.1787/9789264202719-en, ISBN 978-92-64-20271-9 (PDF)

Römgens, I. (2016): From BEPS to ATAP – the current state of tax affairs. https://www.somo.nl/from-beps-to-atap-the-current-state-of-tax-affairs/, [accessed 11.05.2016].

The Glogal Economy.com. (2016) : Slovakia: Corruption perceptions - Transparency International . http://www.theglobaleconomy.com/Slovakia/transparency_corruption/,[accessed 08.11.2016].

The Glogal Economy.com. (2016):. Slovakia: Rule of law. http://www.theglobaleconomy.com/Slovakia/wb_ruleoflaw/, [accessed 08.11.2016].

Trend. (2016): Schránková firma bez zamestnancov a nákladov už neprejde. http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2016/cislo-15/schrankova-firma-bez-zamestnancov-a-nakladov-uz-neprejde.html, [accessed 15.04.2016].

UNODC, (2012). Corruption prevention to foster small and medium-sized enterprise development. In *Viena International Centre.* Viena. Online. Dostupné na: https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2012/Corruption_prevention_to_foster_small_and_medium_size_enterprise_development_Vol_2.pdf [accessed June 2012]

WELCH, J., WELCH, S.(2007): *The High Costs of Corruption*, http://www.bloomberg.com/news/articles/2007-01-07/the-high-cost-of-corruption, [accessed 08.01.2007].

Korporátne riziká v európskom prostredí
Corporate risks in the European environment

Anna Harumová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: anna.harumova@euba.sk

Abstract
The financial risk is generally defined as a potential financial loss of the entity, which can be made using the financial or commodity instrument or portfolio. In terms of transnational corporations as investor risk can be generally described as the degree of uncertainty associated with the expected return, in connection with the investment in the selected country. Financial risk depends on access and quality management, the use of technology, competition and the degree of portfolio diversification and the organization is one of the major factors by which to compare investment. Multinational companies such as financial market players are exposed to diverse types of risks that can be classified into two classes. The first is business risk class and second-class non-commercial risks. Business and operational risks relating to the goods, where a given multinational company operates and include technological innovation, design product, marketing and other specificities resulting from the goods or services which entities produce.

JEL classification: *M41, M42, G 32*
Keywords*: financial risk, business risk, operational risk*

1. Úvod

Korporátny risk manažment je nástroj nadnárodnej korporácie na riadenie podnikateľského rizika. Pojem „riziko“ pochádza z arabčiny, v ktorej vyjadruje nečakanú udalosť. Riziko je vyjadrením stupňa neistoty v rôznych podobách a vyjadreniach. Za riziko sa považuje stav nedokonalej znalosti, keď si je subjekt rozhodovania vedomý rôznych možných následkov svojho rozhodnutia a vie odhadnúť stupeň pravdepodobnosti, že ten alebo onen následok nastane.[1] Riziko je fenomén, ktorý sprevádza ľudstvo od svojho vzniku. Na definíciu pojmu rizika existujú rôzne názory jednak z hľadiska historického, ale i súčasného. Predstavuje „neistotu, pri ktorej sme schopní pomocou rôznych metód (najmä štatistických) kvantifikovať pravdepodobnosť odklonu skutočných stavov, procesov či výsledkov od očakávaných hodnôt. V teórii sa chápe riziko ako možnosť pozitívneho alebo negatívneho odklonu. V praxi chápeme riziko iba ako negatívne možnosti. V jednotlivých sférach ekonomického života sú rozdielne objekty rizika.[2]“ Riziko sa všeobecne charakterizuje ako „stupeň neistoty spojený s očakávaným výnosom[3]“. Možno ho definovať ako „kvantitatívne a kvalitatívne vyjadrenie ohrozenia, stupeň alebo miera ohrozenia, je to kombinácia pravdepodobnosti výskytu

[1] BUGANOVÁ, *K. a kol.:* 2012. *Manažment rizika v podniku.* 1. vyd. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline. 2012. ISBN 978-80554-0459-2.
[2] VLACHYNSKÝ, K. a kol. 2012. *Finančný slovník výkladový*. Bratislava: Iura Edition, spol. s r. o. ISBN 987-80-8078-469-0.s. 381
[3] CHOVANCOVÁ, B. a kol. 2014. *Finančné trhy, nástroje a transakcie*. Bratislava. Wolters Kluwer, s. r. o. ISBN 978-80-8168-006-9. s.75.

špecifikovaného javu (nebezpečnej udalosti) a jeho následku[4].“ V oblasti finančného manažmentu teória rizika vychádza zo základnej tézy, že euro získané s rizikom má menšiu hodnotu, ako euro bez rizika. Finančný manažment musí preto okrem faktora času rešpektovať aj riziko s ktorým sa peňažné príjmy získavajú.[5]
Podnikateľské riziko je neoddeliteľnou súčasťou každého podnikania. Je to nebezpečie, že skutočne dosiahnuté hospodárske výsledky podnikateľskej činnosti sa budú odlišovať od predpokladaných. Odchýlky môžu byť žiadúce (pozitívny vývoj, zvýšenie zisku a pod.) a nežiadúce (strata, úpadok, bankrot). Cieľom procesu riadenia rizík je navrhnutie optimálneho spôsobu riadenia rizika na spoločensky prijateľnú mieru rizika. Klasifikácia podnikateľských rizík podľa vecnej náplne rizika, resp. podľa faktorov, ktoré riziko spôsobujú je na: technické riziko, výrobné riziko, obchodné riziko, finančné riziko, ekonomické riziko, riziká v oblasti informatiky, politické (sociopolitické) riziko a ďalšie.

2. Podstata a druhy korporátnych rizík

Korporatívnymi rizikami možno chápať všetky činnosti alebo atribúty korporácie, ktorých vykonávaním môže dôjsť k iným výsledkom ako sú očakávané. Na základe pôsobenia týchto rizík výkon korporácie a jej stanovené ciele, tak môžu byť ohrozené. Podnikateľské riziká je súhrnný pojem pre všetky rizika, ktorá zásadným spôsobom ovplyvňujú podnikanie, respektíve majú vplyv na rozhodovanie podnikateľa alebo vrcholového manažmentu organizácie. Podnikanie prináša rad rizík, v prvom rade sa jedná o samotnom rozhodnutí o podnikaní (ako podnikať, v čom podnikať, kde podnikať), rozhodnutie o vzniku podniku (založenie obchodnej spoločnosti) a v priebehu podnikania celý rad rozhodnutí o vývoji a zavedení nových výrobkov alebo služieb na trh. Riziká sa vo všeobecnosti členia na dve základné skupiny:

- *Systematické riziká* – menia sa systematicky v závislosti od celkového ekonomického vývoja (zmeny peňažnej a rozpočtovej politiky vlády, zmeny daňového zákonodarstva zmeny úrokových mier a pod.). Všetky hospodárske subjekty ohrozujú zhruba rovnakým spôsobom.
- *Nesystematické (jedinečné) riziká* – od ekonomického vývoja nezávisia. Sú špecifické pre jednotlivé korporácie resp. podnikateľské projekty. Príčinou môže významná inovácia v určitom odbore, vstup nového konkurenta na trh, odchod kľúčových pracovníkov, havárie výrobných zariadení a pod.

Na makroekonomickej úrovni je tiež možné vymedziť riziká pôsobiace na nadnárodné korporácia, sú to tieto riziká:

Riziká plynúce z hospodárskej politiky štátu - tieto riziká vyplývajú z toho, že štát prostredníctvom svojich hospodárskych nástrojov reguluje hospodárske konanie štátnych i súkromných korporácií a podnikov. Používa priame a nepriame nástroje, ktorými ovplyvňuje výkon hospodárskych odvetví, domáci i zahraničný obchod, príliv aj odliv kapitálu, spoločné investície, spoločenskú spotrebu, reálnu mzdu, dôchodky, sociálne zabezpečenie, a pod. Takáto hospodárska politika štátu sa nemôže uskutočňovať v bezrizikových podmienkach, a každé opatrenie štátu prináša rad rizík.

Riziká plynúce zo zahraničných investícií – aj keď investovanie v zahraničí je pre domácich investorov vždy výhodné, je spojené s rizikami politického a hospodárskeho vývoja v krajine,

[4] RYBÁROVÁ, D. a GRISÁKOVÁ, N. 2010. *Podnikateľské riziko*. Bratislava: Iura Edition, spol. s r. o. ISBN 978-80-8078-377-8. s. 17.
[5] KUCHARČÍKOVÁ, A. - TOKARČÍKOVÁ, E. - ĎURIŠOVÁ, M.- JACKOVÁ, A. - KOZUBÍKOVÁ, Z. - VODÁK, J. 2011. Efektívní výroba. Brno. Computer Press. 1. vyd. 344s. ISBN 978-80-251- 2524-3.

do ktorej sa kapitál vyváža. Preto nadnárodné korporácie často požadujú štátne záruky za splácanie poskytovaných úverov alebo za navrátenie investovaných prostriedkov. Snažia sa tak získať návratnosť vložených prostriedkov v primeranom čase a v primeranej výške. Veľké korporácie môžu mať obavu aj z prípadného zoštátnenia alebo vyvlastnenia vyvezeného kapitálu. Nakoľko sa však v prevažnej miere vyváža iba prebytočný kapitál, je riziko z vývozu menšie ako straty z nečinnosti kapitálu doma.

Riziká vyplývajúce z kurzových zmien valutových hodnôt – tieto riziká vznikajú v dôsledku hospodárskych pohybov v národných ekonomikách a pohybov na finančnom a kapitálovom trhu. Následkom toho dochádza k dopadu týchto zmien na medzinárodný obchod produktov a investícií, ale i na medzinárodné finančné transakcie.

Spoločensko-kultúrne riziká – sú riziká súvisiace s historickými, kultúrnymi, náboženskými, ideovými a sociálnymi tradíciami spoločnosti. Existencia a nárast spoločenských a sociálnych rizík môže za určitých predpokladov predznamenávať budúce sociálne krízy. Ako príčiny vzniku sociálnych rizík a kríz v súčasnosti vystupujú tri skupiny vplyvov:

1. *Vplyvy vyplývajúce zo zmeny sociálnych vzťahov* v jednotlivých krajinách sveta ako aj v celej svetovej spoločnosti spôsobené najmä ekonomickými dôsledkami globalizačných procesov. Zníženie sociálnej bezpečnosti a nárast sociálne zraniteľných skupín obyvateľstva.
2. *Vplyvy vyplývajúce zo pretrvávajúcich vojnové konfliktov* v časti sveta, národnostné, etnické a náboženské konflikty, humanitárne katastrofy a neschopnosť vyspelých krajín sveta efektívne riešiť z toho vyplývajúce problémy.
3. *Vplyvy vyplývajúce zo prírodných katastrof*, technologických havárií, environmentálne krízy a iné katastrofy spôsobujú čím ďalej väčšie ekonomické škody. Ich dôsledkami sú najpostihnutejší práve sociálne najzraniteľnejší obyvatelia, sociálne odkázaní, starí a chorí, dlhodobo nezamestnaní, minoritné komunity, vrátane imigrantov a pod.

Všetky spomínané riziká ovplyvňujú konanie hospodárskych subjektov na domácom i zahraničnom trhu. Vyskytujú sa objektívne a je potrebné s nimi počítať v podnikateľskej činnosti. Podľa toho, do akej miery môže manažér reagovať na príčiny rizika, možno faktory rizika členiť na faktory ovplyvniteľné, relatívne ovplyvniteľné a neovplyvniteľné.

Ovplyvniteľné faktory rizika – vzťahujú sa najmä na faktory prebiehajúce vnútri podniku. Napr. prostredníctvom zvýšenia kvality výrobkov a kvality servisu možno pôsobiť na zvýšenie objemu predaja a predajnej ceny.

Relatívne ovplyvniteľné faktory rizika– patria sem faktory spojené s tou časťou okolia podniku, ktoré je tvorené národnou ekonomikou (dopyt na vnútornom trhu) a podstatná časť faktorov spojených s aktivitami daného podniku (uplatnenie výsledkov vedecko-technického pokroku).

Neovplyvniteľné faktory rizika – týkajú sa predovšetkým okolia podniku. Tieto faktory ovplyvňujú procesy prebiehajúce vnútri národnej ekonomiky, ale aj mimo nej.

V dostupnej literatúre sa najčastejšie stretávame s nasledovným rozdelením základných finančných rizík, ktoré pôsobia aj na nadnárodné spoločnosti[6] a to úverové riziko, trhové riziko, riziko likvidity, operačné riziko a obchodné riziko.

[6] JÍLEK, J.2009. Finanční trhy a investování. Praha, Grada Publishing, spol. s r.o. ISBN987-80-247-1653-4. s. 67.

Úverové riziko (Credit Risk) – riziko, ktoré vzniká, ak požičiavajúci si subjekt nebude plne splácať dlh alebo inak dodržiavať dohodnuté podmienky pôžičky. Je najvýznamnejším bankovým rizikom a jeho riadenie má rozhodujúci význam pre úspech banky. Môže byť definované ako riziko, že druhá strana (klient alebo obchodný partner) vo finančnej transakcii nebude postupovať podľa ustanovenia a podmienok zmluvy a tým spôsobí držiteľovi aktíva finančnú stratu. Úverové riziko je prítomné vo všetkých súvahových aktívach, trvá po celú dobu úverového vzťahu. Tento druh rizika je starý ako úverovanie samotné. Delíme ho do nasledovných skupín[7]:
1. priame úverové riziko – riziko straty zo zlyhania partnera v prípade klasických súvahových položiek v plnej alebo čiastočnej hodnote,
2. riziko úverových ekvivalentov – riziko straty a zlyhania partnera v prípade podsúvahových položiek,
3. riziko vyrovnania – riziko straty zo zlyhania vyrovnania transakcií, kde na jednej strane bola hodnota dodaná, ale na druhej strane hodnota ešte nie je k dispozícii,
4. riziko úverovej angažovanosti – riziko straty z angažovanosti sa vo vzťahu k určitému subjektu.

Trhové riziko (Market Risk) je zapríčinené zmenou volatility cien na finančných trhoch. Je to riziko straty pri zmenách trhových cien, ako i zmien hodnôt finančných nástrojov alebo komoditných nástrojov v dôsledku nepriaznivých zmien trhových podmienok, teda nepriaznivého vývoja úrokových mier, cien akcií, cien komodít alebo menového kurzu. Trhové riziko zahrnuje jednak zmenu ponuky a dopytu na trhu, jednak cenové zmeny. Tie sa môžu diferencovane dotýkať vstupov (materiálov, surovín, energie, miezd a i.), výstupov (spoločnosťou produkovaných výrobkov a služieb) alebo celkovej cenovej hladiny (inflačné riziko). Patria sem aj možnosti zmien trhovej hodnoty cenných papierov v portfóliu spoločnosti. Trhové riziko sa prejavuje nielen v zmenách výnosov a nákladov spoločnosti, ale aj v zmenách efektívnosti jednotlivých realizovaných projektov. Determinuje kolísanie výnosov aktív v dôsledku kolísania trhu. Všetky aktíva sú vystavené trhovému riziku. Faktory, ktoré pôsobia sú sprevádzané najmä štruktúrnymi zmenami v ekonomike, politike, recesia a pod. Trhové riziko môžeme merať v absolútnom alebo relatívnom vyjadrení, klasifikujeme ho do dvoch tried, a to priame a nepriame riziko. Priame riziko je miera rizika priamo spätá s pohybom jednotlivých cien finančných nástrojov. Nepriame riziko zahŕňa zvyšné riziko obsahujúce nelineárnu mieru rizika a mieru rizika nezaistených pozícií. Kategórie trhového rizika[8]:
1. úrokové riziko – riziko straty vyplývajúcej zo zmien cien nástrojov citlivých na úrokové miery,
2. akciové riziko – riziko straty vyplývajúcej zo zmien cien nástrojov citlivých na ceny akcií,
3. komoditné riziko – riziko straty vyplývajúcej zo zmien cien nástrojov citlivých na zmenu cien komodít,
4. menové riziko – riziko straty vyplývajúcej zo zmeny cien nástrojov citlivých na menové kurzy,
5. korelačné riziko – riziko straty vyvolanej porušením historickej korelácie medzi rizikovými kategóriami, nástrojmi, menami, trhmi.
Riziko likvidity (liquidity risk) je spojené so schopnosťou korporácie splácať v stanovenom čase a objeme všetky svoje záväzky za predpokladu normálneho chodu. Možno ho zjednodušene definovať ako stav, keď podnik nemá peniaze na včasné plnenie svojich záväzkov voči veriteľom (dodávatelia, banky, finančný úrad, zamestnanci, poisťovne a i.). Čím je situácia voči veriteľom vyhrotenejšia, tým je rozhodovanie manažmentu menej nezávislé. Banka sa

[7] JÍLEK, J.2000. Finanční trhy a investování. Praha, Grada Publishing, spol. s r.o. ISBN 80-7169-579-3.
[8] JÍLEK, J.2000. Finanční trhy a investování. Praha, Grada Publishing, spol. s r.o. ISBN 80-7169-579-3.

žiada splatiť prevádzkový úver, alebo v lepšom prípade len zvýši úrokové sadzby a bude požadovať zaistenie angažovanosti. Dodávateľ zastaví dodávky a bude požadovať sankcie. , Finančný úrad zablokuje bankový účet príkazom na exekúciu, ak sa nedohodne splátkový kalendár atď. Toto riziko, delíme na:
1. riziko financovania - riziko straty spojenej s uskutočňovaním operácií, v ktorých sa vyskytujú chyby v ich vykonaní v dôsledku zložitosti samotných operácií,
2. riziko trhovej likvidity – riziko straty v prípade malej likvidity na trhu, ktorá bráni rýchlemu zatvoreniu pozície, čím je obmedzený prístup k peňažným prostriedkom.

Operačné riziko (Operational Risk) je riziko súvisiace s vykonávaním funkcií samotného subjektu, s nesprávnym realizovaním akcií. Teória rozoznáva tri druhy[9]:
1. *transakčné riziko* – riziko straty spojenej s uskutočňovaním operácií, v ktorých sa vyskytujú chyby v ich vykonaní v dôsledku zložitosti samotných operácií, napr. nesprávne zaúčtovanie týchto operácií a pod.
2. *riziko operačného riadenia* – riziko straty vyplývajúcej z chýb pri riadení front, middle a beck office napr. nedovolené vykonávanie obchodov, nadlimitné obchody, pranie špinavých peňazí atď.
3. *riziko systémov podpory* – je rizikom straty z chýb v systéme podpory, ide hlavne o chyby v počítačových programoch, v matematických vzťahoch v modeli, nesprávne a neskoré podanie relevantných informácií, chyby v prenose informácií a pod.

Obchodné riziko (Business Risk) je riziko súvisiace s činnosťami vykonávanými priamo v rámci obchodu, súvisiacich s uzatváraním transakcie. Rozlišujeme nasledovné druhy[10]:
1. právne riziko – riziko straty z právnych požiadaviek partnera,
2. riziko zmeny úverového hodnotenia – riziko straty zo sťaženej možnosti získať peňažné prostriedky za rozumných podmienok,
3. riziko mena – riziko straty s poklesu dobrého mena na trhu,
4. daňové riziko - riziko straty so zmeny daňových zákonov alebo nepredpokladaného zdanenia,
5. riziko menovej konvertibility – je riziko straty z nemožnosti vymeniť menu za inú menu ako následok politickej a ekonomickej situácie,

6. riziko pohromy – riziko vznikajúce v dôsledku nejakej pohromy, napr. živelnej,
7. regulačné riziko – z nesplnenia regulačných opatrení.

Existujúce *systémy manažmentu rizika* sú založené na modeloch, ktoré opisujú zmeny faktorov vyplývajúcich ovplyvňujúcich hodnotu portfólia investícií. Tieto rizikové faktory sú základné kamene pre funkcie oceňovanie rizika. Je známe, že rôzne aktíva môžu ovplyvňovať rôzne rizikové faktory. Rizikové faktory kapitálu sú zväčša prezentované vo forme cien alebo indexov. Kapitálové vystavenie riziku je sledované vlastným časovým radom cien daného kapitálu alebo vhodného trhového indexu.

2. Druhy korporátnych rizík v európskom prostredí

Popri tradičných trhových finančných rizikách sa európske korporácie intenzívne sústreďujú aj na ochranu svojej reputácie a značky a na spoľahlivosť obchodných partnerov a poskytovateľov financovania. Podľa medzinárodnej štúdie 2013 Treasury Risk Survey, ktorú

[9] JÍLEK, J.2000. Finanční trhy a investování. Praha, Grada Publishing, spol. s r.o. ISBN 80-7169-579-3.
[10] JÍLEK, J.2000. Finanční trhy a investování. Praha, Grada Publishing, spol. s r.o. ISBN 80-7169-579-3.

uskutočnila AFP (Association for Financial Professionals) v spolupráci so spoločnosťou Zanders Treasury and Finance Solutions, považujú európske spoločnosti za najvážnejšiu hrozbu pre svoje podnikanie riziko straty likvidity (74 %), kurzové riziko (70 %) a reputačné riziko (70 %). Zaujímavé je vysoké riziko straty reputácie (dobrého mena), ktoré môže mať rôznorodé podoby, napríklad:

- *Problémy s kvalitou*: nedávne problémy Boeingu 747, ktoré prinútili letecké spoločnosti vyradiť lietadlá z prevádzky na dobu 4 mesiacov,
- *Porušenia predpisov a pokuty* vystavené maloobchodníkom, ktoré začala zverejňovať na internete Slovenská Štátna veterinárna a potravinová správa,
- *Daňové škandály*: verejná kritika korporácií ako je Apple, Google, Microsoft či Hewlett-Packard za agresívne praktiky v daňovej optimalizácii viedla k poškodeniu ich imidžu (dobrého mena),
- *Sociálne médiá* - vďaka obrovskej sile a dosahu sociálnych médií môžu firmy prísť o svoju reputáciu v priebehu niekoľkých dní a pod.

Ako ukázal prieskum korporátneho rizika Risk Survey (Report of Survey results AFP, Association for Financial Professionals) v roku 2015, považujú európske spoločnosti za najvážnejšiu hrozbu pre svoje podnikanie rizikové faktory, ktoré budú mať najväčší vplyv na hospodársky výsledok organizácií v nasledujúcich troch rokoch. Najväčším rizikom podnikania sú politické riziká (44 %), riziká konkurencie (38 %) a riziko udržania zákazníkov (37 %). Je zaujímavé, že daňové riziká (8 %) sú skoro na poslednom mieste prieskumu[11].

Tabuľka 1
Kľúčové rizikové faktory korporácií v európskom prostredí

1	Politické riziká (Political/regulatory uncertainty)	44 %
2	Riziko konkurencie (Tougher competition)	38 %
3	Riziko udržania zákazníkov (Customer satisfaction/retention)	37 %
4	Riziko inovácie produktov (Product innovation)	23 %
5	Riziko úrokových sadzieb (Interest rates)	23 %
6	Geopolitické riziká (Country/geopolitical risk)	21 %
7	Riziko rastu HDP (GDP growth)	20 %
8	Cyberriziká (Cyberrisk)	19 %
9	Riziko volatility cien energií (Energy price volatility)	17 %
10	IT riziká (zlyhanie systémov) (IT risk (e.g., systems failure)	17 %
11	Riziko likvidity (Liquidity)	16 %
12	Riziko volatility meny (Currency volatility)	16 %
13	Riziko trhu a ľudských zdrojov (Labor and HR issues)	15 %
14	Riziko inflácie (Inflation)	14 %
15	Riziko volatility cien komodít (Commodity price volatility)	14 %
16	Úverové riziko (Credit)	13 %
17	Riziko narušenia dodávateľského reťazca (Supply chain disruptions)	9 %
18	Riziko zlyhania infraštruktúry (Intrastructure failure)	9 %
19	Daňové riziko (Tax risk)	8 %

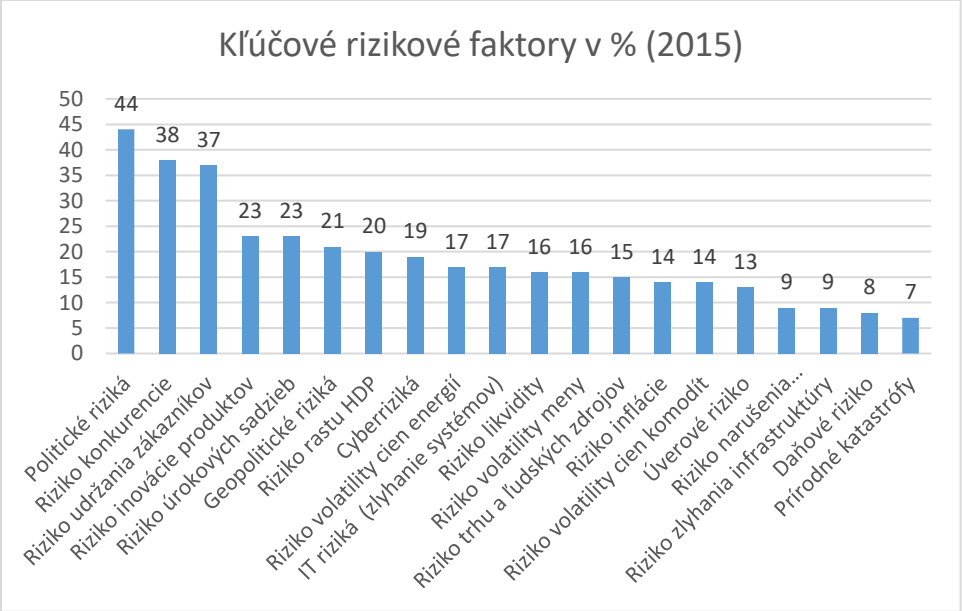
[11] Zdroj: AFP. 2015. Risk Survey REPORT OF SURVEY RESULTS Survey 2015. Online: [18.09.2016] http://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/global/en/2015/jan/2015.RiskSurveyReport-FINAL.pdf

20	Prírodné katastrofy (Natural catastrophe)	7 %

Zdroj: : AFP. 2015. Risk Survey REPORT OF SURVEY RESULTS Survey 2015. Online: [18.09.2016] http://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/global/en/2015/jan/2015.RiskSurveyReport-FINAL.pdf.

Schopnosť nadnárodných korporácií reagovať na uvedené hrozby podnikateľských rizík (kľúčové rizikové faktory) je podľa výskumu nedostatočná, ako ukazujú údaje z prieskumov. Napríklad pokiaľ ide o kybernetické riziko (cyberrisk) jeho význam ako kľúčového rizikového faktora narastá (19 %). Predstavuje riziká a príležitosti, ktoré nám digitálne technológie, zariadenia a médiá prinášajú. sú zrejmé. Funkcia riadenia rizík nadnárodných korporácií je zameraná na dôkladné pochopenie neustále sa vyvíjajúcich rizík tohto typu, ako aj praktických nástrojov a dostupných techník pre ich riešenie. "Cyber riziko" znamená akékoľvek riziká finančné straty, narušenie alebo poškodenie dobrého mena nadnárodných korporácií z dôvodu akéhokoľvek zlyhania ich informačných systémov. Jednotlivé kľúčové rizikové faktory korporácií v európskom prostredí sú graficky zobrazené na obrázku 1.

Obrázok 1
Kľúčové rizikové faktory korporácií v európskom prostredí



Zdroj: Risk Survey REPORT OF SURVEY RESULTS AFP 2015, vlastné spracovanie

Politické riziká (Political Risks) – k politickým rizikám možno zaradiť riziká spôsobené makroekonomickou a sociálnou politikou vlády (v rámci legitímnych regulačných funkcií v oblasti rozpočtu, daní, investícií, ochrany spotrebiteľa atď.) a riziká vyvolané nelegitímnymi spôsobmi vzhľadom na existujúci politický a vládny systém (vojnové konflikty, prevraty a ďalšie nepokoje). Politické riziko bezprostredne vplýva na podnikateľskú činnosť, nie je možné pred ním ujsť, možno ho len správne ohodnotiť a riadiť. Podľa grafu x Kľúčové rizikové faktory korporácií v európskom prostredí je práve politické riziko podnikania nadnárodných korporácii v súčasnosti na prvom mieste (44 %). Aké politické riziká v súčasnosti vo svete existujú definoval zakladateľ poradenskej spoločnosti Eurasia Group Ian Bremmer. Na stránke agentúry Reuters zverejnil zverejnil stručný prehľad desiatich kľúčových politických problémov roku 2014, ktoré patria medzi najrizikovejšie udalosti, ktoré mali rezonovať v roku 2014. Podľa neho to boli nasledovné očakávané politické riziká[12]:

[12] BREMMER, I.: 10 najdôležitejších politických rizík roku 2014. Hlavné správy. Konzervatívny denník. Online [17.08.2016] http://www.hlavnespravy.sk/politicke-rizika-v-roku-2014/205678.

1. Problémové spojenectvá USA - zahraničná politika na Blízkom východe, škandál odpočúvania, ktorý zverejnil bývalý pracovník NSA Edward Snowden spôsobil, že v rámci vzájomným vzťahov Spojených štátov a ich spojencov došlo k narušeniu. Preto je pre ťažké predvídať ako sa budú tieto vzťahy vyvíjať. USA považujú za svojich bezpečnostných partnerov Izrael, Veľkú Britániu, Japonsko. Spojenectvo Washingtonu s Nemeckou, Francúzskom, Saudskou Arábiou či Brazíliou je už do istej mieri prehodnocované. Preto je predpoklad, že vlády krajín začnú presúvať svoju medzinárodnú orientáciu, čo bude mať dopad na podniky a investorov.
2. Rozdvojené trhy - v Brazílii, Kolumbii, Indii, Indonézii, v Juhoafrickej republike a Turecku – 6 krajín s rozvíjajúcou sa ekonomikou – sa očakávali voľby a voliči mali čeliť novej politickej výzve. Spomalenie rastu a rastúce nároky strednej triedy vytvárajú neistotu, čo ukázali aj protesty v Brazílii, Turecku, Kolumbii, v Rusku či na Ukrajine.
3. Nová Čína - čínsky prezident a predstavitelia vlády prijali rozsiahle reformy. Patrí tu napríklad zmena politiky jedného dieťaťa t. j. rodičia budú môcť mať dve deti, ak jeden z rodičov je jedináčik. Došlo tiež k reforme sociálneho systému a väčšej podpore bankovníctva. Príliš veľa reforiem v krátkom čase môže viesť k neľahkým politickým testom, ktoré sa môžu dosiahnuť až formu protestov.
4. Irán - pokračujúci vývoj iránskeho jadrového programu mal rozsiahly dopad na iránsku ekonomiku v podobe sankcií. Dramatické víťazstvo Hassana Ruháního v prezidentských voľbách výrazne zlepšilo šance na komplexnú dohodu medzi Iránom a Západom. Aktuálne začal Irán plniť prvé záväzky dohody a obmedzil obohacovanie uránu. Na mierovej konferencii Ženeva-2 sa však nezúčastnil, pretože pozvánka bola odvolaná, keďže nesúhlasil s vytvorením dočasnej vlády v Sýrii. Avšak ak nejaké udalosti narušia proces dohody medzi Iránom a Západom, stúpa riziko vojenského konfliktu.
5. Ropné štáty - nekonvenčná energetická revolúcia má významný dopad na geopolitické dôsledky, ale ničivé udalosti kompenzujú rast objemu a obmedzujú výrobcov. Tento trend sa zmení, zrýchli sa rast kapacity a dôjde k zvýšeniu konkurencie schopnosti medzi výrobcami. Ropné štáty ako sú Rusko, Nigéria, Venezuela a Saudská Arábia by mohli byť vytlačené.
6. Strategické dáta - internet a jeho riadenie sa presúva od otvoreného sektora zdola nahor do strategického zhora nadol a tak štát zohráva čoraz väčšiu úlohu. Je možné očakávať, že tento trend sa bude zrýchľovať a preto sa zvýšia náklady na obchodovanie, pretože kybernetická bezpečnosť sa stáva čoraz zraniteľnejšou.
7. al-Káida - zmätok v arabskom svete "vyzval" k obrode sunnitského extémizmu a skupiny al-Káida. Sýrsky konflikt sa stal mocným magnetom pre džihádistov. Spojené štáty sú pred al-Káidou momentálne vo väčšom bezpečí ako počas 11. septembra. Ale záujmy miestnych vlád a západu na Blízkom východe a v severnej Afrike sú ako Damoklov meč.
8. Rozšírenie nepokojov na Blízkom východe - po troch rokoch nepokojov na Blízkom východe sa špirála vinie ďalej. V tomto roku možno očakávať stupňujúce sa násilie v Iraku, ako aj rastúci vplyv Iránu na Bagdad, čo môže vyvolať obavy Saudskej Arábie. Narušenie regiónu môžu spôsobiť aj otázka úlohy Spojených štátov, iránsky jadrový program. Al-Káida, ako aj pokračujúce zmeny v Egypte a Tunisku.
9. Nevypočítateľný Kremeľ - ruská ekonomika stagnuje a do značnej miery je závislá na rope. Ruský prezident Putin uskutočňuje zmeny, ktoré v očiach Západu nie sú vždy populárne. Príkladom je zákon, ktorý bráni homosexuálnej propagande pred maloletými. Prijatie zákona viedlo k výzvam na bojkot ruskej vodky, ako aj účasti na blížiacich sa Olympijských hrách v Soči. Bremmer si myslí, že kroky Putina sú v tomto roku nepredvídateľné a môžeme od neho očakávať neočákavateľné.
10. Turecko - podľa Bremmera je Turecko obzvlášť zraniteľné. Krajina čelí prisťahovalcom zo Sýrie, ako aj obvineniam z podpory al-Káidy. Opätovným problémom je tiež kurdská menšina a jej požiadavky. Politická neistota krajiny sa tiež prejavuje korupčnou kauzou, ktorá

"prinútila" odstúpiť troch ministrov Erdoganovej vlády. Turecký premiér čelí tlakom nielen zo strany opozície, ale aj vo vnútri vlastnej strany.

Všetky základné formy politického rizika (politické násilie, protekcionizmus, geopolitické napätie a nestabilita vlády) podľa podnikateľov stúpajú. V prípade bohatých krajín sa obávajú rastúceho protekcionizmu, terorizmu a geopolitického napätia. Medzinárodným investíciám sa darí v prostredí medzinárodného politického pokoja. Ale množstvo geopolitických rizík môže pribrzdiť globálnu hospodársku činnosť. Podľa nadnárodnej spoločnosti Coface ako globálneho lídra v manažovaní kreditného rizika, v súčasnosti je v popredí je najmä politické napätie, a to tak vo vyspelých, ako aj rozvíjajúcich sa krajinách. Voľby v Spojených štátoch a najmä riziko „Brexitu" Spojeného kráľovstva pravdepodobne budú mať dopad aj na podnikateľskú dôveru. V rozvíjajúcich sa krajinách najväčšia neistota zostáva na Blízkom východe. Riziko terorizmu by mohlo viesť k posilneniu nacionalistických hnutí. Podľa indexu politického rizika Coface to platí hlavne v prípade Turecka a Brazílie, ktoré za ostatných osem rokov zápasia s rastúcou politickou nestabilitou a s tým spojeným zhoršením ich ekonomickej situácie.

3. Záver

Finančné riziko je vo všeobecnosti definované ako potenciálna finančná strata subjektu, ktorá môže vzniknúť použitím daného finančného alebo komoditného nástroja alebo portfólia. Z pohľadu nadnárodných spoločností ako investora môžeme všeobecne riziko označiť ako stupeň neistoty spojený s očakávaným výnosom, v súvislosti s investovaním vo vybranej krajine. Finančné riziko závisí od prístupu a kvality manažmentu, od využitia technológie, od konkurencie a stupňa diverzifikácie portfólia organizácie a je jedným z výrazných faktorov, podľa ktorého porovnávame investície. Nadnárodných spoločnosti ako aktéri finančného trhu sú vystavení rozmanitým typom rizík, ktoré môžeme klasifikovať do dvoch tried. Prvou je trieda obchodných rizík a druhou trieda neobchodných rizík. Obchodné a operačné riziká sa týkajú trhu tovarov, kde daná nadnárodná spoločnosť pôsobí a zahŕňajú technologické inovácie, dizajn tovaru, marketing a ostatné špecifiká vyplývajúce z tovaru alebo služby, ktoré subjekty produkujú. Metodickým návodom pre podnikateľské subjekty, ktorých zámerom je účinne zvládnuť rizika, sú aplikované normy manažmentu rizika, prijímané v rôznych krajinách a generované na medzinárodnej úrovni (ISO) ako modely riadenia rizika. Manažment rizika je jedným z nástrojov, pomocou ktorých je možné zvyšovať mieru bezpečnosti rôznych procesov a jednotlivých činností. Môžeme ho definovať ako interaktívny proces, skladajúci sa z krokov, ktoré pri zachovaní postupnosti umožňujú trvalé skvalitňovanie rozhodnutí a tým následne zlepšovanie výsledkov uskutočňovaných procesov. Finančné stratégie nadnárodných korporácií umožňujú optimalizáciu výsledkov vlastným výberom diferencovaných podmienok jednotlivých krajín. Podnikanie vo viacerých krajinách im zároveň umožňuje získavať finančné zdroje v daných oblastiach. Rôznorodosť viacerých krajín im poskytuje relatívnu nezávislosť na hospodárskych politikách a možnosť formovania samostatnej globálnej stratégie. Nadnárodné podnikateľské celky sa pri výbere vlastnej finančnej stratégie riadia svojou podnikateľskou a geografickou orientáciou. Ich podnikateľská orientácia sa rozoznáva podľa toho, v akom výrobnom odvetví pôsobia a geografická orientácia rozlišuje to, či pôsobia vo vyspelej priemyselnej krajine alebo krajine tzv. tretieho sveta. Dôležitú úlohu pri riadení finančných rizík nadnárodných korporácií zohrávajú finančné deriváty.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA č. 1/006/15 „ Verifikácia a implementácia modelovania výkonnosti podniku v nástrojoch finančného rozhodovania "

Použitá literatúra (References)

AFP. (2015). Risk Survey REPORT OF SURVEY RESULTS Survey 2015. Online: [18.09.2016] http://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/global/en/2015/jan/2015 RiskSurveyReport-FINAL.pdf

Bremmer, I.: (2014). 10 najdôležitejších politických rizík roku 2014. Hlavné správy. Konzervatívny denník. Online [17.08.2016] http://www.hlavnespravy.sk/politicke-rizika-v-roku-2014/205678. 2014.

Buganová, K. a kol.: (2012). *Manažmentž rizika v podniku*. 1. vyd. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline. 2012. ISBN 978-80554-0459-2.

Chovancová, B. a kol. (2014). *Finančné trhy, nástroje a transakcie*. Bratislava. Wolters Kluwer, s. r. o. 2014. ISBN: 9788081680069.

Jílek, J. (2000). *Finanční trhy a investování*. Praha, Grada Publishing, spol. s r.o. ISBN 80-7169-579-3.

Kucharčíková, A. - Tokarčíková, E. - Ďurišová, M.- Jacková, A. - Kozubíková, Z. - Vodák, J. (2011). *Efektívní výroba*. Brno. Computer Press. 1. vyd. 344 s. 2000. ISBN 978-80-251- 2524-3.

Rybárová, D. a Grisáková, N. 2010. *Podnikateľské riziko*. Bratislava: Iura Edition, spol. s r. o. ISBN 978-80-8078-377-8. s. 17.

Vlachynský, K. a kol. (2012). *Finančný slovník výkladový*. Bratislava: Iura Edition, spol. s r. o. 2012. ISBN 978-80-8078-469-0.

Comparative methods in determining the value of a multinational companies

Anna Harumová, Ján Londák
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: anna.harumova@euba.sk
e-mail: londak.jan@gmail.com

Abstract
Valuation of the enterprises´ property currently offers a wide range of methods with varied and detailed variants, with which the valuators can work. Methods and models for the valuation of enterprise´s assets are elaborated in the literature, but also in the relevant legislation. In addition to the most frequently used income and equity methods, in practice are used several comparative methods for determining the value of the company. Comparative methods in determining the value of the company apply to the following three approaches (transactional, model and stock exchange approach). Comparative analysis is also used in the application of transfer pricing method for comparison of commercial and financial conditions between related and independent companies that are the part of the multinational companies.

JEL classification*: M41, M42, G 32*
Keywords*: valuation, asset value, comparative method, comparative analysis, transfer pricing.*

1. Introduction

For the valuation of the enterprise´s property are nowadays used mainly yield (income) methods, which are typical for taking into account the future earning potential of the enterprise, based on projected future income (drawable resources of the company in the future). It is up to the valuator, which drawable resources will be chosen (sales, net income, net cash flow). To calculate the drawable resources, we will use the projected financial plan, ideally for five years. Forecasting of drawable resources is generally performed at 5-8 years period, depending on the nature of the business.

In addition to the income method of valuation of enterprise assets, in practice is often used the equity method. The equity method is considered fairly credible method because it is based on the components of the business assets, of which existence is verifiable and auditable by accounting. Admission information is based on physical inventory of assets at the date of the valuation. This means that the advantage of this method is that it provides a realistic and easily verifiable data on the structure of assets, and it objectifies the data recorded in the accounts. The disadvantage of this method is that it gives a static view of the value of the enterprise assets and the business does not reflect the potential, which the enterprise has to the future.

2. State of exploitation comparative method

The nature of the comparative method of valuation of enterprise´s assets is its comparability with the model enterprises. Under the term “model enterprises” we understand companies comparable to an entity, which is subject to an assessment, in as many respects of enterprises comparability as possible. The basic precondition for the application is to have enough

information about several model companies. Comparable companies should be in the same economic sector as the undertaking one, and should also respond to the same economic variables. Typical data sources are, for example, acquisition market, in which are purchased or sold entire enterprises, previous transactions related to the ownership of the company and the markets in publicly traded securities, which are trading the ownership interests of similar businesses. According to international standards for the valuation (IVSs 2013), by the valuation of businesses, there are three principles for determining the value, while one of the principles is the price comparison. According to this principle, the undertaking enterprise is compared with similar enterprises with proprietary rights or securities that have been sold on the open market. Comparative methods are also provided in Slovak legislation on the valuation of assets (Regulation 492/2004). The comparative method, within the meaning of the given Regulation, lays down the general value of companies and their parts according to three approaches (Harumová et al., 2008):

Transaction approach is applied for valuation of companies, which are being compared to companies from same industry sector and with same core business activity, comparable by size and structure criteria that had been sold in recent period. In determining the value of the company, there apply average price multiples of selected indicators of comparable companies and these are multiplied by selected financial indicators of valuated enterprise. Enterprise values by selected indicators are then weight corrected and the sum of indicator weight corrected values represent the value of a valuated enterprise. Determination of the enterprise value by the transaction approach can be expressed by the formula (Harumová, A., 2011):

$$HP = \sum_{i=1}^{n}(FU_1.CN_1).V_1 + (FU_2.CN_2).V_2 + \cdots + (FU_n.CN_n).V_n \quad (1)$$

where
HP - value of the company
$FU_{1,2,3}$ ... - financial indicators
$CN_{1,2,3}$ ... - price multiples
$V_{1,2,3}$ ... - scales
n - number of financial indicators, price multiples and weights

Model approach is applied for valuation of companies, which are being compared to comparable companies by summarization of financial indicators. In determining the value of the company, there apply price multiples of selected indicators per share of comparable companies. The valuation process will be similar to the transaction process; however, the result will not be the enterprise value, but the value of the shares being valued within the company. Consequently, the value of shares multiplied by the number of shares gives us the value of a valuated enterprise. Determination of the enterprise value by the model approach can be expressed by the formula (Harumová, A., 2011):

$$HP_A = \sum_{i=1}^{n}(FU_{A1}.CN_{A1}).V_1 + (FU_{A2}.CN_{A2}).V_2 + \cdots + (FU_{An}.CN_{An}).V_n \quad (2)$$

where
HP_A – share value of valuated enterprise
$FU_{A1,2,3}$ ... - financial indicators per share
$CN_{A1,2,3}$ ... - multiples of price per share
$V_{1,2,3\ldots}$ - scales
n - number of financial indicators, price multiples and weights per share

Stock exchange approach is applied for valuation of companies and it is used as the sum of discounted future dividends for a specific period and the value of shares at the end of this period. The basic model of discounted dividends, which can be used to calculate the value of the shares, will have the form (Harumová, A., 2011):

 ISBN 978-80-225-4279-1

$$HP_A = \frac{D_1}{(1+r)^1} + \frac{D_2}{(1+r)^2} + \cdots + \frac{D_n}{(1+r)^n} + \frac{P_n}{(1+r)^n} = \sum_{t=1}^{n} \frac{D_t}{(1+r)^t} + \frac{P_n}{(1+r)^n} \quad (3)$$

where
HP_A - per share (enterprise value per share)
$D_{1,2,3}$ ... n - dividend per share
P_n - price of shares in the nth term
r - rate discount factor

The most used aspects of enterprises comparability include business activity (according to the industry, department), enterprise size (the size of assets, or the turnover), organizational-legal form, history (according to the method of origin, activity period on the market), the structure of the property, structure of financial sources and property (i.e. by capital structure), the structure of suppliers and customers, performance, core technology, the prospects for future operations, etc.

The use of the comparative method to evaluate the enterprise is dependent on the availability of information of more sample subjects. Sample or comparable entities are joint stock companies, of which shares are sold on the public market. Based on the share prices of comparable businesses, it is possible to estimate the share price valuation of companies and their market value. Accordingly, market comparison method can be used in determining the enterprise value only if its structure character and direction is comparable to other companies on the market. If we use the valuation from below, we compare the shares of individual companies in the group (limited liability companies). With proper application of market valuation methods, there is necessary to elaborate the extensive analysis. The following actions and their implementation may also be the particular parts of the expert opinion (Marek, P. 2009):

1. At the beginning, the analysis of the macroeconomic environment is processed, with the evaluation of indicators, such as GDP growth, prices, wages, and the amount of interest,
2. Then we analyze the industry, in which it operates,
3. Then we analyze the enterprise, which will be valued,
4. We will select comparable or more undertakings, of which share price is already known,
5. We will process the comparative analysis, on the basis of which we value the results of comparable enterprises and valued enterprise. The result of this comparative analysis should be enterprises that are closest according to the type of activity and results.
6. Finally, we can calculate the value of valued enterprise using the price multiples.

The price is a multiple of the number, which expresses the share price as a multiple of a financial indicator (sales, value added, EBIT, earnings after tax, book value of equity, dividends, liquidity, insolvency, inventory turnover, asset turnover, etc.).

Comparative method in Slovak conditions is applied only rarely due to lack of necessary and usable data, which is supported also by insufficiently developed market and capital enterprise markets, non-availability of data on the prices of the companies and the lack of comparable companies. Comparability of enterprises is a fundamental problem within the application of comparative methods for determining the value of the business assets and equally serious problem is even applying the transfer pricing method, which is the responsibility of multinational enterprises to apply. However, in the case of transfer pricing, the main issue is not the determination of the value of the enterprise assets, but the pricing of products and services, which will among each other within business transactions apply the connected subjects in multinational companies. International transfer pricing rules also apply to national conditions and are incorporated into national legislation.

 ISBN 978-80-225-4279-1

3. Transfer pricing as the part of the multinational companies´ business

The issue of transfer pricing is regulated at the international level in the OECD Model Tax Treaty, which allows the adjustment of the tax base dependents if:
a) an enterprise of a Contracting State participates directly or indirectly in the management or assets of an enterprise of the other Contracting State, or
b) the same persons participate directly or indirectly in the management, control or capital of an enterprise of a Contracting State and an enterprise of the other Contracting State

The comment on this contract provides that the issue of transfer pricing requires further explanation and coordinated action by the States Parties, therefore, there are also provided tax bases dependents, i.e. "if one Contracting State includes in the profits of an enterprise of that State taxes, which have been taxed to the other Contracting State in that other State and the profits in this way included are profits, which would be achieved by undertaking the first-mentioned State, if the conditions made between the two enterprises were those, which would be made between independent enterprises, then that other State shall make an appropriate adjustment to the amount of tax charged therein on those profits in that State. In determining such adjustment, took into account will be other provisions of the Agreement and the competent authorities of the Contracting States shall cooperate with each other, if necessary."

3.1 Principles of transfer pricing in multinational group

The basic transfer pricing rules are arm's length principle, the principle of the usual prices and agreements for the avoidance of double taxation.

Arm's length principle - intra-group transactions of multinational groups may not be directly affected by external market forces and, therefore, in determining transfer prices must be observed the length principle. For members of the multinational company, the length principle creates conditions that are comparable to those, as between independent companies. Length principle is the international rule agreed by OECD member countries. We can say that using the arm's length principle to foreign dependents is seen as independent and not as part of a whole. A result of this rule is that foreign dependents and independents are valued according to the same criteria. In other words, the length principle created for members of the multinational companies have conditions that are comparable to those as between independent companies. In practice, the arm's length principle is available only for those transactions and for those that are clearly and precisely comparable. It can be said that the weakness of the applicability of the principle of an independent relationship is that between related companies, there are relationships, which were unacceptable between independent companies. The length principle is applied in practice by comparing the uncontrolled transaction of business of independent companies in controlled transactions, and by business activities related companies. When applying the arm's length principle, multinationals can choose any of the transfer pricing method, which will be implemented within the group.

The principle of the usual price - the basic transfer pricing rules, in addition to the length principle and agreements on avoidance of double taxation, also include the transfer pricing rules and principles of the usual price. This principle is an international standard applied in the control of tax administrators in most countries around the world. Usual prices are in the report of Transfer Pricing and Multinational Enterprises, OECD published in 1979, defined as "the price that would be the same or similar in the terms agreed between independent enterprises engaged in the same or similar business transactions or in similar circumstances in the same market".

3.2 Respect for the principles of transfer pricing

Respect for the principles of transfer pricing for multinational companies is controlled by the competent tax authorities in different countries. Following the OECD Forum on Tax

 ISBN 978-80-225-4279-1

Administration, which took place on 15th-16th September 2010, the OECD published a report on the joint tax audits. Common tax audit can be defined as follows: if two or more countries join to form one joint inspection team, which will be implemented in selected areas of control of one or more transactions of related companies making a cross-border business. All countries that are the part of one control team should obtain from taxpayers the same materials and should share the same information. In practice, they may be related to tax audit in many forms, but the essence is the same; i.e. tax administrators should work together to exchange information among themselves; examine the tax affairs of taxpayers and their related entities. The purpose of international tax audits is the international exchange of information.

4. Comparative analysis for transfer pricing within the multinational group

The revised OECD Directive on Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises (2010) provides a fairly detailed guidance on comparability analysis. The Articles of the revised chapter also deal with the importance of comparability analysis and propose the realization of the analysis in the following nine steps:
- Identification of the reporting period;
- Broadly focused analysis of the relationship of the taxpayer;
- Analysis functions;
- Overview of internal comparables if available;
- Determination of external comparable data;
- Selection of the most appropriate transfer pricing method;
- Identification of possible comparable data;
- Identification and implementation of modifications of comparable data, where appropriate;
- Interpretation and application of the collected data, independent price determination.

The application of the length principle is based on a comparison of the conditions in a controlled transaction with the conditions in transactions between independent companies. The length principle should be ensured by realization of the comparability analysis, which takes into account the comparability of the individual transaction prices based on five main factors, which are (FS 14/97):

1. Characteristics of property or services - this factor distinguish the asset transfers of tangible and intangible services. In the case of a transfer of tangible assets, it is necessary to compare the physical properties of the goods, their quality, reliability, availability and volume of stocks. By the transferring of intangible assets, it is taken into account the form of the transaction (e.g. license or sale), and the type of the property (e.g. trademark, patent, know-how, etc.), duration, and the degree of expected profit from the use of the property. In the case of the provision of services, it is the nature and the extent of services.

2. Analysis of functions – it is a comparison that seeks to identify and compare the economically significant activities and responsibilities, which assumes independent or affiliated entity. In this context, it is necessary to determine, on basis of which legal authorization carries out the given subject its functions. The analysis of functions is thus determined by the role played by the various entities (e.g. finance, management, development, design, purchasing, production, assembly, marketing, promotion, advertising, distribution, transportation, service), identification of the assets used to perform the functions and business risks. The result of the analysis of functions is to determine the functional profile on the basis of selection of practiced methods for determining the transfer prices.

3. Terms and Conditions – the analysis of contractual terms should be included in the analysis of functions and should determine responsibility, risk and profit, which should be divided between the parties. Terms of the transaction should be agreed in a written contract to preclude conflicts of interest of related companies.

 ISBN 978-80-225-4279-1

4. The economic environment – it should be taken into account that the independent prices may vary in different markets and even in the case, where the same property and services are offered. Therefore, it is necessary to take into account the comparative analysis of the comparability of markets. Among the economic factors, there is need to take into account the comparable market, which includes in particular: the scope and status of competition, the availability of substitute goods, the level of supply and demand in the market, the purchasing power of consumers, the nature and extent of government regulation of the market, the cost of production, labor, capital, transport costs, etc.

5. Business Strategy - Business Strategy should take into account a number of features, such as innovation, new product development, diversification of product range, relationship to risk and political changes, effects of existing and proposed laws and other factors affecting the business.

The basis for price comparability in transfer pricing between related parties will therefore prepare benchmarking studies and models of comparability analysis for individual transactions between the related parties.

5. Model of companies' comparability

To create the comparability model, the initial task is the formation of a large group of companies for analysis and their evaluation as appropriate to the sale of related goods and services. For choosing such firms we can use different company databases. For comparison, we use indicators, by which we define the comparability:

- The nature of property, goods and services
- Functional analysis
- Terms and economic conditions
- Business strategies, etc.

For the comparison is taken a large number of companies (about 250 000, or less, depending on the size of the comparator) in several countries. To generate a model of comparability (by PWC), it is possible to summarize it, based on selected criteria and indicators in several points:

1. The definition of indicators for selected countries, for example:
- Revenues from operations of over 10 million €
- The company's assets over 20 million €
- Number of employees over 200

2. The selection of companies based on territorial terms (202 000 companies), for example: Western Europe (Andorra, Austria, Belgium, Cyprus, Denmark, Finland, France, Germany, Gibraltar, Greece, Iceland, Ireland, Italy, Liechtenstein, Luxemburg, Malta, Monaco, Netherlands, Norway, Portugal, San Marino, Spain, Sweden, Switzerland, Turkey and the United Kingdom)

3. The selection of companies on the basis of activity and inactivity (192 000 companies).
Active companies are considered ones, which are carrying out normal economic and legal activities. Inactive companies are those that are in liquidation or bankruptcy

4. The selection of the companies on the basis of consolidation and accounting non-consolidation (26 000 companies)

5. The selection of companies based on data from reporting NACE (Nomenclature of Economic Activities of the European Union) - selected 8,600 companies.

6. The selection of companies on the basis of whether these companies can be described in English by one or more words

 ISBN 978-80-225-4279-1

- Bar, bars, boutique, boutiques, corner, corners, retail, retailer, retailers, retailing, retails, retail-sale, retail-stores, retail-trade, store, stores
- Bar, bars, boutique, boutiques, corner, corners, retail, retailer, retailers, retailing, retails, retail-sale, retail-stores, retail-trade, store, stores;
- Call, call-centers, catalog, catalogs, fax, faxes, internet, mail, mailing, mailings, mail-order, mails, order, ordering, orders, platform, platforms, telephone, telephones, telephonic, telephonically, telephony

Based on this criterion, there were selected 1800 companies.

*7. The selection of companies based on keywords, i*ncluding the area of products produced by the company, e.g.:

Products on alcohol and tobacco:

- Alcohol, alcoholic, alcoholics, alcoholized, alcopop, beer, beers, bottle, bottles, bottled, drink, drinks, wine, wines, spirit, spirits, tobacco, tobaccos

Other used keywords:

- Consumer, brand, branded, coffee-shop, caterings, snack-bar, snack-bars

The result of this selection is the selection of 1,300 companies.

8. The selection of companies based on the selected operating indicator that was not recognized in previous periods

9. The selection of the companies on the basis of registered ownership (registered ownership should be more than 49% of the natural property of the company). As a result of this selection, there are 320 companies.

10. The selection of companies based on the exclusion of those, which:

- belong to an international group and cannot be considered as independent,
- the business of companies is consistent with the operation of the comparator,
- were involved in selling of products similar to comparator companies products

After the selection, remaining are 80 companies.

11. The selection of companies based on the exclusion of those, which:

- were not independent, belong to a group or had unconsolidated affiliates,
- execute inconsistent transactions with the sales of assets,
- are involved in the sale of products not comparable with those produced by the comparable company (fresh fruit, vegetables and so on)
- in other sites are not comparable to the comparator enterprise (NGOs, important activities outside the EU, there are not any information about them on the internet, showed a loss of their financial data, were not consistent, etc.)

After this selection, remaining are 14 companies.

The group of these 14 companies was selected as suitable for comparison with the activities of the comparator. For comparison, in the financial field has been used the indicator of ROS (Return of Sales), of which averages were calculated for each company for a period of three years.

Table 1

ROS indicator

The observed company	lower quartile	median	upper quartile
14	**1,95**	**2,75**	**5,41**

Source: PWC, The methodology for setting the transfer prices and documentation of transfer prices

The inter-quartile range – The range of values is contained between the lower and upper quarter. The set of all numbers from 0 to 100 includes a margin of 25-75.

Lower quartile is a value lower than 25%.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Mean - is defined as the arithmetic mean of a set of numbers. It is calculated by adding together the values of all observed and divided values by the total number of observed companies. For example, the diameter of the set: [-10, 0, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 100] is 14. The diameter may be distorted by extremely high or low results when comparing the set, and therefore it is not the preferred measure.

Mean value (median) - median is another key indicator; it is defined as the mean or the average of the two middle values. Median group: [-10, 0, 3, 4, 5,7, 8, 9, 100] 5. The median is not distorted by extremely high or low results in the compared set.

Each observation - represent the number of results of the sample examined.

The upper quartile - the value is greater than 75%.

ROS (Return of Sales / Sales profitability) - is an indicator of the level of earnings, when there is a functional comparability between the test and by an independent company. In addition, ROS is known for its credibility, because it is not affected by its distinctiveness from the items between the cost of goods sold and operating expense.

The quarterly margin averages ROS of 14 comparable companies for three years is between 1.96% and 5.41%, with a median of 2.75. These companies may be used as comparable when applying the transfer pricing method.

The PWC model is based on a comparability analysis of several financial and non-financial indicators and the selection of the most appropriate transfer pricing. The model works with a large amount of data, selection criteria and statistical calculations, and from 250 000 companies will select 14 companies suitable for comparison with the activities of the comparator. Comparative analysis of the present model is especially difficult regarding to input data, but the result may be regarded as objective. However, for the common practice, it is suitable to use also less difficult comparative analyses.

6. Conclusion

Multinational groups perform intra-group transactions, which may not be directly affected by external market forces and, therefore, in determining the transfer prices, there must be observed the length principle and the usual price principle. The transfer pricing rules contain basic transfer pricing method, by which should act taxpayer subjects, making the business through multinationals. The most commonly used method of transfer pricing include the traditional transfer pricing method, which is based on a comparison of prices and transactional profit methods for transfer pricing, based on a comparison of profits. The application of transfer pricing method is thus based on the comparability of prices and their individual components in the comparison subjects. The main problem of the application of these methods becomes the comparable price of compared subjects. The basis for price comparability in transfer pricing between related parties is the preparation of benchmarking studies and models of comparability analysis for individual transactions between the related parties.

Acknowledgement

This contribution is the result of the project VEGA, VEGA (1/1067/15) “Verification, and implementation of modeling business performance in financial decision-making tools”.

References

An Rapporteur 14/1997, Ministry of Finance of the Slovak Republic

Directive OECD (2010), Directive on Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations (2010)

Harumová, A. (2011), *Financial Management Holdings*. Bratislava. SPRINT two, 2011. p. 336-336.

Harumová, A. et al. (2008) *Valuation of assets: the main aspects of economic expert and expert activities.* First edition. 2008. Bratislava: Iura Edition. p. 304-314.

International standards of valuation (2013), IVSS. London: International Valuation Standard Committee (2013).

Marek, P. et al.: (2009) *Study Guide finance company*. 2nd ed. Praha: Grada, 2009. p. 547

Ministry of Education Decree no. 492/2004 Coll. establishing the general value of assets, GPC.

PWC Methodology for determining transfer prices and documentation of transfer prices. Online: http://www.pwc.com/sk/sk/dane/assets/ Methodology for determining transfer prices and documentation of transfer prices.pdf [1.2.2012]

Transfer nehmotného majetku a jeho ohodnocovanie
Transfer of the intangible asset and its valuation

Ján Havier
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: jan.havier@euba.sk

Abstract
The main aim of the article is to clarify the issue of transfer the intangible asset and the valuation of the intangible asset. The valuation of the chosen part of intangible asset is very difficult process, it can demand a lot of experiences in the area of the intangible asset and the intellectual property rights. The most used method of the valuation of the chosen part of intellectual property is the relief of royalty method. One of the key parameter of the valuation by the relief of royalty method is the amount of the royalties. The main goal of the article is to research the transfer of intangible asset by using national and international sources and to define the process of valuation of the chosen part of intangible asset. In these days, intangible assets create very important part of value of many companies and it is also very important for their economic and financial prosperity.

JEL classification*: D46, O34*
Keywords*: valuation, transfer, intangible asset*

1. Úvod

Rozvoj celej spoločnosti v ktorej žijeme, už od počiatku závisel od neustáleho zlepšovania, inovácií, vynálezov. Tento neustály proces zdokonaľovania bol hnaný predovšetkým ľudskou zvedavosťou v podobe skúmania a bádania neistoty, hľadania nových inovácií a zároveň niečoho, čo nám uľahčí život. Predovšetkým išlo o duševné tvorivé procesy, ktoré prispievali už po stáročia k tvorbe nových vecí, nových postupov, produktov, prístrojov, vynálezov či v súčasnosti rôznych inteligentných technológií. Za akýmkoľvek vynálezom či vytvorenou technológiou nájdeme tvorivú duševnú činnosť, ktorá práve v súčasnosti spôsobuje expanziu nových technológií, produktov, služieb, vynálezov či ďalších inovácií, ktoré dobývajú svet. Práve najnovšie technológie dokonca dokážu meniť svet v relatívne krátkych časových intervaloch a sú z ekonomického či finančného hľadiska pre podniky práve tie najhodnotnejšie a najatraktívnejšie, keďže prakticky vytvárajú nový trhový priestor. Celý tento proces je práve v súčasnosti azda najviac citeľný, keďže nové technológie vznikajú neuveriteľnou rýchlosťou a životný cyklus podniku či produktu sa podstatne zrýchľuje a má nesmierny dosah na celý svet. V našom článku sa zaoberáme predovšetkým skúmaním ekonomického hľadiska uvedených skutočností, presnejšie sa zameriavame na transfer a ohodnocovanie nehmotného majetku. Hlavným cieľom článku je objasniť problematiku transferu nehmotného majetku a na danú problematiku nadviazať samotným ohodnocovaním nehmotného majetku a vyjadriť jeho objektívnu hodnotu. Na vyjadrenie všeobecnej hodnoty nehmotného majetku sa najčastejšie používa metóda licenčnej analógie, ktorú podrobne vysvetlíme.

2. Transfer nehmotného majetku

Transfer nehmotného majetku predstavuje predovšetkým prenos práv spojených s pôvodcom či stvoriteľom nehmotného majetku na nadobúdateľa. Pôvodcom môže byť fyzická osoba, ale aj akademické inštitúcie či vedeckovýskumné inštitúcie. Druhá strana je zastúpená predovšetkým podnikateľským sektorom, pre ktorý sú predmety nehmotného majetku obrovskou príležitosťou, respektíve možnosťou získať unikátne výsledky tvorivej duševnej činnosti či poznatkov a nových technológií. S presunom technológií od pôvodcu sa spája aj pojem transfer technológií.

Existuje viacero významov pojmu transfer technológií. Môže sa chápať napríklad ako snaha o rozvoj zaostalejších krajín poskytnutím technológií z vyspelejších krajín. Rovnako sa môže chápať ako presun technológií v komerčnej sfére medzi jednotlivými firmami alebo v rámci firmy medzi jej jednotlivými zložkami. Tretím významom pojmu transfer technológií, tak ako ho chápeme v našom prípade, je prenos výsledkov výskumu a vývoja do praxe, teda prenos technológií z akademického prostredia do prostredia komerčného.[1]

Transfer nehmotného majetku je v súčasnosti veľmi aktuálna téma, väčšinou sa jedná o prenos predmetov chránených právom duševného vlastníctva, pod ktoré spadá pomerne veľké množstvo jednotlivých zložiek. Pôvodcom môže byť podľa slovenského zákona a štandardne aj podľa zahraničných právnych úprav len fyzická osoba[2], aj keď podľa štatistík Svetovej organizácie duševného vlastníctva[3] sú prihlasovateľmi medzinárodných patentových prihlášok v priemere z 80 až 90 % právnické osoby (podniky, univerzity, výskumné inštitúcie). Tieto fakty naznačujú, že vlastníkmi jednotlivých druhov duševného vlastníctva sú v mnohých prípadoch subjekty, ktoré nemajú dostatok kapitálu, aby s ním dokázali manipulovať a tento fakt podnecuje vznik a rýchly rozvoj transferu nehmotných aktív.

Následne dochádza k samotnému transferu nehmotného majetku na iné subjekty, ktoré sú spôsobilé týmto majetkom disponovať a zhodnocovať ho. Potreba ohodnotiť nehmotný majetok v súvislosti s jeho transferom vzniká pri založení joint venture, nepeňažnom vklade, konkurze, likvidácii podniku, dedičstva, fúziách, súdnych sporoch, predaji ako aj v iných situáciách. Dôležitý aspekt je aj snaha majiteľov týchto práv poznať ich hodnotu ako vstupnú informáciu pre nasledujúce obchodné rokovania.[4]

Okrem joint venture, predaja a podobne je častejší transfer nehmotného majetku prostredníctvom zmlúv o poskytnutí práv na využívanie nehmotného majetku, najmä prostredníctvom licenčných zmlúv a franšízingových zmlúv.[5]

Tu však je potrebné podotknúť dostatočnú odbornú pripravenosť pre transfer nehmotného majetku, keďže je potrebné zvoliť primeranú a relevantnú výšku licenčného poplatku. Ak táto odbornosť absentuje, môže sa stať situácia, pri ktorej sa pôvodca s nadobúdateľom nedohodne na podmienkach transferu a transfer tak nebude realizovaný.

Transfer je kľúčový najmä pri výskumných inštitúciách ako sú vysoké školy, vedecké združenia, výskumné ústavy či akadémie vied, keďže v týchto subjektoch je sústredený obrovský vedecký potenciál, ktorý následne nie je dostatočne ošetrovaný a uvádzaný do praxe. Môže dochádzať k úniku týchto významných zložiek duševného vlastníctva. Vo výskumných

[1] Centrum vedecko-technických informácií SR. 2012. Duševné vlastníctvo a transfer technológií. [Online]. CVTI SR. [4.6.2014]. Vlastné spracovanie, informácie dostupné na internete: http://nptt.cvtisr.sk/buxus/docs/Dusevne_vlastnictvo_a_transfer_technologii_1.pdf

[2] Zákon o patentoch č. 435/2001 Z.z. v znení neskorších predpisov. § č. 10

[3] World Intellectual Property Organisation (WIPO). PCT Yearly Review. The International Patent System. [Online]. WIPO Economics & Statistics Series, 2013. [5. 6. 2014] Informácie dostupné na internete: http://www.wipo.int/export/sites/www/freepublications/en/patents/901/wipo_pub_901_2013.pdf

[4] ČADA, K. 2007. Oceňování nehmotného majetku. 2. upravené vydání. Praha: Oeconomica, 2007. 110s. ISBN 978-80-245-1187-0.

[5] VOJČÍK, P. – MIŠČÍKOVÁ, R. 2004. Základy práva duševného vlastníctva. Košice: TYPOPRESS, 2004, s. 21. ISBN 80-89089-22-4.

inštitúciách sa sústreďuje množstvo poznatkov, ktoré v mnohých prípadoch zostávajú len na úrovni týchto subjektov a nie sú uvádzané dostatočným spôsobom do praxe, prípadne zostávajú zabudnuté „na pôde“ týchto inštitúcii. Je potrebné zaviesť dostatočný systém riadenia nadobudnutých výsledkov pochádzajúcich z výskumnej a tvorivej činnosti týchto inštitúcií.

Čo sa transferu týka, klasickou formou transferu nehmotného majetku, ktorý sa väčšinou realizuje za účelom finančného zhodnotenia, patrí okrem predaja udelenie súhlasu na používanie formou licencie alebo vkladu duševného vlastníctva do vznikajúcej spin-off firmy. Udelenie práv na používanie predmetov priemyselného vlastníctva (patent, úžitkový vzor, ochranná známka) alebo autorských diel (napr. počítačové programy) na základe licenčnej zmluvy býva dokonca považované za najefektívnejší spôsob zhodnotenia práv duševného vlastníctva.[6]

Forma výberu závisí od určitých kritérií, najmä samotnej zložky nehmotného majetku, možných spôsobov jeho ochrany či spôsoby využitia v komerčnej sfére. V súčasnosti najčastejšie využívanou formou je práve poskytnutie licencie. V rámci licenčných zmlúv je kľúčové stanoviť správnu mieru licenčného poplatku. Tá sa odvíja individuálne od samotného predmetu duševného vlastníctva, jeho kvality ako aj od dostupných výskumov, ktoré sú nevyhnutné pre správne stanovenie výšky licenčného poplatku. V rámci našich zemepisných šírok sa využívala výška licenčného poplatku okolo 1 %, ktorý uvádzal Čada.[7] Avšak výskum realizovaný v habilitačnej práci doc. Kardoša[8] preukázal, že hodnoty licenčného poplatku sa pohybujú vyššie ako 1 %, v závislosti od odvetvia či podnikateľskej činnosti. Tento výskum bol realizovaný na vzorke 120 podnikov a nepracoval s reprezentatívnou vzorkou, bolo by teda potrebné rozšíriť tento výskum a stanoviť relevantnú a odôvodniteľnú výšku licenčného poplatku, ktorá tvorí kľúčovú úlohu aj v rámci transferu duševného vlastníctva.

2.1 Vynález ako vybraná zložka nehmotného majektu

Vynálezy tvoria významnú súčasť nehmotných aktív, pričom svojou povahou dokážu za určitých okolností meniť svet. V histórii poznáme mnoho rôznych vynálezov, ktorým sa to podarilo a významným spôsobom ovplyvnili celkový rozvoj ľudstva. Vedecko-technický pokrok sa v posledných desaťročiach výrazne zrýchlil a zintenzívnil, čoho dôsledkom je neustály vývoj nových vynálezov. Vynález je teda v prvom rade technickým riešením. Formu právnej ochrany vynálezu predstavujú patenty, ktoré sú užšie špecifikované a vymedzené. Práve pomocou právnej ochrany vynálezu vo forme patentu je možná jeho prevoditeľnosť z pôvodcu na nadobúdateľa. Avšak platí, že každý patent je zároveň vynálezom, ale nie každý vynález je aj patentom, respektíve patentovateľný.

Aby vynález mohol byť patentovateľný, musí spĺňať nasledujúce podmienky:[9]

- Svetová novosť
- Technické riešenie určitého problému
- Priemyselná využiteľnosť
- Vynálezcovská činnosť.

[6] Centrum vedecko-technických informácií SR. 2012. Duševné vlastníctvo a transfer technológií. [Online]. CVTI SR. [4.6.2014]. Vlastné spracovanie, informácie dostupné na internete: http://nptt.cvtisr.sk/buxus/docs/Dusevne_vlastnictvo_a_transfer_technologii_1.pdf

[7] ČADA, K. 2007. Oceňování nehmotného majetku. 2. upravené vydání. Praha: Oeconomica, 2007. 110s. ISBN 978-80-245-1187-0.

[8] KARDOŠ, P. 2012. Nehmotný majetok ako objekt znaleckého skúmania: habilitačná práca. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2012. 156 s.

[9] SVAČINA, P.2010. Oceňování nehmotných aktiv. Praha: EKOPRESS, 2010. 216 s. ISBN 978-80-86929-62-0.

Z uvedeného teda vyplývajú určité požiadavky na patentovateľnosť akéhokoľvek vynálezu.

V aktuálnom zintenzívnení a zrýchlení vedecko-technického pokroku, neustáleho výskumu, vývoja nových technológií je nevyhnutné zaoberať sa samotným transferom vynálezu, respektíve patentovateľného vynálezu. Pri samotnom transfere patentovateľného vynálezu je kľúčové stanovenie formy transferu patentovateľného vynálezu. V rámci nášho príspevku sa zameriame na najčastejší transfer patentovateľného vynálezu, a to prostredníctvom poskytnutia licencie. Problematika vynálezov ako aj duševného vlastníctva ako celku vyžaduje interdisciplinárny prístup odborníkov z viacerých vedných odborov. Práve preto je pri transfere patentovateľného vynálezu potrebná spolupráca odborníkov z ekonomickej, technickej a právnej oblasti.

2.2 Transfer patentovateľného vynálezu prostredníctvom poskytnutia licencie

Pri transfere patentovateľného vynálezu prostredníctvom poskytnutia licencie zohráva kľúčovú úlohu výška licenčného poplatku. Pre určenie relevantnej výšky licenčného poplatku je potrebné disponovať prieskumom výšky licenčných poplatkov v jednotlivých odvetviach. Následné relevantné odvodenie výšky licenčného poplatku si vyžaduje schopnosti, prax ako aj skúsenosti v rámci transferu duševného vlastníctva.

Najčastejšie je transakcia s vynálezom realizovaná formou licenčnej zmluvy, kde väčšinou ide o zmluvu nájomnú. V licenčnej zmluve vlastník (pôvodca) vynálezu povoľuje za určitú úhradu záujemcovi (nadobúdateľovi) užívanie vynálezu za určitých vopred dohodnutých podmienok.

Cieľom pôvodcu je podieľať sa na zisku z licenčnej výroby nadobúdateľa. Tento cieľ je možné naplniť nasledujúcimi 3 formami vysporiadania:[10]

- Jednorazovou platbou (lump-sum payment)
- Priebežnými licenčnými poplatkami v priebehu užívania u nadobúdateľa (running royalties)
- Kombináciou pevnej vstupnej platby a priebežných poplatkov (down-payment and running royalties).

Transfer prostredníctvom licencií je však riskantný z oboch strán, keďže miera rizika je pomerne vysoká.

Ako sme spomínali, kľúčový parameter pre uskutočnenie transferu patentovateľného vynálezu je výška licenčného poplatku. Výšku licenčného poplatku môžeme odvodiť od porovnateľnej transakcie, ktorá sa už uskutočnila v minulosti.

3. Ohodnocovanie nehmotného majetku

Základné princípy, pomocou ktorých je možné ohodnotiť nehmotné aktíva sú: Nákladový princíp, výnosový princíp, porovnávací princíp a kombinovaný princíp.[11]

V rámci výnosového princípu existuje pomerne veľké množstvo rôznych metód ohodnotenia, v našom článku rozpracujeme len metódu licenčnej analógie, ktorá je najčastejšie používaná na Slovensku ako aj vo svete. Taktiež je potrebné podotknúť, že vyhláška Ministerstva spravodlivosti SR č. 492/2004 Z.z. v znení neskorších predpisov striktne stanovuje

[10] MALÝ, J. 2002. *Obchod nehmotnými statky*. Praha: 1.vyd. C.H. BECK, 2002. 258 s. ISBN: 80-717-9320-5.

[11] European Commission. 2014. Final Report from the Expert Group on Intellectual Property Valuation: Publikačná správa Európskej únie. Luxembourg: European Union, 2014. 99s.

len dve možnosti ohodnotenia duševného vlastníctva a to metódu licenčnej analógie a metódu kapitalizácie odčerpateľných zdrojov. Táto skutočnosť nie je z hľadiska ohodnocovania ideálna, keďže existuje veľké množstvo metód ohodnotenia nehmotných aktív.

3.1 Nákladový princíp

Nákladový princíp sa nevyužíva pre trhové ohodnocovanie veľmi často. Je vhodný predovšetkým pre podniky, ktorých nehmotné aktíva sú pomerne krátko na trhu a nevybudovali si zatiaľ silnejšie postavenie. Táto metóda agreguje všetky náklady spojené s vytvorením nehmotného aktíva.

V nákladovom princípe môžeme využiť 2 hlavné metódy:[12]

- Metóda reprodukčných nákladov
- Metóda nákladov nahradenia

Nákladové metódy sa najčastejšie využívajú na ohodnotenie nehmotných aktív v rannom štádiu svojho životného cyklu, v ktorom ešte nestihli dosiahnuť vyššiu hodnotu ako náklady investované do vytvorenia nehmotného aktíva.

3.2 Porovnávací princíp

Tento prístup k ohodnocovaniu nehmotných aktív pozostáva z ohodnotenia vybranej ohodnocovaného nehmotného aktíva porovnaním s rovnakým alebo podobným nehmotným aktívom iného podniku, pričom informácie o trhovej cene nehmotného aktíva sú k dispozícii. Cieľ porovnávacieho prístupu k ohodnocovaniu sú založené na hodnote porovnateľných transakciách pri predaji nehmotného aktíva pre rovnaké alebo podobné aktíva. Táto metodika je pomerne atraktívna, keďže je objektívna a vychádza z trhových cien. Ak existujú dáta z relevantných transakcií, poskytuje tento prístup najlepšie porovnanie hodnôt aktív, ktoré ohodnocujeme.

Avšak v našich podmienkach je tento princíp ťažšie využiteľný, keďže náš trh je pomerne malý a absentuje tu legálny zdroj získavania podstatných údajov o uskutočnenom obchode. Je teda použiteľný predovšetkým na trhoch, kde je dostatočné množstvo informačných zdrojov o porovnateľných nehmotných aktívach.

3.3 Výnosový princíp

Výnosové metódy sú v súčasnosti najviac obľúbené a pomerne často v praxi využívané metódy. Ich výhodou je, že sa zameriavajú na činnosť podniku, na výnosový potenciál podniku a na jeho budúcnosť. Sú teda dynamické a ohodnocujú na základe súčasnej hodnoty očakávaných prínosov. Výnosových metód existuje pomerne veľa, ale my v našom článku vysvetlíme len metódu licenčnej analógie a vymenujeme ostatné metódy.

Metóda licenčnej analógie

Metóda licenčnej analógie je v praxi veľmi často používaná. Vychádza z predpokladu, že hodnota nehmotného aktíva sa rovná cene, ktorá by bola na trhu zaplatená ako súhlas na jej využívanie, ak by ju iná spoločnosť nevlastnila. To znamená, že majiteľ nehmotného aktíva by nebol jej vlastník a musel by si toto právo na jej užívanie kúpiť. Tieto práva sú poskytované formou licencie, respektíve licenčnej zmluvy. Za právo na ich využívanie sa platí primeraná

[12] SVAČINA, P.2010. Oceňování nehmotných aktiv. Praha: EKOPRESS, 2010. 216 s. ISBN 978-80-86929-62-0.

finančná úhrada, zvyčajne formou licenčných poplatkov v závislosti na skutočnom objeme predaja v podobe tržieb a v kombinácii s pevnými poplatkami.[13]

Hodnotu nehmotného aktíva metódou licenčnej analógie môžeme teda stanoviť pomocou vzťahu:

$$HV = \frac{RV * LP * KZ * PM}{KD} \tag{1}$$

Charakteristika jednotlivých premenných:

- HV – Hodnota nehmotného aktíva za konkrétny rok.
- RV – Ročný rozsah výroby, obvykle budúce tržby prognózované vo finančnom pláne. Podstatou vyjadrenia budúcich tržieb je aj finančné modelovanie. Ako vo svojej knihe píše Koller, vo vysoko cyklických odvetviach musíme brať do úvahy širšie makroekonomické trendy. Vysvetľuje, že historický ekonomický výkon by sme mali analyzovať v kontexte s konkrétnym cyklom v odvetví.[14]
- LP – Licenčný poplatok. Nadobúdateľ licencie musí platiť poskytovateľovi licencie licenčné poplatky v rôznej výške v závislosti od dohody, zvyčajne v intervale 25 až 50 % zo zisku. Licenčný poplatok sa pohybuje zvyčajne v intervale 0,5 -10 % tržieb, ale môže byť aj vyšší.[15]
- KZ – Koeficient zastarania respektíve zhodnotenia. Dôležité je poznať a definovať, aké nehmotné aktívum ohodnocujeme. Patent v čase svoju hodnotu stráca, preto sa používa koeficient zastarania. Naopak ochranná známka svoju hodnotu v čase zhodnocuje, preto sa používa koeficient zhodnotenia.
- PM – Podiel nehmotného majetku. Tržby použité v kalkulácii sa musia vzťahovať len na tržby pripadajúce na nehmotné aktívum, ktoré ohodnocujeme.
- KD – Koeficient diskontnej sadzby (miery kapitalizácie) – slúži na zohľadňovanie časovej hodnoty peňazí a na odúročenie budúcich výnosov plynúcich z vlastníctva nehmotného aktíva.

Licenčná analógia je všeobecne najvyužívanejšia metóda a aj zo znaleckého pohľadu je to preferovaná metóda na ohodnotenie nehmotných aktív.

Základom pre určenie primeranej výšky licenčného poplatku však je relevantný výskum výšky licenčných poplatkov na našom území. Práve výskum výšky licenčných poplatkov je mimoriadne dôležitý aj v rámci transferu nehmotných aktív, ako aj pre relevantné ohodnocovanie jednotlivých zložiek duševného vlastníctva metódou licenčnej analógie.[16]

[13] Havier, J. (2015). The Royalty rates as the key parameter of the valuation of the intellectual property to the transfer of intellectual property. Edamba 2015 : Conference Proceedings : International Scientific Conference For Doctoral Students And Post-Doctoral Scholars : The Era Of Science Diplomacy: Implications For Economics, Business, Management And Related Disciplines : University Of Economics In Bratislava, Slovak Republic, 21 - 23 October 2015, 265-274.

[14] KOLLER, T. – GOEDHART, M. – WESSELS, D. 2005. Valuation – Measuring and managing the value of companies. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2005. 739 s. ISBN: ISBN-13 978-0-471-70218-4

[15] JAKUBEC, M. – KARDOŠ, P. 2012. Ekonomické znalectvo, 1.vyd. Bratislava: IURA EDITION, 2012. 248s. ISBN 978-80-8078-450-8

[16] Havier, J. (2015). Ochranná známka a jej ohodnocovanie: Trademark and it's valuation. Mekon 2015 : <The> Cd Of Participants' Reviewed Papers From 17Th International Conference : February 4-5, 2015, Ostrava, [Czech Republic], 178-190.

Pri stanovení licenčného poplatku je možné použiť literatúru, ktorá vychádza najmä z podmienok hospodárstva v ČR a SR. Sú to publikácie Karla Čadu[17], bývalého predsedu Úradu priemyselného vlastníctva ČR, publikácie Ing. Pavla Svačinu[18] a dielo Josefa Malého[19] Obchod s nehmotnými statky. Zároveň existuje výskum realizovaný Kardošom a Jakubcom[20] na Ekonomickej univerzite v Bratislave ohľadom licenčných poplatkov. Ďalší spôsob ako získať relevantnú výšku licenčného poplatku sú zahraničné databázy.

Odhad primeranej výšky licenčného poplatku pri transfere duševného vlastníctva je zásadnou veličinou, ktorá môže významne ovplyvniť jednak spôsob transferu a aj spôsob budúceho využívania. V mnohých prípadoch pri nesprávnom odhade výšky licenčného poplatku môže dôjsť aj k nerealizovaniu celej transakcie. Licenčný poplatok spravidla nie je stanovovaný ako absolútne číslo, ale sa odvíja ako % buď z tržieb, alebo z vybraných ekonomických ukazovateľov – EBIT, EBITDA, prevádzkový výsledok hospodárenia alebo čistý zisk. Môže byť stanovený aj kombináciou ako pevná ročná suma + isté percento z tržieb.[21]

Výnosové metódy sa podľa publikačnej správy Európskej únie o duševnom vlastníctve delia na nasledujúce: Metóda licenčnej analógie, metóda prírastku výnosov a metóda prebytku výnosov, pričom môžeme k nim priradiť aj reziduálnu metódu.[22]

Svačina uvádza nasledujúce výnosové metódy: Metóda podielu na zisku, metódy prémie, metóda čistej súčasnej hodnoty, metóda prírastku výnosov, metóda reálnych opcií, metóda založená na technologických faktoroch či pridaná hodnota značky, teda metóda Brand Value Added.[23]

Uvedené metódy však nie sú konečné, predstavujú len určitý výber, keďže existuje veľké množstvo metód ohodnocovania nehmotných aktív založených na výnosovom princípe.

Na záver zadefinujeme **kombinovaný prístup**, ktorý je založený na kombinácii dvoch prístupov, najčastejšie výnosového s nákladovým prístupom.

4. Záver

Transfer patentovateľného vynálezu je zložitá transakcia, ktorá si vyžaduje prístup odborníkov z viacerých vedných odborov, predovšetkým z právneho, technického a ekonomického odboru. V súčasnosti je to veľmi aktuálna problematika, neustály rozvoj technológií, zintenzívnenie vedecko-technického pokroku, neustály výskum, vývoj, vznik start-up spoločností, spin-off či výskumných spoločností vplýva na častejšiu potrebu transferovania patentovateľných vynálezov a ich komercializáciu v podobe poskytnutia licencie. Riziko daných transakcií je vysoké, preto aj samotné uskutočnenie transferu je pomerne zložité na realizáciu.

Kľúčovým parametrom uskutočnenia samotného transferu je určenie primeranej výšky licenčného poplatku. Avšak je nutné podotknúť, že na každú transakciu patentovateľného vynálezu vplýva veľké množstvo faktorov, kde prakticky nenájdeme dve identické transakcie.

[17] ČADA, K. 2007. Oceňování nehmotného majetku. 2. upravené vydání. Praha: Oeconomica, 2007. 110s. ISBN 978-80-245-1187-0.
[18] SVAČINA, P.2010. Oceňování nehmotných aktiv. Praha: EKOPRESS, 2010. 216 s. ISBN 978-80-86929-62-0.
[19] MALÝ, J. 2002. *Obchod nehmotnými statky*. Praha: 1.vyd. C.H. BECK, 2002. 258 s. ISBN: 80-717-9320-5.
[20] JAKUBEC, M. – KARDOŠ, P. 2012. Ekonomické znalectvo, 1.vyd. Bratislava: IURA EDITION, 2012. 248s. ISBN 978-80-8078-450-8
[21] Kardoš, P., & Havier, J. (2015). Determination of appropriate amount of the royalties to the transfer of intellectual property. Financial Management Of Firms And Financial Institutions : Proceedings : 10Th International Scientific Conference : 7Th - 8Th September 2015, Ostrava, Czech Republic, 500-508.
[22] European Commission. 2014. Final Report from the Expert Group on Intellectual Property Valuation: Publikačná správa Európskej únie. Luxembourg: European Union, 2014. 99s.
[23] SVAČINA, P.2010. Oceňování nehmotných aktiv. Praha: EKOPRESS, 2010. 216 s. ISBN 978-80-86929-62-0.

Z uvedeného vyplýva zložitosť odvodenia výšky licenčného poplatku, pričom kvalita samotného výstupu záleží aj na skúsenostiach, schopnostiach či praxi samotného znalca z odboru priemyselného vlastníctva či odborníka na transfer duševného vlastníctva.

Taktiež je potrebné dodať, že akákoľvek odvodená výška licenčného poplatku pre potenciálny transfer patentovateľného vynálezu predstavuje stále len určitú vyjednávaciu pozíciu vo vzťahu pôvodcu (vlastníka) a záujemcu (nadobúdateľa). Skutočná výška licenčného poplatku pri transfere patentovateľného vynálezu je ovplyvnená mnohými faktormi, avšak v prvom rade samotnou dohodou medzi pôvodcom a nadobúdateľom.

Ohodnocovanie nehmotných aktív je zložitý proces, ktorý vyžaduje praktické aj teoretické znalosti v oblasti nehmotných aktív. Najpoužívanejšou metódou ohodnotenia je metóda licenčnej analógie. Táto metóda je aj z legislatívneho pohľadu považovaná za objektívnu metódu a znalcami často využívanú. Samotná metóda však nesie so sebou určité riziká a úskalia, ktoré je potrebné eliminovať. Najproblematickejším bodom tejto metódy je stanovenie primeranej výšky licenčného poplatku. Existuje pomerne veľké množstvo metód, ktoré vieme použiť na ohodnotenie nehmotných aktív, avšak je potrebné rozlišovať, o aký typ nehmotného aktíva sa jedná, aký má ziskový potenciál, akou právnou ochranou disponuje a k tomu prispôsobiť najvhodnejšiu metódu ohodnotenia. Veľmi zásadným faktorom je aj odvetvie, v ktorom sa nehmotné aktívum využíva. Ďalším problematickým bodom je fakt, že vyhláška Ministerstva spravodlivosti SR č. 492/2004 Z.z. v znení neskorších predpisov striktne stanovuje len dve možnosti ohodnotenia nehmotných aktív pomocou výnosového princípu a to metódu licenčnej analógie a metódu kapitalizácie odčerpateľných zdrojov. Táto skutočnosť nie je z hľadiska ohodnocovania ideálna, keďže existuje veľké množstvo metód ohodnotenia nehmotných aktív, ktoré sme aj v našom článku vysvetlili. Tieto metódy tak v znaleckej praxi môžu slúžiť len ako pomocné metódy a teda plniť kontrolnú funkciu pre znalca. V našom článku sme sa snažili vytvoriť prehľad dostupných metód, ktoré slúžia na ohodnotenie nehmotných aktív.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0264/15 „Transfer duševného vlastníctva prostredníctvom licenčných zmlúv a iných transferových inštrumentov“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Centrum vedecko-technických informácií SR. 2012. *Duševné vlastníctvo a transfer technológií.* [Online]. CVTI SR. [4.6.2014]. Vlastné spracovanie, informácie dostupné na internete: http://nptt.cvtisr.sk/buxus/docs/Dusevne_vlastnictvo_a_transfer_technologii_1.pdf

ČADA, K. 2007. *Oceňování nehmotného majetku*. 2. upravené vydání. Praha: Oeconomica, 2007. 110s. ISBN 978-80-245-1187-0.

European Commission. 2014. Final *Report from the Expert Group on Intellectual Property Valuation*: Publikačná správa Európskej únie. Luxembourg: European Union, 2014. 99s.

Havier, J. (2015). *The Royalty rates as the key parameter of the valuation of the intellectual property to the transfer of intellectual property*. Edamba 2015 : Conference Proceedings : International Scientific Conference For Doctoral Students And Post-Doctoral Scholars : The

Era Of Science Diplomacy: Implications For Economics, Business, Management And Related Disciplines : University Of Economics In Bratislava, Slovak Republic, 21 - 23 October 2015, 265-274.

Havier, J. (2015). *Ochranná známka a jej ohodnocovanie*: Trademark and it's valuation. Mekon 2015 : <The> Cd Of Participants' Reviewed Papers From 17Th International Conference : February 4-5, 2015, Ostrava, [Czech Republic], 178-190.

JAKUBEC, M. – KARDOŠ, P. 2012. *Ekonomické znalectvo*, 1.vyd. Bratislava: IURA EDITION, 2012. 248s. ISBN 978-80-8078-450-8

Kardoš, P., & Havier, J. (2015). *Determination of appropriate amount of the royalties to the transfer of intellectual property*. Financial Management Of Firms And Financial Institutions : Proceedings : 10Th International Scientific Conference : 7Th - 8Th September 2015, Ostrava, Czech Republic, 500-508.

KARDOŠ, P. 2012. *Nehmotný majetok ako objekt znaleckého skúmania*: habilitačná práca. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2012. 156 s.

KOLLER, T. – GOEDHART, M. – WESSELS, D. 2005. *Valuation – Measuring and managing the value of companies*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2005. 739 s. ISBN: ISBN-13 978-0-471-70218-4

MALÝ, J. 2002. *Obchod nehmotnými statky*. Praha: 1.vyd. C.H. BECK, 2002. 258 s. ISBN: 80-717-9320-5.

SVAČINA, P.2010. *Oceňování nehmotných aktiv*. Praha: EKOPRESS, 2010. 216 s. ISBN 978-80-86929-62-0.

VOJČÍK, P. – MIŠČÍKOVÁ, R. 2004. *Základy práva duševného vlastníctva*. Košice: TYPOPRESS, 2004, s. 21. ISBN 80-89089-22-4.

World Intellectual Property Organisation (WIPO). PCT Yearly Review. The *International Patent System*. [Online]. WIPO Economics & Statistics Series, 2013. [5. 6. 2014] Informácie dostupné na internete: http://www.wipo.int/export/sites/www/freepublications/en/patents/901/wipo_pub_901_2013.pdf

Zákon o patentoch č. 435/2001 Z.z. v znení neskorších predpisov. § č. 10

Marketingové metriky merajúce efektivitu reklamy a marketingovej komunikácie podniku
Marketing metrics measuring the effectiveness of company‘s advertising and marketing communication

Vladimír Hojdik
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
email: vladimir.hojdik@euba.sk

Abstract
This article is focused on introduction of marketing metrics. It explains the concept of marketing metric and describes some of the fundamental marketing metrics, which help to quantify the effectiveness of company's advertising and marketing communication. The aim of this work is to introduce a reader into a problematics of marketing metrics and offer methods those can help marketers evaluate the performance of marketing activities. It should also underline the need for quantification of advertising and marketing effectiveness in the company.

JEL classification*: M31, M37*
Keywords*: marketing metrics, marketing effectiveness, advertising*

1. Úvod

Inovatívne trendy v podnikateľskom prostredí nútia marketingových expertov ku kvantifikácií marketingových príležitostí a konkurenčných hrozieb. V oblasti marketingu rastie potreba pre vyhodnocovanie plánov a výsledkov, interpretáciu rôznych premenných, posudzovanie efektívnosti marketingových činností, resp. identifikáciu ďalších údajov kľúčových pre zlepšenie – a to všetko na základe výpočtov. Preto je žiaduce, aby v podniku existovali systémy pre získavanie a následné vyhodnocovanie relevantných dát pre oddelenie marketingu – inak povedané, marketingové metriky. Cieľom príspevku je priblížiť problematiku marketingových metrík, a ďalej poukázať na dôležitosť marketingových metrík ako na významný aspekt hodnotenia efektívnosti marketingových procesov v podniku.

2. Potreba kvantifikácie účinnosti marketingovej komunikácie podniku

Napriek svojej dôležitosti je marketing jednou z najmenej merateľných oblastí v rámci podniku. Väčšina firiem si uvedomuje potrebu zavedenia metrík a tiež možné výhody, ktoré prinášajú – majú ale problém s ich implementáciou. Prieskum z roku 2010 na vzorke 400 firiem ukázal, že iba 25% spoločností malo úspešne zavedený systém marketingových metrík.[1] Vzhľadom na to, že výdavky na marketing predstavujú značnú časť podnikových nákladov, je potrebné vedieť posúdiť efektívnosť, s akou sú na svoj účel vynakladané. Napriek tomu mnoho manažérov a riaditeľov nemá hlbšie znalosti na to, aby túto účinnosť vedeli vyhodnotiť.

[1] Best, R. (2012). Getting Started Using Marketing Metrics. < http://www.marketingmetricssolutions.com/pdf/MMH%20-%20WP%20Final%20RB.pdf> [accessed 30.10.2016].

V kontexte týchto tvrdení možno skonštatovať, že množstvo rozhodnutí v oblasti marketingu je vykonávaných bez dôkladnej analýzy informácií, dát, alebo i spätnej väzby od cieľových skupín. V súčasnom tvrdom konkurenčnom prostredí sa pozornosť upriamuje práve na uplatnenie „tvrdých“ – kvantitatívnych postupov, pričom „mäkké“ zručnosti ako intuícia a kreativita už nie sú postačujúce. Dôraz sa kladie na výpočty a meranie – otázkou a zároveň výzvou pre manažérov je, čo merať a ako merať. Práve tu môže podnik využiť marketingové metriky, ktoré umožňujú číselné vyjadrenie vplyvu marketingových kampaní na podnikové výsledky.

Je teda podstatné kvantifikovať daný vplyv, ale nie je to jediná dôležitá vec. Pri aplikácií marketingových metrík a hodnotení výsledkov je kľúčové, aby sa podnik na tieto výsledky nepozeral izolovane, ale aby identifikoval väzby a prepojenia jednotlivých metrík a následne odhalil, aký je finálny vplyv na finančné výsledky.

3. Marketingové metriky[2]

Vo všeobecnosti je metrika určitý systém, resp. nástroj merania, ktorý určuje stav, smerovanie, alebo trend. Široké spektrum vedných disciplín využíva na identifikáciu príčin, vysvetlenie trendu, alebo projektovanie budúcnosti práve metriky. Umožňujú objektívny pohľad na sledovanú skutočnosť a taktiež pomocou nich možno pochopiť podstatu problému.[3]

Na marketérov je v súčasnosti vyvíjaný práve tlak na využívanie marketingových metrík – aby vedeli preukázať prínos marketingu na finančných výsledkoch podniku.[4] Marketing bol kedysi považovaný skôr za umenie, ako za vedu, to už ale v súčasnosti neplatí. Marketéri potrebujú nazerať na svoje aktivity z kvantitatívneho hľadiska. Musia byť schopní zmerať potenciál nových príležitostí a vyčísliť potrebu investície na ich dosiahnutie. Taktiež by mali vedieť určiť hodnotu produktov, zákazníkov i distribučných kanálov – to všetko v prostredí meniacich cien a podmienok na trhu. Zvyšuje sa potreba zachytenia vplyvu marketingových rozhodnutí na finančných výsledkoch podniku.

Dlhé obdobie boli marketéri na rokovaniach o podnikovom rozpočte vnímaní ako „nezvaní hostia“. Nie vždy mohli pomocou čísel dokázať úroveň efektívnosti, s akou svoje prostriedky využívali a finančné rozpočty na marketing boli často záležitosťou veľmi hrubých odhadov, intuície a kreativity. Doby „pochybných“ marketingových rozpočtov pomaly upadajú do zabudnutia a vznikajú na ne nové požiadavky – merateľnosť a sledovateľnosť.[5]

Takýto smer, nútiaci marketingových manažérov využívať vedecký prístup predstavuje veľkú výzvu. Je to spôsobené zložitosťou podnikateľského prostredia. Niektoré metriky sú príliš komplexné a náročné na kvantifikáciu. Niektoré sú zase úzko špecializované a možno ich využiť len obmedzene. Mnohé používajú dáta, ktoré nie sú úplne exaktné, sú nekompletné alebo nedostupné.

V takýchto podmienkach nemožno žiadnu z metrík považovať za dokonalú. Je preto potrebné, aby marketéri pracovali s portfóliom viacerých metrík a pozerali sa na výsledky

[2] z angl. „marketing metrics“, v súvislosti s marketingovými metrikami sa zvykne používať aj pojem „KPI“ alebo „key performance indicators“ – kľúčové ukazovatele výkonnosti

[3] Metriky (Metrics). (2015) <https://managementmania.com/cs/metriky> [accessed 28.10.2016].

[4] Bolton, R. (2004). Linking Marketing to Financial Performance and Firm Value, In Journal of Marketing, vol. 68, no. 10. s. 73–75. <https://archive.ama.org/archive/ResourceLibrary/JournalofMarketing/Pages/2004/68/4/14342453.aspx> [accessed 27.10.2016].

[5] Brady, D. (2004). Making Marketing Measure Up. <http://www.bloomberg.com/news/articles/2004-12-12/making-marketing-measure-up> [accessed 25.10.2016].

z viacerých uhlov. Dôležité je prepojenie súvislostí medzi marketingovými aktivitami, marketingovými metrikami a výkonnosťou podniku.[6]

3.1 Druhy marketingových metrík

Marketingové metriky predstavujú zložitý systém ukazovateľov, a je ich pomerne veľké množstvo. Farris, Bendle a Pfeifer (2010) vytvorili prehľadný systém marketingových metrík, a rozdelili ich do skupín podľa oblasti s ktorými súvisia, čo zobrazuje nasledujúca tabuľka.

Tabuľka 1
Rozdelenie marketingových metrík podľa oblasti skúmania

Oblasť skúmania	Obsah skúmania
Trh	vnímanie zákazníkmi, trhový podiel, analýza konkurenčnej pozície
Zisky a marže	tržby, nákladová štruktúra, rentabilita
Produkt a produktové portfólio	produktová stratégia, vnímanie značky,
Zákazníci	hodnota zákazníka, náklady na získanie zákazníka
Predaj a distribúcia	organizácia predaja, distribučná sieť, logistika
Cenová stratégia	citlivosť na ceny, optimalizácia ceny
Podpora predaja	obchodné zľavy, rabaty, zákaznícke výhody
Reklama a marketingová komunikácia	efektivita reklamy, pokrytie reklamy, reklamné dojmy, hodnotenie webových kampaní
Podnikové financie	finančné ukazovatele, ROS, ROI, EVA, ROMI (rentabilita marketingovej investície)

Zdroj: spracované podľa Farris, P. – Bendle, N. – Pfeifer, P. (2010). Marketing Metrics. The Definitive Guide to Measuring Marketing performance: Pearson Education Inc., 2010.

3.2 Metriky zamerané na marketingovú komunikáciu a reklamu[7]

Marketingová komunikácia ako jedna z marketingových aktivít podniku hrá významnú úlohu pri napĺňaní podnikovej stratégie, keďže miera jej efektívnosti sa výrazne premieta do podnikových výsledkov. Práve spôsob marketingovej komunikácie, resp. propagácie podniku je často spätý s následnými krokmi v oblasti cenovej politiky a reklamy.

Pri marketingovej komunikácií je náročné zmerať jej účinnosť – je veľmi ťažké zachytiť, ako sa marketingové rozhodnutia a reklamné kampane podpísali na prírastku podnikových tržieb. Metriky merajúce efektívnosť marketingovej komunikácie a ich správna interpretácia môžu pomôcť podniku k efektívnej alokácií prostriedkov.

3.2.1 Efektivita reklamy – reklamné dojmy, počet reklám, príležitosti vidieť reklamu, hrubý rating reklamy, čistý rating reklamy

Reklamné dojmy[8], počet reklám[9], či príležitosti vidieť reklamu[10] sa viažu k rovnakej metrike – k metrike ktorá odhaduje veľkosť cieľovej skupiny, na ktorú má daná reklama, resp. kampaň dosah. Dojmy, počet reklám ale aj príležitosti na zhliadnutie reklamy sú základom pre plánovanie marketingovej komunikácie podniku.

---

[6] Abela, A. – O'Sullivan, D. (2007). Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance. In: Journal of Marketing, vol. 71, no. 4, s. 79-93 <https://www.researchgate.net/publication/228247724_Marketing_Performance_Measurement_Ability_and_Firm_Performance> [accessed 31.10.2016].

[7] spracované podľa: Farris, P. – Bendle, N. – Pfeifer, P. (2010). Marketing Metrics. The Definitive Guide to Measuring Marketing performance: Pearson Education Inc., 2010. s. 287 – 298

[8] z angl. „impressions"

[9] z angl. „exposures"

[10] z angl. „opportunities to see" alebo „OTS"

 ISBN 978-80-225-4279-1

Každá reklamná kampaň má určitý odhadovaný plánovaný dosah na publikum. Napríklad billboard, ktorý bude nachádzať v Paríži na Champs-Elyseés bude mať odhadovaný počet zhliadnutí na základe množstva návštevníkov, ale i domácich obyvateľov. Reklama by mala zasiahnuť určitý počet ľudí, z ktorých každý jednotlivec by mal reklamu vidieť niekoľkokrát – reklama by teda mala vyprodukovať určitý počet reklamných dojmov, resp. príležitostí vidieť reklamu.

Spôsoby na odhadovanie príležitostí vidieť reklamu sa líšia v závislosti od média, ktorým je reklama publiku adresovaná. Napríklad pri časopisoch sa tento odhadovaný počet nebude rovnať počtu výtlačkov, keďže každé vydanie môže byť prečítané viackrát, aj inými osobami. Pri televíznych a rozhlasových médiách bude šírka publika závisieť od ľudí, ktorí majú možnosť danú reklamu vidieť, alebo počuť. Pri billboardoch, či reklamných banneroch je potrebné byť pri odhadovaní veľmi opatrný – určenie počtu príležitostí vidieť reklamu môže byť jednoduché, ale aj veľmi náročné.

Závisí to od prostredia, v ktorom sú tieto reklamné bannery umiestnené. Pre lepšiu predstavu si možno predstaviť prechádzku po veľmi frekventovanej ulici. Koľko zo všetkých reklamných bannerov je ľudské oko schopné zhliadnuť? Obyčajnou prechádzkou po takejto ulici bežný človek prispieva k zvýšeniu počtu reklamných dojmov viacerých reklamných kampaní – jednak pri podrobnom preštudovaní reklamy, alebo len pri letmom pohľade na ňu.

Metrika nazvaná reklamné dojmy, príležitosti vidieť reklamu alebo počet reklám nám teda dáva informáciu, koľkokrát bola daná reklama zhliadnutá potenciálnym zákazníkom. Dojem vzniká vždy keď bola reklama videná – celkový počet reklamných dojmov získame ako súčin dosahu (počet ľudí, ktorí reklamu videli) a frekvencie (počet zhliadnutí jednou osobou). Pri dojmoch je potrebné brať do úvahy fakt, že neposudzujú kvalitu sledovania reklamy – je zrejmé že podrobné preskúmanie reklamného letáku má vyšší efekt, ako len povrchný pohľad naň.

Počet reklamných dojmov = dosah reklamy * priemerná frekvencia zhliadnutia reklamy

Na základe vyššie uvedeného vzťahu možno naformulovať aj iný variant, ak chceme určiť priemernú frekvenciu zhliadnutia reklamy daným publikom. Priemerná frekvencia zhliadnutia reklamy vyjadruje, koľkokrát priemerne bola reklamnou kampaňou zasiahnutá jedna osoba z celého publika.

Priemerná frekvencia zhliadnutia reklamy[11] = Počet reklamných dojmov/dosah reklamy (počet)

Podobne aj dosah reklamy[12], teda počet ľudí, ktorí mali príležitosť reklamu vidieť, vieme vyjadriť na základe ostatných dvoch veličín, a to nasledovne:

Dosah reklamy (počet) = Počet reklamných dojmov/priemerná frekvencia zhliadnutia reklamy

Dosah reklamy môže byť vyjadrený jednak v absolútnych hodnotách, ako počet ľudí, ktorí mohli reklamu vidieť, alebo ako percento z populácie. Práve percentami býva dosah reklamy často vyjadrený – jedná sa o dosah reklamy vyjadrený relatívne. Relatívny dosah reklamy možno určiť na základe vzťahu:

Relatívny dosah reklamy (%) = Dosah reklamy (počet)/populácia

V prípade, že chce podnik vyhodnotiť viacero reklamných kampaní, resp. kampane vysielané prostredníctvom viacerých druhov médií, je možné určiť tzv. hrubý rating reklamy[13].

[11] z angl. „frequency“
[12] z angl. „reach“
[13] z angl. „Gross Rating Points“

 ISBN 978-80-225-4279-1

Hrubý rating reklamy sa vyjadruje v percentuálnych bodoch a možno ho vypočítať ako súčet čiastkových dosahov jednotlivých reklamných kampaní.

Táto metrika vychádza z celkového počtu reklamných dojmov, ktoré sa delia počtom ľudí v dosahu reklamnej kampane. Cieľom je teda zmerať vzťah oboch spomenutých údajov - dojmov a populácie. Charakter tejto metriky umožňuje dosiahnutie aj vyššieho výsledku, ako je 100%.

Hrubý rating reklamy (%) = Počet reklamných dojmov všetkých kampaní/populácia * 100%

Príklad: Firma sa rozhodla umiestniť 10 reklamných bannerov na rôznych miestach v rámci populácie 5 ľudí. Počet reklamných dojmov z kampane je vyjadrený v nasledujúcej tabuľke, pričom "1" znázorňuje, že jednotlivec mal príležitosť vidieť reklamu, a "0" znamená, že túto možnosť nemal.

Tabuľka 2
Výpočet hrubého ratingu reklamnej kampane

	Jednotlivec					Počet reklamných dojmov	Hrubý rating reklamy (%)
Banner	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**		
1	1	1	0	0	1	3	60
2	1	1	0	0	1	3	60
3	1	1	0	1	0	3	60
4	1	1	0	1	0	3	60
5	1	1	0	1	0	3	60
6	1	0	0	1	0	2	40
7	1	0	0	1	0	2	40
8	1	0	0	0	0	1	20
9	1	0	0	0	0	1	20
10	1	0	0	0	0	1	20
Spolu	**10**	**5**	**0**	**5**	**2**	**22**	**440**

Zdroj: Farris, P. – Bendle, N. – Pfeifer, P. (2010). Marketing Metrics. The Definitive Guide to Measuring Marketing performance: Pearson Education Inc., 2010. s. 296

V danej reklamnej kampani sa počet celkových reklamných dojmov rovná 22. Vidíme, že banner č. 1 generuje spolu reklamné dojmy u troch ľudí z celkového počtu 5 ľudí, čo znamená, že reklama zasiahla 60% populácie. Pre porovnanie, banner č. 7 bol zhliadnutý v rámci tej istej populácie dvakrát, čím zasiahol 40% obecenstva. Hrubý rating reklamy možno vypočítať ako súčet relatívnych dosahov reklamy každého bannera, podľa nasledovného vzťahu:

Hrubý rating reklamy (%) = relatívny dosah reklamy bannera č. 1 + relatívny dosah reklamy bannera č. 2 + ... + relatívny dosah bannera č. 10 = 60% + 60% + ... + 20% = 440%

Možno využiť aj vzťah podielu reklamných dojmov a populácie, pričom dosiahneme identický výsledok ako pri vyššie uvedenom výpočte:

Hrubý rating reklamy (%) = počet reklamných dojmov všetkých kampaní/populácia * 100% = 22/5 * 100% = 440%

Pre marketéra je dôležitým údajom aj dosah reklamy na jeho cieľovú skupinu zákazníkov, resp. čistý rating reklamy[14]. Čistý rating reklamy je teda užší pojem, ako hrubý rating reklamy, keďže sa zameriava iba na určitú vzorku z populácie. Pre lepšiu ilustráciu možno uviesť nasledovný vzťah:

[14] z angl. „Target Rating Points"

 ISBN 978-80-225-4279-1

Čistý rating reklamy (%) = počet reklamných dojmov/cieľová skupina * 100%

Uvedený vzťah môžeme aplikovať aj na vyššie zadaný príklad. Predpokladajme, že z celkovej populácie 5 ľudí patria do cieľovej skupiny iba traja z nich – A, B, C. Je potrebné zistiť, koľko príležitostí na zhliadnutie reklamy mal každý z týchto jednotlivcov – osoba A mala 10 príležitostí vidieť reklamu, osoba B mala 5 príležitostí a osoba C príležitosť reklamu zhliadnuť nemala. To znamená, že v rámci cieľovej skupiny daná reklamná kampaň vygenerovala 15 reklamných dojmov. Veľkosť cieľovej skupiny sú 3 osoby. Na základe spomínaného vzťahu vieme určiť čistý rating reklamy:

Čistý rating reklamy (%) = počet reklamných dojmov/cieľová skupina * 100% = 15/3 * 100% = 500%

3.2.2 Zdroje potrebných dát a obmedzenia pri použití metrík

Dáta a informácie o veľkosti populácie, resp. cieľovej skupine zákazníkov, ktoré by mali byť reklamnou kampaňou zasiahnuté, sú zvyčajne odhadované spoločnosťami, ktoré poskytujú mediálny priestor (noviny, časopisy, televízne a rádiové stanice a pod.). Existujú špecializované inštitúcie, ktoré sa zberom takýchto dát zaoberajú.

Pri plánovaní reklamnej kampane musí podnik pracovať s viacerými kľúčovými dátami. Dva odlišné marketingové plány môžu viesť k rovnakému počtu vygenerovaných reklamných dojmov, ale rozdielnymi spôsobmi. Marketingové oddelenie môže naplánovať kampaň v rámci širokej populácie (dosah), pričom bude predpokladať nižší počet zhliadnutí danej reklamy (frekvencie). Na druhej strane môže byť reklama umiestnená do prostredia s nižšou populáciou a predpokladom vyššej frekvencie jej zhliadnutia. Ako príklad pri takomto plánovaní poslúži nasledujúca tabuľka, zobrazujúca práve spomínaný vzťah dosahu reklamy, a frekvencie jej zhliadnutia.

Tabuľka 3
Plánovanie reklamnej kampane s využitím dosahu reklamy a frekvencie

	Dosah	Priemerná frekvencia	Celkový počet reklamných dojmov
Plán A	250 000	4	1 000 000
Plán B	333 333	3	1 000 000

Zdroj: Farris, P. – Bendle, N. – Pfeifer, P. (2010). Marketing Metrics. The Definitive Guide to Measuring Marketing performance: Pearson Education Inc., 2010. s. 298

Skúsme si porovnať dva varianty reklamy: billboard vedľa rušnej ulice a obyčajný plagát v podchode. Obidva druhy reklamy, billboard aj plagát majú potenciál vyprodukovať rovnaké množstvo reklamných dojmov. Na prvý pohľad sa môže zdať, že plagát je oproti bilboardu v nevýhode, pretože veľkosť obecenstva bude o niečo obmedzenejšia. Nie vždy bude rozhodujúcim kritériom kvantita – pri uvedenom probléme je potrebné vziať do úvahy aj kvalitu vyvolaných reklamných dojmov. Potenciálne obecenstvo billboardu je síce vystavené reklamnej kampani, ale primárnou činnosťou je vedenie motorového vozidla, a tak je sledovanie reklamy iba druhoradou záležitosťou.

Tento príklad ukazuje, že kvalita reklamných dojmov môže byť naozaj rôznorodá, v závislosti od spôsobu marketingovej komunikácie. Rozdiely v kvalite reklamných dojmov marketéri zohľadňujú priradením váh ku každému reklamnému médiu. Ak má podnik k dispozícií priame informácie od zákazníkov, je schopný na základe týchto dát posúdiť, koľko reklamných dojmov kampaň vyvolala, a s akou účinnosťou sa dojmy premieňali aj na reálne nákupy pri využití viacerých druhov médií.

Priradenie váh určujúce kvalitu reklamných dojmov pri rôznych druhoch médií je často na zvážení samotného marketéra a jeho skúseností, či znalostí. Ak sa marketér domnieva, že

reklamné dojmy generované prostredníctvom televízie sú efektívnejšie ako dojmy prostredníctvom magazínu, zohľadní tento kvalitatívny rozdiel práve využitím váh pri jednotlivých spôsoboch kampane.

Výhodné pre marketingové oddelenie je aj definovanie konkrétnych podskupín v rámci celého obecenstva, resp. populácie, ktorá má byť reklamnou kampaňou zasiahnutá. V rámci každej skupiny sa určí dosah a taktiež frekvencia zhliadnutia reklamy. Daným podskupinám je možné taktiež priradiť váhy, podobne, ako pri posudzovaní kvality reklamných dojmov. Umožňuje to vyhodnotiť, či reklamná kampaň zasiahla vopred definované cieľové skupiny, alebo nie.

Záver

Problematika marketingových metrík je z veľkej časti neprebádanou oblasťou. Článok čitateľa oboznamuje s možnosťami, ako merať výkonnosť reklamy či marketingovej komunikácie pri určitých druhoch reklamy. Podrobná analýza všetkých známych marketingových metrík je nad rozsah tohto článku, ale aj takýto stručný úvod k tejto téme by mal podnietiť marketérov, aby sa zvýšil ich záujem o skúmanie efektívnosti marketingových činností. Správne zhodnotenie výpočtov súvisiacich s účinnosťou reklamnej kampane môže podniku ušetriť množstvo finančných prostriedkov, a dokonca môže pomôcť alokovať firemné financie ešte výhodnejšie.

Poznámka (Acknowledgement)

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

Použitá literatúra (References)

Abela, A. – O’Sullivan, D. (2007). Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance. In : Journal of Marketing, vol. 71, no. 4, s. 79-93 <https://www.researchgate.net/publication/228247724_Marketing_Performance_Measurement_Ability_and_Firm_Performance> [accessed 31.10.2016].

Best, R. (2012). Getting Started Using Marketing Metrics. < http://www.marketingmetricssolutions.com/pdf/MMH%20-%20WP%20Final%20RB.pdf> [accessed 30.10.2016].

Bolton, R. (2004). Linking Marketing to Financial Performance and Firm Value, In Journal of Marketing, vol. 68, no. 10. s. 73–75. <https://archive.ama.org/archive/ResourceLibrary/JournalofMarketing/Pages/2004/68/4/14342453.aspx> [accessed 27.10.2016].

Brady, D. (2004). Making Marketing Measure Up. <http://www.bloomberg.com/news/articles/2004-12-12/making-marketing-measure-up> [accessed 25.10.2016].

Farris, P. – Bendle, N. – Pfeifer, P. (2010). Marketing Metrics. The Definitive Guide to Measuring Marketing performance: Pearson Education Inc., 2010. ISBN-10: 0-13-705829-2

Marketing Performance Measurement. Target Areas Where Marketers Want To Improve How They Measure Up. (2008). <http://www.vigilmetrics.com/Resources/Articles/buyline-marketing-automation-performance-measurement.pdf> [accessed 24.10.2016].

Metriky (Metrics). (2015) <https://managementmania.com/cs/metriky> [accessed 28.10.2016].
Miller, J. (2011). Definitive Guide to Marketing Metrics and Analytics. <http://www.surrey.ac.uk/Training/documents/definitive-guide-to-marketing-metrics-marketing-analytics.pdf> [accessed 21.10.2016].

Podnikanie v rámci jednotného európskeho trhu
Business within The European Single Market

Dana Hrušovská, Martin Matušovič
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: dana.hrusovska@euba.sk, martin.matusovic@euba.sk

Abstract
Paper deals with the role of the European single market, support companies, distribution across the European Union and beyond. Opportunities and challenges of the single European market and its impact on business in the EU standardization process is the harmonization of technical standards. A new internal market strategy for the period 2003-2010 - to facilitate the free movement of goods, integrate the services markets, reduce the impact of tax obstacles and simplifying the regulatory environment. Still untapped growth potential of e-commerce. A fully functioning digital single market in Europe could bring to the EU economy 415 billion per year. Is conditional on improved access to online products and services, the Single Market Act II, to complete the Digital Single Market and the freedom of digital strategy for Europe 2020 and reduce the administrative burden on public authorities.

JEL classification*: M 21*
Keywords*: European single market, e-commerce, Digital Single Market*

1. Úvod

Jednotný európsky trh predstavuje 21 miliónov európskych spoločností, 175 miliónov pracovných miest a 500 miliónov spotrebiteľov v 28 členských štátoch.[1] Úlohou jednotného európskeho trhu je podpora spoločností, aby sa rozširovali, nakupovali, predávali, tvorili, investovali a najímali si pracovníkov v celej Európskej únii aj mimo nej. Vstup nových členských krajín do EÚ predpokladá určité očakávané zmeny od voľného pohybu tovaru, osôb, kapitálu, hospodárskej súťaže až po ochranu spotrebiteľa, či životného prostredia. V dôsledku toho je nevyhnutné prehodnotenie všetkých prvkov strategického plánovania. Možnosti výhod, ohrození a očakávaní v spojitosti so vstupom podnikov do tohto priestoru môžeme porovnať so skúsenosťami terajších členských krajín. Trh zostáva naďalej nehomogénny, pričom najväčšie odlišnosti trvajú v oblasti spotrebných zvyklostí a spotrebného správania. V prípade rozšírenia Európskej únie o nových členov zo strednej a východnej Európy sa tieto odlišnosti ešte prehĺbia.

1.1 Historický vývoj budovania Jednotného európskeho trhu

Súčasťou nových trendov je globalizácia obchodu, technologický pokrok a nástup nových globálnych spoločností. Odstránenie obchodných bariér medzi členskými štátmi a tým i vytvorenie obrovského ekonomicky silného priestoru podstatne mení podmienky pre podnikanie. Na odstránení prekážok obchodu medzi členskými štátmi s cieľom zvýšiť hospodársku prosperitu a prispieť k čoraz užšiemu zjednocovaniu národov Európy sa pracuje

[1] ec.europa.eu/internal_market/smact

od 1958 roku. Na základe Rímskej zmluvy v roku 1958 sa podnikli prvé kroky k spoločnému trhu. V r. 1968 vznikol Spoločný trh zavedením colnej únie, zrušením kvót, umožnením voľného pohybu občanov a pracujúcich a určitým stupňom daňovej harmonizácie na základe všeobecného zavedenia DPH v roku 1970. Voľný pohyb tovaru a služieb, sloboda usadiť sa boli však stále obmedzené v dôsledku, toho, že orgány verenej správy presadzovali postupy narúšajúce hospodársku súťaž.

V 80-tych rokoch 20. storočia vzniká vnútorný trh a 1. júla 1987 nadobúda platnosť Jednotný európsky akt. Jednotný európsky akt stanovil termín dokončenia vnútorného trhu na 31. december 1992, posilnil rozhodovacie mechanizmy vnútorného trhu zavedením hlasovania kvalifikovanou väčšinou, pokiaľ ide o spoločné colné sadzobníky, slobodu poskytovať služby, voľný pohyb kapitálu a aproximáciu vnútroštátnych právnych predpisov.[2]

Vnútorný trh prispel významným spôsobom k prosperite a integrácii európskeho hospodárstva. Podnietil nárast obchodu v rámci EÚ približne o 15 % ročne, podporil produktivitu a znížil náklady zrušením colných formalít, harmonizáciou alebo vzájomným uznávaním technických predpisov a poklesom cien v dôsledku hospodárskej súťaže za posledných 10 rokov, vytvoril 2,5 milióna nových pracovných miest a znížil rozdiel v úrovni príjmov medzi členskými štátmi. Nová stratégia vnútorného trhu na obdobie rokov 2003 až 2010 sa sústredila na uľahčenie voľného pohybu tovaru, integráciu trhov so službami, obmedzenie vplyvu daňových prekážok a zjednodušenie regulačného prostredia. Významný pokrok sa dosiahol v oblasti liberalizácie dopravných a telekomunikačných služieb, služieb v oblasti dodávky elektrickej energie a plynu a poštových služieb.

Vzhľadom na nevyužitie plného potenciálu vnútorného trhu a zmien v dôsledku zjednotenia, rozšírenia a užšej integrácie v Európe, Európsky parlament, Rada a Komisia nedávno vyvinuli ďalšie úsilie na oživenie vnútorného trhu, aby opätovne posilnili jednotný európsky trh, postavenie verejnosti, spotrebiteľov a MSP.

V máji 2010 bola uverejnená správa s názvom Nová stratégia pre jednotný trh v službách európskeho hospodárstva a európskej spoločnosti, ktorá sa zameriava na hospodársku súťaž, spotrebiteľské otázky, digitálny trh, dane a ďalšie politiky. Toto bol základ pre odstránenie zostávajúcich prekážok a predstavenie radu opatrení zameraných na podporu európskeho hospodárstva, vytvorenie pracovných miest, posilnenie dôvery v jednotný digitálny trh elektronického obchodu a online služieb. V správe z júna 2012 sa navrhovalo, aby sa dôraz kládol na odvetvia s najvyšším potenciálom rastu v rokoch 2012 a 2013, t. j. na sieťové odvetvia (napr. energetiku a telekomunikácie) a kľúčové odvetvia služieb (obchod, služby pre podniky, finančné sprostredkovanie a dopravu).

Opatrenia na ďalší rozvoj jednotného trhu boli predložené Komisiou v októbri 2012 v súbore návrhov pod názvom Akt o jednotnom trhu II, kde bolo stanovených 12 kľúčových opatrení, ktoré majú inštitúcie EÚ urýchlene prijať. Tieto opatrenia sú zamerané na štyri hlavné hnacie sily: rast zamestnanosti, integrované siete, cezhraničnú mobilitu občanov a podnikov, digitálnu ekonomiku a činnosti, ktoré posilňujú súdržnosť a výhody pre spotrebiteľov. Akt o jednotnom trhu II nadväzuje na počiatočný súbor opatrení (Akt o jednotnom trhu I). Akt o jednotnom trhu I zahŕňa činnosti zamerané na dosiahnutie mobility podnikov, digitálne hospodárstvo, podporu elektronického obchodu a spotrebiteľskú dôveru. Európsky parlament prijal niekoľko uznesení týkajúce sa vnútorného trhu. V r. 2012 to bolo uznesenie o dokončení jednotného digitálneho trhu a o stratégii digitálnej slobody v zahraničnej politike EÚ, v ktorých podporuje zásadu neutrality siete. V 2014 boli v pléne Európskeho parlamentu schválené zásady neutrality siete a otvoreného internetu, rovnako ako zrušenie poplatkov za roaming.

[2] http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/sk/displayFtu.html?ftuId=FTU_3.1.1.html#_ftn1

Zásada neutrality zabraňuje poskytovateľom internetových služieb blokovať, diskriminovať a neobmedzovať spotrebiteľa, tak aby sa neznižovali jeho možnosti využívať služby poskytujúce prístup k akémukoľvek obsahu, aplikácii alebo službe podľa vlastného výberu bez ohľadu na ich zdroj alebo cieľovú skupinu, ani možnosti využívať, zasielať, zverejňovať, prijímať alebo ponúkať aplikáciu alebo službu.

Komisia uverejnila 6. mája 2015 Stratégiu v oblasti jednotného digitálneho trhu s cieľom posilniť vývoj v oblasti elektronického obchodovania a elektronickej správy. Stratégia má uľahčiť spotrebiteľom a podnikom prístup k online výrobkom a službám v celej Európe, zlepšiť podmienky pre digitálne siete a služby, aby rástli a prosperovali a podporiť rast európskeho digitálneho hospodárstva.[3]

Priority stratégie Európa 2020 je dosiahnutie rastu prostredníctvom efektívnejšieho investovania do vzdelávania, výskumu a inovácií, vďaka prechodu na nízko-uhlíkové hospodárstvo s veľkým dôrazom na tvorbu pracovných miest a zmiernenie chudoby. Stratégia Európa stanovuje päť cieľov v oblasti zamestnanosti, inovácií, vzdelávania, zmiernenia chudoby a klímy a energetiky. Jedná sa o desaťročnú stratégiu Európskej únie v oblasti zamestnanosti a rastu, so začiatkom v roku 2010 s cieľom vytvoriť podmienky pre inteligentný, udržateľný a inkluzívny rast.

2. Možnosti a problémy jednotného európskeho trhu a jeho vplyv na podnikanie

Vytvorenie jednotného trhu znamenalo pre podniky nutnosť podstatných zmien v marketingovej stratégii a prehodnotenie všetkých nástrojov marketingového mixu. Marketingové prostredie v EU ovplyvňujú oveľa viac podniky než administratívne opatrenia prijímané orgánmi EU. Vo výrobkovej politike v súvislosti so zjednotením európskeho trhu dochádza k štandardizácii niektorých produktov a služieb. Štandardizácia je dôsledkom dvoch faktorov. V rámci EU dochádza k určitej homogenizácii potrieb a očakávaní a tiež významným impulzom pre štandardizáciu je proces harmonizácie technických noriem. Firmy často sami iniciujú proces harmonizácie, pretože ich snahou je vyvážať na trhy všetkých krajín EU rovnaké výrobky a minimalizovať náklady na nutnú adaptáciu. Dochádza tak k značnej unifikácii pri uspokojovaní potrieb a prianí zákazníkov. Tento proces ovplyvňuje firmy, ktorých cieľom je veľkosériová výroba, ktorá umožňuje docieliť významné úspory z rozsahu. Úspory z rozsahu môžu podniky dosahovať ak pri zväčšovaní svojich výrobkových radov dokážu redukovať priemerné jednotkové náklady z hľadiska podielu režijných nákladov. Z analýzy skúseností terajších členských krajín vyplýva, že vo všeobecnosti sa však toto očakávanie nenaplnilo. Priemerná veľkosť podnikov sa (z hľadiska hrubej pridanej hodnoty) znížila v rokoch 1981 - 1989 o 11 % a v rokoch 1990 – 1995 o ďalších 13 %. Prevažovalo zavádzanie nových technológií a pracovných metód, ktoré znižovali význam rozsiahlych výrobkových radov. Na druhej strane v sektoroch, v ktorých bola ekonómia rozsahu považovaná za menej dôležitú a u ktorých sa predpokladala iba obmedzená senzitivita na zmeny na spoločnom trhu, priemerná veľkosť firiem prekvapujúco rástla. Je zrejmé, že zmeny vo veľkosti podnikov vyplývajú skôr z charakteru konkurencie v každom odvetví, podnikaní a menej z nejakých priamych efektov spoločného trhu. Vo všeobecnosti však možno konštatovať, že Európska únia benefitovala z výhod rastúcej efektívnosti a konkurencie, vyplývajúcich zo spoločného trhu väčšinou ako výsledok využívania výhod ekonómie rozsahu vo väzbe na investície do: marketingu, budovania značiek, výskumu a technologického vývoja. Potenciál zvýšenia konkurencieschopnosti podnikov EÚ môže byť zvýšený efektívnou adaptáciou na európske podnikové zákonodarstvo.

[3] http://www.consilium.europa.eu/sk/policies/digital-single-market-strategy/

Na schopnosť konkurovať v rámci spoločného európskeho trhu, ktorý je jedným z najdôležitejších faktorov ovplyvňujúcich postoje podnikov voči Európskej únii, sa zameriava proces inovácie produktu. Väčšina prínosov spoločného európskeho trhu sa v SR očakáva z impulzov vnášajúcich novú dynamiku do podnikov rozšírenej Európskej únie, ktorá im bude poskytovať príležitosti a podnety na dodávky produkcie do väčšieho trhu a bude ich stimulovať k vyššej miere inovácií. Inováciu ako nástroj výrobkovej politiky chápeme ako zavedenie nových výrobkov, alebo ich radikálnu zmenu predstavujúcu nový spôsob plnenia funkcie. Inovačný cyklus podnecujú najmä vnútorné impulzy firmy a vonkajšie impulzy, ktorých základom je stále sa meniaca situácia na trhu. Cieľom je zvýšenie zisku, zvýšenie tržieb, prípadne i zvýšenie podielu na trhu, zvýšenie kvality výrobkov. Rovnako to môže byť požiadavka zníženia nákladov, zvýšenia produktivity a zníženie zamestnanosti apod. Rozptýlenie rizika v obchodnej činnosti tým, že pôvodné riziko sa kompenzuje uplatnením v iných oblastiach predaja môže byť taktiež cieľom výrobkovej politiky. V doterajšej podobe členských krajín EÚ sa očakávanie o vyššej miere inovácií úplne nenaplnilo, nakoľko EÚ vydáva na výskum a vývoj z celkového HDP stabilne o cca polovicu až jednu tretinu menej než USA alebo Japonsko. Slovensko a ostatné krajiny strednej a východnej Európy majú podstatne nižší pomer vedcov a pracovníkov technického výskumu než krajiny EÚ, v ktorých je aj spôsob podávania a registrovania patentov a vynálezov podstatne jednoduchší a lacnejší, než v našom regióne. To kladie vážne nároky na hľadanie zdrojov podpory výskumu a vývoja v podmienkach Slovenska i ostatných krajín V 4.

Ak hodnotíme vplyv európskeho trhu z hľadiska konkurencie, z analýzy skúseností terajších členských krajín vyplýva, že podniky so sídlom v EÚ považujú konkurenciu za ostrú v oblasti dopravných prostriedkov a zariadení, elektrotechnického priemyslu, textilného priemyslu, potravinárstva a výroby nápojov, za miernu naopak v spracovaní neželezných surovín. Sektor finančných služieb pociťoval konkurenčný tlak najmä zo strany iných štátov EÚ, zatiaľ čo cestná doprava, stavebníctvo a obchodné služby hlásili zvýšenú rivalitu skôr od domácich konkurentov. Z regionálneho hľadiska považovali podniky, ktoré sa nachádzali na periférii EÚ (najmä v Írsku, Španielsku a Grécku) najväčší konkurenčný tlak práve z vnútra únie. Naopak výrobcovia na dvoch najväčších trhoch (v Nemecku a Francúzsku) pociťovali najsilnejšiu konkurenciu z trhov mimo EÚ. V reakcii na novú konkurenciu museli podniky prehodnotiť svoje ziskové rozpätia. Výsledné cenovo-nákladové rozpätie je dobrým indikátorom rentability podnikov ako aj ich trhovej sily. Ak je schopnosť podniku diktovať ceny na trhu slabá musí podnik rast nákladov absorbovať sám, takže jeho ziskové rozpätie bude vykazovať pokles. Orientácia zákazníkov v zmysle cenovej výhodnosti prechádza na myslenie porovnávania kvality služieb a určitej pridanej hodnoty k predanému výrobku. Zákazník predpokladá dodržanie vyžadovaných kvalitatívnych parametrov výrobku v štandardnej európskej resp. svetovej kvalite a širokej ponuke. Predaj výrobku nie je konečným cieľom. Cieľom je udržanie si zákazníka, získanie jeho lojality, opakovania nákupu výrobku. Pri hodnotení vplyvu jednotného trhu na uplatňované marketingové stratégie podniky uvádzali vo zvýšenej miere presun ku koncentrácii na aktivity nákupu s cieľom zabezpečiť si cenovú konkurencieschopnosť, vývoj nových produktov a služieb a v menšej miere konštatovali orientáciu na nové cezhraničné aliancie, budovanie nových závodov v iných štátoch EÚ.

Vysoko udržateľný, silný a vyvážený rast vyplýva z podpory a ochrany tvorivosti. Súčasný roztrieštený systém patentov potláča inovácie a nechráni primeraným spôsobom vynálezcov, výskumné centrá ani podniky. Cieľom EU je registrácia patentov v každom členskom štáte. To zahŕňa poplatky za preklad a odrádza menšie spoločnosti. Zaregistrovanie patentu môže byť v súčasnosti predmetom nákladných a rizikových súdnych sporov na viacerých súdoch a v rôznych členských štátoch. V prípade, že vynález nie je chránený je vystavený hrozbe, že ho okopírujú v iných krajinách a orgány nebudú mať právomoc zrušiť jeho uvedenie na

jednotný trh ako sa uvádza v Akte o jednotnom trhu pre vysoko konkurencieschopné sociálne trhové hospodárstvo (2016).

Medzi súčasné problémy rozvoja jednotného európskeho trhu v rámci ekosystému startup firiem na Slovensku ako uvádza Majdúchová (2016) považujeme neexistenciu ucelenej koncepcie podpory starupov. Startup nie je ako forma podnikania jednoznačne vymedzená a ani nie sú určené kritériá na jej identifikáciu a to ani z legislatívneho ani z ekonomického hľadiska. Ďalším problémom je nepriaznivo nastavený daňový systém. Povinnosť daňového subjektu platiť daňovú licenciu, môže byť pre začínajúce startupy likvidačná. V počiatočných fázach svojej existencie generujú stratu a chronicky zápasia s nedostatkom likvidných finančných zdrojov. Problémom rozvoja ekosystému startupu firiem je aj nedostatočná aktivita a podpora investorov do startupov. V súčasnosti neexistuje žiadna evidencia a ani štatistika o aktivitách tejto skupiny investorov na Slovensku. V roku 1999 bola založená European Business Angel Network (EBAN), ktorá v súčasnosti má viac ako 15 členských organizácií a pôsobí vo viac ako 50 krajinách sveta. Ročne investuje viac ako 7,5 mld. Eur do malých a stredných podnikov. EBAN je tvorcom databázy investorov, zabezpečuje školenia, vzdelávacie aktivity o investovaní a to pre podnikateľov ale aj pre verejnosť vrátane univerzít a vedecko-výskumných inštitúcií. Nedostatočná motivácia vysokých škôl, vzdelávacích centier a vedeckých inštitúcií realizovať podporné aktivity pre startupy je ďalším problémom. Vyplýva z finančnej poddimenzovanosti vysokých škôl a výskumných inštitúcií. Tieto inštitúcie nemajú dostatok prostriedkov na reprodukciu svojho technicko-technologického vybavenia, laboratórií, prístrojov, materiálu a pod. Ak by sme zahrnuli do starupov mieru podnikateľskej aktivity samostatne hospodáriacich roľníkov ako prvok malého podnikania jedným z problémov je z pohľadu kategórie veku sú podnikatelia veľmi prestarnutí. Ako uvádza Tóth (2016) vo vekovej kategórii nad 60 rokov je ich podiel až 45,8 %, kým podiel mladšej generácie je len 3,9 %.

Ďalším nevyriešeným problémom jednotného európskeho trhu je stále nevyužitý rastový potenciál elektronického obchodu. V roku 2015 predávalo tovar spotrebiteľom v iných krajinách EÚ online len 9% podnikov z maloobchodného sektora EÚ, zatiaľ čo na domácom trhu to bolo 24% ako uvádza Oznámenie Komisie Európskemu parlamentu, Rade, Európskemu hospodárskemu a Sociálnemu výboru a Výboru regiónov (2016). V celom hospodárstve predáva online len 19 % malých a stredných podnikov (ďalej len „MSP) (v porovnaní so 43 % veľkých podnikov) a len 8 % MSP predáva online do iných krajín EÚ (v porovnaní so 23 % veľkých spoločností. V roku 2015 nakupovalo online z inej krajiny EÚ len 16 % spotrebiteľov, kým na domácom trhu takto nakupovalo 47 %. Podiel elektronického obchodu na celkovom maloobchodnom sektore je v Európe naďalej nižší ako v USA: podiel elektronického obchodu na celkovom maloobchode v EÚ predstavoval v roku 2015 približne dve tretiny tohto podielu v USA.

3. Záver

Plne fungujúci jednotný digitálny trh v Európe by mohol priniesť hospodárstvu EÚ až 415 miliárd EUR ročne. Je podmienený lepším prístupom k online produktom a službám, zlepšením cezhraničného doručovania balíkov, harmonizáciu pravidiel EÚ pre nákup digitálneho obsahu (aplikácie, elektronické knihy), zlepšenie cezhraničného doručovania balíkov. Aby digitálne siete a služby rástli a prosperovali je nutné podporiť investície do vysokorýchlostného širokopásmového pripojenia.

Komisia začlení do budúcich iniciatív akčný plán pre elektronickú verejnú správu na roky 2016 – 2020 s cieľom snahy o prepojenie obchodných registrov v celej EÚ, vytvorenie jednotnej digitálnej brány spojením rôznych existujúcich európskych portálov a služieb.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Kľúčom k dlhodobo udržateľnému hospodárskemu rozvoju a rastu konkurencieschopnosti je ekonomika založená na inováciách a znalostnej ekonomike. Je to náročný proces, ktorý je spojený s rizikom a neistotou, ktoré vznikajú od fázy výskumu a vývoja produktu k tvorbe jeho prvého prototypu, hľadania finančných zdrojov krytia všetkých fáz životného cyklu produktu, k tvorbe je až po predaj nových výrobkov a hľadania vhodného segmentu trhu. Pre podnikovú sféru je najvýznamnejšie odstránenie colných bariér pri vstupe do EU. Oveľa významnejšie ovplyvní aktivity podnikov zmena prostredia a to na tuzemskom aj medzinárodných trhoch. Zmení sa konkurenčné prostredie a dôjde k zmene spotrebiteľského správania. Taktiež dôjde k zmene sociálneho a ekonomického statusu spotrebiteľa. Slovenský občan sa stane občanom EU a zároveň európskym spotrebiteľom, teda spotrebiteľom, ktorý bude stredobodom pozornosti medzinárodného marketingu firiem z celého sveta.

Jedným z hlavných cieľov smerníc EÚ je aj zníženie administratívneho zaťaženia verejných obstarávateľov, obstarávateľov a hospodárskych subjektov a to najmä malých a stredných podnikov. Kľúčovým prvkom tohto úsilia je aj vypracovanie štandardného formulára pre jednotný európsky dokument pre obstarávanie. Štandardný formulár sa musí používať na účely vypracovania jednotného európskeho dokumentu pre obstarávanie najneskôr od 18. apríla 2016 a bol schválený vykonávacím nariadením komisie z 5. januára 2016[4]. Štandardný formulár by sa mal vypracovať takým spôsobom, aby sa odstránila nutnosť predkladať veľké množstvo osvedčení alebo iných dokumentov týkajúcich sa kritérií vylúčenia a podmienok účasti. Má poskytovať relevantné informácie týkajúce sa subjektov na kapacity, ktorých sa hospodársky subjekt spolieha, aby bolo možné overenie uvedených informácií uskutočniť spolu s overením v súvislosti s hlavným hospodárskym subjektom a za rovnakých podmienok.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0546/15 s názvom „Hodnotenie výkonnosti moderných marketingových prístupov a ich dosah na výkonnosť podniku.“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Majdúchová, H. (2016). Tvorba a podpora ekosystému startup a spin-off firiem na Slovensku. In Š. Majtán et al. (Eds.), *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2016*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, pp. 675-683. ISBN 978-80-225-4245-6

Šagátová, S. (2016). Dôsledky realizácie podnikových aktivít v oblasti šedej ekonomiky In Š. Majtán et al. (Eds.), *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2016.* Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, pp. 1006-1014. ISBN 978-80-225-4245-6

Tóth, M. (2016). Samostatne hospodáriaci roľník ako prvok malého podnikania In Š. Majtán et al. (Eds.), *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2016.* Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, pp. 1042-1050. ISBN 978-80-225-4245-6

The EU single market. (2016) *The Single Market Act. http://ec.europa.eu/internal_market/smact/,* [accessed 7.11.2016].

[4] file:///D:/Downloads/vykonavacie_nariadenie_-_jednotny_europsky_dokument%20(2).pdf

Európsky parlament. (2016). *Informačné listy o Európskej únii* http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/sk/displayFtu.html?ftuId=FTU_3.1.1.html#_ftn, [accessed 7.11.2016].

Rada Európskej únie. (2016). *Jednotný digitálny trh v Európe*. http://www.consilium.europa.eu/sk/policies/digital-single-market-strategy/, [accessed 7.11.2016].

Úradný vestník Európskej únie. (2016). Vykonávacie nariadenie komisie (EÚ) 2016/7, file:///D:/Downloads/vykonavacie_nariadenie_-_jednotny_europsky_dokument%20(2).pdf, [accessed 7.11.2016].

Európska komisia. (2016). *Oznámenie Komisie Európskemu parlamentu, Rade, Európskemu hospodárskemu a Sociálnemu výboru a Výboru regiónov.* http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2016/SK/1-2016-320-SK-F1-1.PDF, [accessed 8.11.2016].

Európska komisia. (2016). *Akt o jednotnom trhu pre vysoko konkurencieschopné sociálne trhové hospodárstvo.* http://ec.europa.eu/internal_market/smact/docs/brochure-web_sk.pdf, [accessed 8.11.2016].

Znalosti ako strategický zdroj pri dosahovaní podnikateľského úspechu
Knowledge as a strategic resource in achieving business success

Nadežda Jankelová
Ekonomická univerzita v Bratislave (TNR 12, zarovnanie doľava)
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: nadezda.jankelova@euba.sk

Abstract
In the current business environment is a growing emphasis on knowledge not only workers, employees, management, as well as the organizations as a whole. Knowledge becomes the most important form of capital organization. The knowledge needs of the organizations grow, they become an indispensable strategic resource to achieve business success. With the increasing need for knowledge become in organizations. even more important knowledge management. The main objective of this paper is to identify the current state of knowledge management in small enterprises in Slovakia. The focus is to analyze the perceptions, understanding, application, and motives and barriers to implementation of knowledge management in these entities. The result shows that that in the surveyed enterprises the concept of knowledge management, perceived as a systematic knowledge management, is still at the beginning.

JEL classification*: M10*
Keywords*: knowledge, knowledge management, small enterprise*

1. Úvod

V súčasnom podnikateľskom prostredí sa stále väčší dôraz kladie na znalosti nielen pracovníkov, zamestnancov, manažmentu, ale aj organizácií ako celku. Znalosti sa stávajú najdôležitejšou formou kapitálu organizácie, tradičné kapitálové zdroje (peniaze, pôda, technológie) sú závislé na znalostnom kapitále a táto závislosť sa čoraz viac prehlbuje. Znalostné potreby organizácií rastú, stávajú sa strategickým zdrojom nenahraditeľným k dosiahnutiu podnikateľského úspechu. S rastúcou potrebou znalostí rastie aj význam znalostného manažmentu ako nástroja riadenia znalostí v organizáciách.

Hlavným cieľom príspevku je identifikovať súčasný stav znalostného manažmentu v malých podnikov na Slovensku. V centre pozornosti je analýza vnímania, poznania, uplatňovania, ako aj motívov a bariér zavádzania znalostného manažmentu v týchto subjektoch.

2. Teoretické východiská

Význam znalostného manažmentu je viditeľný predovšetkým na organizačnej úrovni, teda v rámci jednotlivých organizácií bez ohľadu na ich hlavné poslanie. Znalostný manažment sa však neprejavuje lev v rámci konkrétnej organizácie, ale môžeme o ňom hovoriť aj na vyšších úrovniach existencie spoločnosti, a to na úrovni nadnárodnej a národnej, ktoré sú zastúpené znalostnou ekonomikou a spoločnosťou (Dalkir, 2005; Brinkley, 2006; Wokoun et al., 2010). V rámci tejto hierarchie je nutné zdôrazniť, že čím vyššia je úroveň, tým vyššia je miera všeobecnosti. Zatiaľ čo na úrovni manažmentu znalostí sa pracuje s naozaj konkrétnymi

znalosťami a vytvárajú sa prostriedky a postupy, ako tieto znalosti získavať, spracovávať, sprístupňovať a využívať, na organizačnej úrovni sa je možné stretnúť s názormi niektorých autorov, ktorí uvádzajú, že na tejto úrovni už nie je možné pracovať priamo so znalosťami, ale že sa môže len vytvárať vhodné prostredie pre ich vytváranie, zdieľanie, rozvoj či využívanie. Organizačná úroveň je teda predmetom odbornej diskusie, pokiaľ ide o formu znalostí. Na vyšších úrovniach je už situácia jednoznačná. Konkrétne znalosti tu už nehrajú takmer žiadnu úlohu. Základnou úlohou a cieľom všetkých aktivít je vytvorenie základného rámca a spoločenského a ekonomického prostredia, v ktorom sa nižšie úrovne budú pohybovať pri riadení znalostí. Jednotlivé úrovne sú však aj prepojené a to prostredníctvom organizácií, ktoré sú činné v rámci nadnárodných a národných úrovní. Tieto organizácie môžu v rámci svojej činnosti využívať princípy znalostného manažmentu na organizačnej úrovni a využívať pre svoju prácu výstupy manažmentu znalostí (Bureš, 2007). Zároveň je možné ešte uviesť skutočnosť, že medzi týmito hlavnými úrovňami, ktoré sme prezentovali v rámci vyššie uvedenej hierarchie, môžu existovať aj tzv. prechodové úrovne. Ide napr. o klastre ako vrstva medzi národnou a organizačnou úrovňou alebo technologická perspektíva ako prechodová vrstva medzi manažmentom znalostí a organizačnou úrovňou v podobe znalostného manažmentu.

Ak hovoríme o koncepte znalostnej ekonomiky, stretneme sa aj s jeho kritikou. Znalostná ekonomika pracuje s predpokladom, že každá investícia do vzdelávania (zvyšovanie kvalifikácie) ľudských zdrojov znamená niekoľkonásobné zúročenie vkladu. Ekonómovia očakávajú vyššiu konkurencieschopnosť ekonomiky danej krajiny, sociológovia vnímajú vyššiu vzdelanosť obyvateľstva ako účinný nástroj riešenia sociálnych problémov, pohľadom politológov je koncept znalostnej spoločnosti vnímaný ako nevyhnutný predpoklad pre rozvoj demokratickej spoločnosti (Keller, Tvrdý, 2008). Faktom zostáva, že vyjadriť súvislosť medzi mierou vzdelania a ekonomickou výkonnosťou daného štátu je veľmi zložité. V rámci kvantitatívnych ukazovateľov možno napr. porovnávať hrubý domáci produkt štátu prepočítaný paritou kúpnej sily na jedného zamestnanca v danej krajine. Keller a Tvrdý poukazujú vo svojej publikácii na skutočnosť, že medzi mierou vzdelanosti krajiny a ekonomickými i sociálnymi parametrami jej rozvoja neexistuje vzťah nijako priamočiary. Autori poukazujú napr. na to, že krajiny európskej pätnástky (s výnimkou Portugalska) vykazujú vyššiu produktivitu v porovnaní s novými krajinami, ktoré vstúpili do EÚ bez väzby na dosiahnutú mieru vzdelanosti. Najviditeľnejšia je tento paradox v prípade Talianska, ktoré má jeden z najnižších podielov vysokoškolákov v Európe vôbec, napriek tomu predbehne v miere produktivity práce vysoko vzdelané krajiny typu Veľkej Británie alebo Fínska. Autori uvádzajú celý rad príkladov, ktoré sa k dogme rastu produktivity vo väzbe na vzdelávanie viažu, konštatujú, že predstavy o vzdelanostnej spoločnosti (v súlade s národnými stratégiami) nie vždy zodpovedajú realite.

V oblasti znalostného manažmentu na organizačnej úrovni prebieha celý rad výskumov s rôznym zameraním, napríklad na vhodnosť nástrojov pre podporu znalostného manažmentu, uplatnenie znalostného manažmentu v podnikateľskom prostredí, rozvoj znalostného manažmentu v rôznych organizáciách, rozvoj znalostnej spoločnosti a pod. (Becerra, Sabherval, 2014; Kim et al., 2014; Geisler, Wickramasinghe, 2015).

Výskumy poukazujú na skutočnosť, že aj napriek tomu, že sa jedná o veľmi perspektívnu oblasť, stále tu existujú značné rezervy. Medzi ne patrí nepripravenosť technickej infraštruktúry na prácu so znalosťami, zahltenie nepotrebnými znalosťami, neochota pracovníkov zdieľať znalosti či nezhoda o prínosoch znalostného a manažmentu vo vedení organizácie. Nemenej významným problémom je aj zisťovanie efektívnosti zavádzania znalostného manažmentu. V minulosti spočívali mnohé iniciatívy v oblasti znalostného manažmentu v sprístupnení väčšieho množstvo vedomostí veľkému počtu ľudí. Efektívnosť podobných široko založených iniciatív je však neistá a ťažko merateľná (Marešová, 2010).

 ISBN 978-80-225-4279-1

Napriek tomu rastie záujem o túto oblasť. V centre pozornosti sú otázky ako spoločnosti zameriavajú pozornosť na ľudský kapitál a s tým súvisiace inovácie, vedomosti, ich tvorbu, ukladanie a zdieľanie. Rastie počet spoločností, ktoré ponúkajú odmenu za inováciu a za vedenie tímu, hodnotia zmeny zručností, vedomostí, postupov atď. V súkromnom sektore rastie počet konzultačných firiem ponúkajúcich odborné poradenstvo pre projekty znalostného manažmentu. Pozadu nezostávajú ani novo vznikajúce oddelenia so zameraním na znalostný manažment hlavne pri popredných softvérových firmách. V tejto kapitole predstavíme hlavné oblasti, na ktoré sa v súčasnosti v oblasti znalostného manažmentu sústreďuje pozornosť.

3. Materiál a metódy

Hlavným cieľom prieskumu je identifikovať súčasný stav znalostného manažmentu malých podnikov na Slovensku. V centre pozornosti je analýza vnímania, poznania, uplatňovania, ako aj motívov a bariér zavádzania znalostného manažmentu v týchto subjektoch. Prieskum bol realizovaný na vzorke vybraných malých podnikov na Slovensku a to v dvoch etapách dotazníkovou formou. Vypracovaniu dotazníkov bola venovaná značná pozornosť, pričom mu prechádzala diskusia so zástupcami vybraných malých podnikov a s odborníkmi z Katedry manažmentu, ktorí poskytli cenné názory na odbornú stránku prieskumu. Dotazníky boli vypracované aj na základe teoretických poznatkov, na základe výskumných štúdií, realizovaných v oblasti znalostného manažmentu v praxi podnikov.

V prvej etape sme sformulovali žiadosť o spoluprácu pri realizácii prieskumu s vysvetlením jeho priebehu a zaslali sme ju e-mailom manažérom 130 malých podnikov. Odpovedalo nám 105 podnikov, pričom ochotu podieľať sa na prieskume deklarovalo 89 manažérov, čo predstavuje 68,5%-nú návratnosť. Ostatní požiadaní uviedli, že nemajú záujem o riešenie danej problematiky, pričom dôvody boli rôzne, najčastejšie bol však uvádzaný nezáujem o prieskum z dôvodu, že znalostný manažment ako taký neuplatňujú. Skupina 89 malých podnikov predstavovala pre nás prieskumnú vzorku. Respondentom sme zaslali dotazník s otvorenými otázkami, pretože sme chceli získať informácie o problematike zo strany skúmaných podnikov a tie im po spracovaní predložiť v druhej etape na bližšie ohodnotenie. V druhej fáze prieskumu sme teda vypracovali dotazník s uzavretými otázkami, v ktorých respondenti mali možnosť ku každej otázke vyjadriť svoj postoj prostredníctvom Likertovej škály od 1 po 5, kde 1 predstavuje málo dôležitý faktor a 5 veľmi dôležitý faktor.

Štruktúru obidvoch etáp zobrazuje tabuľka 1.

Tabuľka 1
Hlavné výskumné premenné

I. etapa	Povedomie o problematike znalostného manažmentu
1.	Čo si pod pojmom znalostný manažment predstavujete?
2.	Vnímate rozdiel medzi znalosťami a informáciami? Ak áno, uveďte v čom.
3.	Vnímate rozdiel medzi tacitnými a explicitnými znalosťami? Ak áno, uveďte v čom.
4.	Uveďte motívy, ktoré sú pre Vás najdôležitejšie pre zameranie pozornosti na znalostný manažment?
5.	Uveďte bariéry a riziká znalostného manažmentu.

 ISBN 978-80-225-4279-1

II. etapa	Vnímanie dôležitosti jednotlivých faktorov znalostného manažmentu
6.	Na stupnici od 1 (málo dôležitý) po 5 (veľmi dôležitý) uveďte Vaše vnímanie dôležitosti jednotlivých motívov zavádzania znalostného manažmentu.
7.	Na stupnici od 1 (málo dôležitý) po 5 (veľmi dôležitý) uveďte Vaše vnímanie dôležitosti jednotlivých bariér implementácie znalostného manažmentu vo Vašom podniku.

Prameň: Vlastné spracovanie.

Okrem dotazníkovej metódy sme v rámci praktického overovania a sumarizovania získaných údajov použili aj ďalšie a to komparáciu, štatistické spracovanie údajov a ich prezentáciu vo forme grafov a tabuliek, ktorá je pre čitateľov vhodnou formou rýchleho náhľadu na skúmaný problém. Použitá bola popisná štatistika a korelačná analýza. V prvom kroku sme využitím popisnej štatistiky vymedzili skúmaný súbor respondentov a zároveň sme vybrané popisné charakteristiky použili pre vymedzenie vnímania dôležitosti jednotlivých faktorov znalostného manažmentu. Následne boli vypočítané korelácie medzi vybranými faktormi. Štatistická významnosť bola preskúmaná prostredníctvom koeficientov Pearson Correlation a koeficientu signifikancie a brané boli do úvahy len tie korelácie, kde Pearson Correlation dosiahol hodnotu aspoň 0,3 a koeficient signifikancie menej ako 0,05.

4. Výsledky a diskusia

Vybrané charakteristiky skúmaných podnikov

Uvedené charakteristiky skúmané deskriptívnou štatistikou sú zobrazené v tabuľke č. 2. Skúmaný súbor je tvorený 89 podnikmi. Z hľadiska štruktúry prieskumnú vzorku tvorili z väčšej časti mikropodniky v zastúpení 65,2% oproti malým podnikom - 34,8%.

Tabuľka 2
Štruktúra skúmanej vzorky v členení na mikropodniky a malé podniky podľa počtu zamestnancov

Podnik	Počet	Podiel na celkovom súbore v %
mikropodnik (0 – 9)	58	65,2
malý podnik (10 – 49)	31	34,8
Spolu	89	100,0

Prameň: Vlastné spracovanie.

Povedomie o problematike znalostného manažmentu

Pri otázke, čo si manažéri podnikov pod pojmom znalostný manažment predstavujú, uvádzame v tabuľke 3 nasledovné skupiny odpovedí a ich percentuálne zastúpenie.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Tabuľka 3
Povedomie o problematike znalostného manažmentu

Premenná	počet	podiel na celkovom súbore v %	z toho	počet	podiel v rámci daného ukazovateľa v %
1. výmena informácií v organizácii	39	43,8	Mi	6	15,4
			Ma	33	84,6
2. riadenie dát a informácií s podporou IT	25	28,1	Mi	7	28,0
			Ma	18	72,0
3. riadenie procesov v oblasti vzdelávania ĽZ	20	22,5	Mi	5	25,0
			Ma	15	75,0
4. systematické riadenie znalostí	5	5,6	Mi	1	20,0
			Ma	4	80,0
Spolu	89	100,0		89	-

Prameň: Vlastné spracovanie.
Mi – mikropodnik, Ma – malý podnik.

Je zrejmé, že chápanie znalostného manažmentu je rôznorodé. 43,8 % respondentov chápe znalostný manažment v rovine toku informácií v organizácii. Boli uvedené také odpovede ako „znalostný manažment je neustála výmena informácií v podniku, znalostný manažment je neustála výmena informácií v podniku so zamestnancami, ale aj s vonkajším prostredím“ a pod. 28,1 % respondentov vidí pod znalostným manažmentom jeho technologickú stránku. Znamená to, že odpovede smerovali do oblasti vnímania znalostného manažmentu ako riadenia dát a informácií s podporou informačných technológií. 22,5 % odpovedí sa týkali riadenia procesov v oblasti vzdelávania ľudských zdrojov v zmysle organizácie vzdelávacích aktivít na získanie informácií. Len 5,6 % respondentov uviedli vo svojej odpovedi systematické zmýšľanie, to znamená chápanie znalostného manažmentu ako systematického získavania, vytvárania, ukladania, zdieľania, rozvíjania a použitia znalostí jednotlivcov a skupín. Z hľadiska veľkostnej štruktúry skúmaných subjektov je z výsledkov zrejmé, že veľkosť podniku podľa počtu zamestnancov zohráva úlohu pri vnímaní a pochopení podstaty znalostného manažmentu, pretože v rámci štvrtej premennej - systematické riadenie znalostí - 80 %-né zastúpenie mali malé podniky, teda s vyšším počtom zamestnancov. Mikropodniky uviedli len v jednom prípade túto možnosť.

Rozdiel medzi znalosťami a informáciami nie je vo viac ako polovici skúmaných subjektoch vnímaný ako existujúci. 36 % respondentov si myslí, že určite rozdiel medzi týmito dvomi pojmami existuje, nevedia ho však identifikovať. Zvyšných 11, 2 % uvádza, že rozdiel jednoznačne existuje, pričom znalosti vnímajú ako vyšší stupeň v hierarchii poznania.

Tabuľka 4
Vnímanie rozdielu medzi informáciami a znalosťami

Odpoveď	Počet	Podiel na celkovom súbore v %
nie (rozdiel medzi informáciou a znalosťou nie je)	47	52,8
áno (avšak neviem presne identifikovať)	32	36,0
áno	10	11,2
Spolu	89	100,0

Prameň: Vlastné spracovanie.

Nakoľko nie je v praxi skúmaných subjektov jasnosť v samotných znalostiach a informáciách, či dátach, je zrejmé, že nebude veľký počet respondentov, ktorí dokonale

 ISBN 978-80-225-4279-1

poznajú, čo predstavujú explicitné a tacitné znalosti. Pri otázke, aký je rozdiel medzi nimi, odpovedalo až 94,4 % - neviem posúdiť. Zvyšok 5,6 % sa síce snažil uviesť určité rozdiely, ktoré však vyplývali skôr z identifikácie významu slova explicitný ako priamy a tacitný ako skrytý. Hlbší význam pre potreby znalostného manažmentu však nebol uvedený.

Pri otvorených otázkach, týkajúcich sa motívov znalostného manažmentu sme získali zosumarizovaním nasledovné skupiny odpovedí.

Motívy: zníženie nákladov, nutnosť v rámci plnenia požiadaviek klientov, ktorými sú napríklad efektívnosť, zodpovednosť a kontrolovateľné náklady, reakcia na rastúce schopnosti konkurencie v oblasti práce so znalosťami, rastúca potreba vývoja služieb na mieru, využitie ponúkaných možností informačných technológií, potreba zabudovať znalosti do služieb.

Dôležitosť jednotlivých skúmaných faktorov z pohľadu respondentov vo vzťahu k ich podniku a úspešnému dosahovaniu výsledkov je uvedená v tabuľke 5. Bola použitá škála od 1- vôbec nedôležitý faktor po 5 – úplne dôležitý faktor. Faktory uvádzame podľa hlavných skupín faktorov.

Tabuľka 5

Motívy pre zavedenie znalostného manažmentu

Motívy	Mean	Std Dev
zníženie nákladov	4,89	0,32
nutnosť plnenia požiadaviek zákazníkov	4,47	0,88
reakcia na rastúce schopnosti konkurencie v oblasti práce so znalosťami	3,94	1,26
rastúca potreba vývoja služieb na mieru	2,80	0,57
využitie ponúkaných možností informačných technológií	2,75	0,51
potreba zabudovať znalosti do služieb	2,65	0,59

Prameň: Vlastné spracovanie.

Hlavným motívom pre zameranie sa na znalostný manažment je pre väčšinu podnikov zníženie nákladov. Jeho dôležitosť bola ohodnotená priemernou hodnotou 4,89 s nízkou štandardnou odchýlkou. Nutnosť v rámci plnenia požiadaviek zákazníkov, ktorými sú napríklad efektívnosť, zodpovednosť a kontrolovateľné náklady bola ohodnotená na úrovni dôležitosti 4,47, pričom štandardná odchýlka je vyššia (0,88), čo svedčí o výkyvoch v odpovediach. Ďalším motívom je reakcia na rastúce schopnosti konkurencie v oblasti práce so znalosťami s priemernou hodnotou 3,94, ale vysokou štandardnou odchýlkou 1,26.

Vyššie uvedené faktory poukazujú na to, že podniky reflektujú dôležitosť práce so znalosťami jednak z pohľadu možnosti zeefektívnenia svojej práce a tiež z pohľadu toho, že v prípade opomenutia práce so znalosťami hrozí zaostávanie za konkurenciou. Zákazníci sú v dnešnej dobe stále viac náročnejší, vedia mnohé veci porovnať, pretože prístup k informáciám je v dôsledku internetu jednoduchý a preto podniky sa musia snažiť vyvíjať nové formy, spôsoby či prístupy k zákazníkom, aby v čo najvyššej možnej miere uspokojili ich potreby a zabezpečili zároveň neustály a udržateľný rozvoj svojho podnikania. O tom svedčí aj skutočnosť, že ďalšie významné impulzy motivujúce zamerať pozornosť týmto smerom sú rastúca potreba vývoja služieb na mieru, využitie ponúkaných možností informačných technológií, potreba zabudovať znalosti do služieb. Ostatné motívy boli ohodnotené priemernou hodnotou pod 3 s nižšími odchýlkami. Odpovede boli teda približne rovnaké vo všetkých podnikoch.

Proces efektívnej implementácie znalostného manažmentu rozhodne nie je jednoduchým procesom. Hladkej realizácii tohto procesu bráni množstvo bariér, ktoré treba prekonávať.

Jedná sa o dve hlavné skupiny bariér - bariéry na strane podniku a bariéry na strane jednotlivca – tabuľka 6.

Tabuľka 6

Tabuľka 6 Bariéry znalostného manažmentu

Bariéry	Mean	Std Dev
meranie znalostí a ich hmatateľný prínos	4,84	0,37
definovanie znalostí	4,30	0,87
finančná náročnosť zavedenia znalostného manažmentu	4,08	1,06
problémy spojené so zdrojmi znalostí	3,33	0,52
pocit nedostatku moci	2,99	0,67
absencia alebo nefunkčnosť vytvorených systémov riadenia znalostí	2,93	0,75
obava z nedostatočného ohodnotenia	2,73	0,54
nedostatok motivácie, neochota učiť sa a rásť	2,45	0,81
rýchlo sa meniace potreby využiteľných znalostí	2,44	1,64
zahltenie nepotrebnými znalosťami a teda nutnosť ich triedenia	2,12	0,52

Prameň: Vlastné spracovanie.

Získané výsledky sú zrejmé z vyššie uvedenej tabuľky, pričom najväčšou bariérou je meranie znalostí a ich hmatateľný prínos. Medzi definovanie znalostí zaraďujeme nevyhranenosť, nejednoznačnosť definícií, nekomplexnosť či nesystémovosť v definíciách a pod., pričom dosiahnutá priemerná hodnota je 4,30. Dôležitosť bola zistená aj pri finančnej náročnosti (4,08). Problémy spojené so zdrojmi znalostí predstavujú nedostatok a neexistenciu zdrojov, vysoké náklady na obstaranie znalostí, zložitú či predraženú aktualizáciu znalostí, nekvalitu alebo zložitú validitu získaných znalostí, nedostatok dôveryhodnosti použitého zdroja a pod. (3,33).

V rámci bariér na strane jednotlivca upozorňujeme na pocit nedostatku moci (2,99), ktorý sa vyskytne vtedy, ak informácie, poskytnuté kolegovi môžu priniesť stratu pozície, postavenia a pod., ktoré daná znalosť zabezpečovala. Ide v podstate o neochotu pracovníkov zdieľať znalosti. Absencia alebo nefunkčnosť vytvorených systémov riadenia znalostí znamená nedostatočnú motiváciu znalostných pracovníkov, nedostatok absorpčnej kapacity, vnútorné procesné problémy či rigiditu, nedostatočné uplatňovanie pružných organizačných štruktúr, bariéry v zdieľaní znalostí, nevhodný komunikačný systém v podniku a pod. (2,93). Obava z nedostatočného ohodnotenia predstavuje bariéru, kedy sa zamestnanec obáva, že nebude za svoje poskytnuté znalosti ohodnotený, prípadne nebude ohodnotený za prácu navyše, spojenú s archiváciou, dokumentáciou informácií a pod. (2,73). Ďalšími bariérami sú nedostatok motivácie, neochota učiť sa a rásť, rýchlo sa meniace potreby využiteľných znalostí a zahltenie nepotrebnými znalosťami a teda nutnosť ich triedenia. Najvyššie výkyvy v odpovediach boli zaznamenané pri finančnej náročnosti zavedenia znalostného manažmentu a rýchlo sa meniacich potrebách využiteľných znalostí.

5. Záver

Hlavným cieľom predkladaného príspevku bolo identifikovať súčasný stav znalostného manažmentu v malých podnikoch na Slovensku so zameraním na analýzu vnímania, poznania, uplatňovania, ako aj motívov a bariér znalostného manažmentu v týchto subjektoch. Z výsledkov prieskumu vyplynulo, že v skúmaných malých podnikoch je ponímanie znalostného manažmentu v zmysle systematického riadenia znalostí zatiaľ len v začiatkoch. Pozornosť na túto oblasť riadenia síce narastá, ale existuje určitá nevedomosť v pojmoch ako

 ISBN 978-80-225-4279-1

sú znalosti, informácie, dáta, následne ich riadenie a pod., resp. ich zamieňanie s inými pojmami, čo vytvára akúsi informačnú „pestrosť“ názorov na danú problematiku a ich neujednotenosť. Uvedené skutočnosti potom evokujú názor, že aj napriek uskutočňovaniu určitých aktivít v danej oblasti, znalostný manažment ako taký neexistuje. Hlavným dôvodom, ako sme uviedli, je zatiaľ slabá orientácia v základných pojmoch.

Pozitívne hodnotíme skutočnosť, ktorú sme zistili pri skúmaní motívov pre zavedenie znalostného manažmentu, a síce, že podniky reflektujú dôležitosť práce so znalosťami jednak z pohľadu možnosti vlastných úspor a vyššej efektivity a tiež z pohľadu toho, že v prípade opomenutia práce so znalosťami, hrozí zaostávanie za konkurenciou. Prejavujú snahu pomocou znalostí a ich transferu do inovácií zlepšovať svoje služby a vnášať do svojej činnosti podnikateľské prvky. Pokiaľ ide o aktuálne prekážky, s ktorými sa podniky stretávajú pri práci so znalosťami, ide o už spomínané oceňovanie znalostí u pracovníkov, problém s prínosmi znalostného manažmentu a ich hmatateľnosťou. Ide teda hlavne o problém merania znalostného manažmentu a jeho viditeľných a merateľných prínosov. Určité negatíva vidíme aj v samotnom manažmente podnikov, ktorý nevyvíja určitú snahu o zlepšenie vnímania znalostí u svojich zamestnancov a tí následne prejavujú neochotu zdieľať znalosti. Podstatná je tu aj otázka motivácie zamestnancov k tomu, aby svoje vedomosti pre podnik využívali.

Znalostný manažment je podľa nášho názoru rozvíjajúcou sa oblasťou a veľmi perspektívnou. Prax v skúmaných podnikoch však ukazuje, že celkom jednoduchá požiadavka vyjadrená v definícii manažmentu znalostí, je dosť ťažko splniteľná bez problémov a zádrhelov. Väčšina podnikov pristupuje k znalostiam skôr intuitívne a nevhodným spôsobom. Aj ich riadenie prebieha na mnohých miestach len v kampaniach vyvolaných naliehavou potrebou spojenou s významnou zákazkou alebo auditom a podobne. Hlavným nedostatkom je nízke poznanie podstaty základných pojmov v danej oblasti, od čoho sa odvíjajú aj ďalšie problémy pri uplatňovaní znalostného manažmentu, ktoré sme uviedli v príspevku.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0316/14 „Moderné trendy v manažmente a ich uplatňovanie v podnikoch na Slovensku“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Becerra Fernandez, I. – Sabherwal, R. (2014). *Knowledge Management: Systems and Processes.* Routledge, 2014, 382 s. ISBN 9781317503033.

Brinkley, I. (2006). *Defining the knowledge economy*. [online]. London: The Work Foundation. [accessed 12.10.2016]. Dostupné na internete: : www.theworkfoundation.com.

Bureš, V. (2007). *Znalostní management a proces jeho zavádění - průvodce pro praxi.* Praha : Grada Publishing, 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8.

Dalkir, K. 2005. *Knowledge in Theory and Practice.* Oxford : Elsevier Butterworth–Heinemann, 2005, 356 s. ISBN 0-7506-7864-X.

Geisler, E. – Wickramasinghe, N. (2015). *Principles of Knowledge Management: Theory, Practice, and Cases.* Routledge, 2015, 400 s. ISBN 9781317415169.

Keller, J. – Tvrdý, L. (2008). *Vzdělanostní společnost? Chrám, výtah a pojišťovna.* 1. vyd. Praha : SLON, 2008. ISBN 978-80-86429-78-6. s. 13.

Kim, T. H. et al. (2014). Understanding the effect of knowledge management strategies on knowledge management performance: A contingency perspective. In *Information and Management,* Vol. 51, Issue 4, June 2014, p. 398–416. ISSN 0378-7206.

Marešová, P. (2010). Výzkum uplatnení znalostního managementu v českých podnicích. In *E + M Ekonomie a management,* 1/2010, s. 131 -144. ISSN 1212-3609.

Wokoun, R. et al. (2010). Prospective Future Trends in Urban-Rural Relationships within Territorial Agenda of the EU: A critical Analysis of Implementation with a Special Focus on the Example of the Czech Republic. In *European Planning Studies*, 2010, roč. 18, č. 11, s. 1881–1896. ISSN 0965-4313.

Národný strategický a referenčný rámec pre Slovensko
National strategic and reference framework for Slovakia

Veronika Jánošová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra Podnikových Financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: veronika.janosova@euba.sk

Abstract
The role of the structural funds is reducing the differences between particular regions of the European Union and promoting of the employment and equal opportunities for all. Since 2004 Slovakia drew European resources, first as a pre-accession aid in the form of program Phare, Sapard and Ispa. Since 2004 - 2006 we have involved and drew European resources from the short programming period. In the current period ends allocations of funds of the National strategic reference framework (NSRF), which was planned for the period 2007 -2013. The main priorities of the NSRF include research, innovation and new information technologies, energy efficiency and development of renewable and alternative energy, promotion of entrepreneurship, improving the adaptability of the workforce, environmental protection and risk prevention and European transport networks. Within NSRF was to Slovakia by the European Council allocated EUR 11 587 billions, of which to 30/09/2016 have exhausted 11 292.474 billion euro, representing 97.21% of allocated funds.

JEL classification: *F 39*
Key words: *National strategic and reference framework, European social fund, European fund of regional development*

1. Úvod

Európska únia je v súčasnosti jediným nadnárodným zoskupením vo svete, ktoré sa zasadzuje za riešenie regionálnych problémov vo svojich členských krajinách. Pri potrebe európskej regionálnej politiky sa často zdôrazňuje medzinárodná solidarita ako rámec hodnotového systému. Základným strategickým dokumentom Slovenskej republiky na programové využívanie fondov roku 2007 -2013 je Národný strategický referenčný rámec.

Národný strategický referenčný rámec SR na roky 2007 - 2013 bol vypracovaný v súlade s novými nariadeniami Európskej únie (EÚ) k štrukturálnym fondom a ku Kohéznemu fondu. Prvý návrh NSRR Slovensko oficiálne zaslalo Európskej komisii (EK) koncom roka 2006. Tento dokument regionálnej politiky sa však začal tvoriť už podstatne skôr. Pôvodný návrh NSRR predložila EK bývalá vláda SR ešte v máji 2006. Súčasná vláda SR však považovala za potrebné prehodnotiť obsah, resp. priority a rozdelenie zdrojov v rámci NSRR, v nadväznosti na svoje priority uvedené v programovom vyhlásení vlády SR. Pri čerpaní štrukturálnych fondov sú prioritné zaostalejšie, znevýhodnené tzv. konvergenčné regióny Európskej únie. Štrukturálne fondy slúžia primárne na financovanie viacročných programov regionálneho rozvoja, ktoré spoločne pripravujú regióny, členské štáty EÚ a Európska komisia. Finančná pomoc NSRR je určená zaostávajúcim regiónom, v ktorých je HDP na obyvateľa meraného rovnomernosťou kúpnej sily menší ako 75% priemeru v Európskej únii. Štrukturálne fondy pre Slovensko môžu čerpať všetky regióny okrem Bratislavského kraja. Štrukturálne

fondy pre finančnú pomoc zaostávajúcim regiónom sú čerpané z Európskeho fondu regionálneho rozvoja a Európskeho sociálneho fondu. Podstatou NSRR je ekonomická a sociálna kohéziu v oblastiach so štrukturálnymi problémami v priemyselných, mestských a vidieckych oblastiach a modernizovanie vzdelávacích systémov a podpora zamestnanosti.

2. Štrukturálne fondy NSRR

Európsky fond regionálneho rozvoja

Európsky fond regionálneho rozvoja (EFRD/ERDF) je zameraný na rozvoj zaostávajúcich a upadajúcich priemyselných regiónov a vznikol za účelom financovania infraštruktúry, na podporu miestnych rozvojových projektov a pomoc malým a stredným podnikateľom. Jeho hlavným zámerom je posilnenie konkurencieschopnosti, inovácie, vytváranie a ochrana pracovných miest a zaistenie udržateľného rozvoja a tiež hospodárskej, sociálnej a územnej *súdržnosti medzi štátmi Európskej únie.*

Európsky sociálny fond

Európsky sociálny fond (ESF) vznikol za účelom zlepšenia pracovných príležitostí mladých, starších a nezamestnaných a prispievania k zvýšeniu životnej úrovne v členských krajinách Európskej únie. Cieľom Európskeho sociálneho fondu je podporovať vznik nových možností zamestnania, prispievať ku geografickej a profesijnej mobilite pracovníkov Európskej únie, ako aj podporovať odborné vzdelanie a rekvalifikáciu znevýhodnených osôb, a tým uľahčovať zamestnancom adaptáciu na zmeny vo výrobných systémoch.

Kohézny fond

Kohézny fond je využívaný na veľké infraštruktúrne projekty týkajúce sa životného prostredia s ohľadom na energetickú účinnosť, používanie obnoviteľnej energie, rozvoj železničnej dopravy, podporu intermodality a posilnenie verejnej dopravy atď. V rámci transeurópskych dopravných sietí. podporuje infraštruktúrne projekty v rámci Nástroja na prepojenie Európy. Vznikol neskôr ako predchádzajúce štrukturálne fondy, v roku 1993, a to primárne pre pomoc najmenej rozvinutým členským štátom EÚ Portugalsku, Írsku, Grécku a Španielsku (tzv. PIGS) zapojiť sa do hospodárskej a menovej únie. Je určený pre štáty ako celky, nie pre jednotlivé regióny. Z kohézneho fondu sú oprávnené čerpať členské štáty Európskej únie, ktorých HDP na obyvateľa nedosahuje 90 % priemeru EÚ. Preto je kohézny fond určený nie len pre Slovensko, ale aj Bulharsko, Chorvátsko, Cyprus, Českú republiku, Estónsko, Grécko, Maďarsko, Lotyšsko, Litvu, Maltu, Poľsko, Portugalsko, Rumunsko, Slovensko a Slovinsko. V súčasnosti podlieha prostredníctvom nariadenia o spoločných ustanoveniach rovnakým pravidlám programovania, správy a monitorovania ako EFRR a ESF.

Politika súdržnosti EÚ, sa v programovom období 2007 - 2013 realizovala prostredníctvom príspevkov z fondov na Slovensku na tieto hlavné ciele: **Konvergenciu, Regionálnu konkurencieschopnosť a zamestnanosť a Európsku územnú spoluprácu.**

Cieľ Konvergencie

V cieli Konvergencia sa finančná podporu z fondov ERDF a ESF prednostne zamerala na regióny, ktorých hrubý domáci produkt na obyvateľa za tri posledné roky pred prijatím nových nariadení nedosiahol 75% priemeru krajín rozšírenej EÚ. V prípade Slovenska je to celé jeho územie s výnimkou Bratislavského kraja. Pri financovaní z Kohézneho fondu cieľ Konvergencia pokryje členské štáty, ktorých hrubý národný dôchodok za tri posledné roky pred prijatím nariadení nedosiahol 90% priemeru krajín rozšírenej EÚ a ktoré majú konvergenčný program. Tieto kritériá Slovensko spĺňa na celom svojom územím.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Cieľ Regionálna konkurencieschopnosť a zamestnanosť

Na čerpanie prostriedkov v cieli Regionálna konkurencieschopnosť a zamestnanosť sú oprávnené oblasti, ktoré nespadajú do cieľa Konvergencia – čo v prípade Slovenska je Bratislavský kraj. Cieľ je zameraný na posilnenie konkurencieschopnosti a atraktivity regiónu Bratislavského kraja cestou predvídania hospodárskych a sociálnych zmien a podporenia inovácií, spoločnosti založenej na vedomostiach, cestou podnikateľského ducha, ochrany životného prostredia a prevencie pred rizikami, podporou adaptability pracovníkov a podnikov a rozvojom trhov práce, orientovaných na sociálne začleňovanie.

Cieľ Európska územná spolupráca

V tomto cieli sa finančné prostriedky alokovali na rozvoj cezhraničných, sociálnych a environmentálnych činností a vytvorenie a rozvoj nadnárodnej spolupráce a podporu medzinárodnej spolupráce zameranej na inovácie a znalostnú ekonomiku, výmenu skúseností a pod.

Čerpanie operačných programov k 30.9.2016

Základnými programovými dokumentmi, ktoré určujú prerozdelenie prostriedkov zo štrukturálnych fondov určených pre Slovenskú republiku na realizáciu zámerov v programovom období 2007 -2013 sú Národný strategický a referenčný zámer a Operačné programy. Po schválení týchto dokumentov Európskou komisiou a po rozpracovaní operačných programov v programových doplnkoch, slovenská strana v spolupráci s Európskou komisiou vypracovala tzv. Rámec podpory Spoločenstva – základná zmluva o poskytovaní pomoci zo štrukturálnych fondov Európskej únie Slovenskej republike.

Tabuľka 2
Operačné programy a ich financovanie

Ciele politiky EÚ	**Finančná alokácia pre Slovensko na daný cieľ kohéznej politiky EÚ v EUR (v bežných cenách)**
Konvergencie	11 120 951 487
Regionálna konkurencieschopnosť a zamestnanosť	361 807 179
Európska územná spolupráca	227 284 545
Spolu	11 710 043 211

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa MF SR

Rozdelenie finančných prostriedkov na roky 2007 – 2013 a ich čerpanie k 30.9.2016 na jednotlivé operačné programy sa nachádza v nasledujúcej tabuľke:

Tabuľka 3
Rozdelenie finančných prostriedkov NSRR

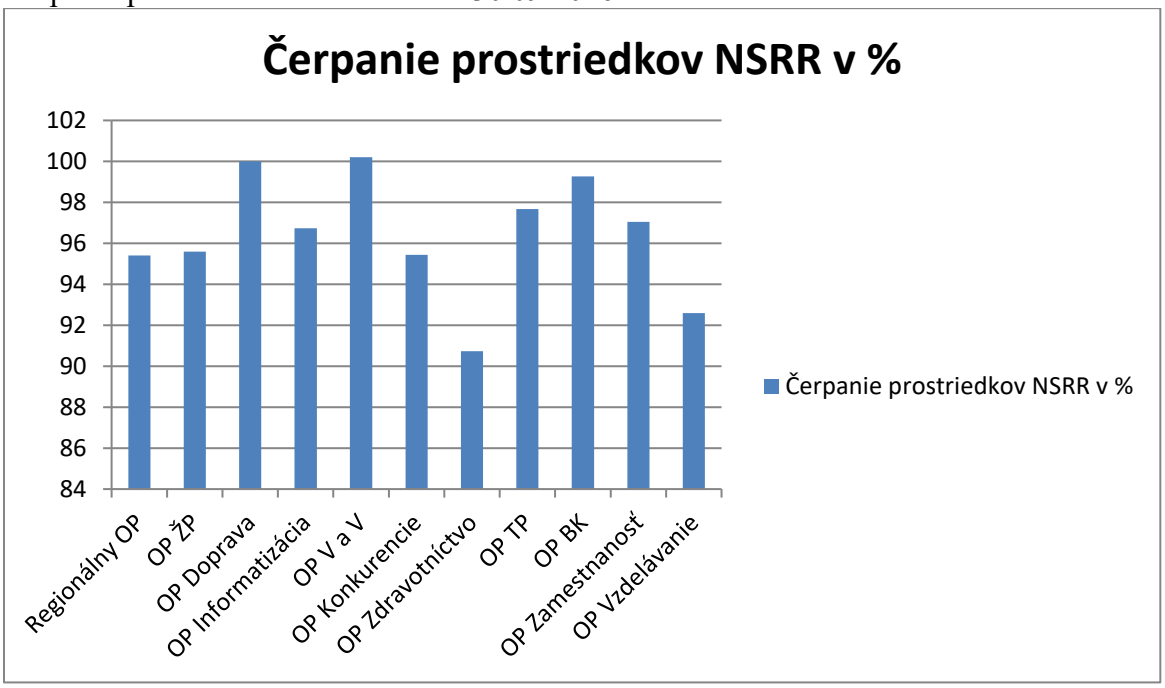
Finančné alokácie 2007 – 2013 na operačné programy (ŠF a KF) v EUR v bežných cenách		
Operačný program	Príspevok EÚ v EUR	Čerpanie k 30.09.2016
Regionálny OP	1 554 503 927	1 423 000 000

 ISBN 978-80-225-4279-1

OP Životné prostredie	1 820 000 000	1 740 000 000
OP Doprava	3 160 154 595	3 160 000 000
OP Informatizácia spoločnosti	843 595 405	815 990 000
OP Výskum a vývoj	1 209 415 373	1 212 000 000
OP Konkurencieschopnosť a hospodársky rast	968 250 000	919 680 000
OP Zdravotníctvo	250 000 000	226 830 000
OP Technická pomoc	97 601 421	95 350 000
OP Bratislavský kraj	95 207 607	94 530 000
OP Zamestnanosť a sociálna inklúzia	941 301 578	913 400 000
OP Vzdelávanie	542 728 760	502 590 000
OP spolu	11 482 758 666	11 103 370 000

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa MF SR

Graf 1
Čerpanie prostriedkov NSRR v % k 30.09.2016



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa MF SR

Využitie finančných prostriedkov Európskej únie v programovom období 2007 až 2013 v štrnástich operačných programoch dosiahlo k 30. septembru 11,292 mld. eur z celkového záväzku takmer 11,618 mld. eur. Slovensko vyčerpalo z peňazí Európskej únie (EÚ) v programovom období 2007 až 2013 v štrnástich operačných programoch k 30. septembru tohto roka 11,292 mld. eur. Miera čerpania dosiahla 97,20 % z celkového záväzku takmer 11,618 mld. eur. Oproti koncu augusta využitie euro fondov vzrástlo o 12,92 mil. eur a miera o 0,11 percentuálneho bodu. Vyplýva to z najnovšej správy zverejnenej na portáli ministerstva financií.

V porovnaní s koncom minulého roka je čerpanie prostriedkov EÚ vyššie o 897 mil. eur a podiel o 7,73 percentuálneho bodu. Jedenásť operačných programov v Národnom strategickom

referenčnom rámci 2007 - 2013 zo zdrojov EÚ využilo ku koncu septembra 11,103 mld. eur, čiže 96,6 % zo záväzku 11,483 mld. eur. Poskytnuté a nezúčtované žiadosti o platbu a predfinancovania prijímateľom predstavovali 37,79 mil. eur. Oprávnené obdobie pre realizáciu výdavkov programového obdobia 2007 - 2013 sa skončilo k 31. decembru 2015 a v tomto roku pokračuje proces spracovávania týchto výdavkov na národnej úrovni, ako aj voči Európskej komisii. Pre vyčerpanie zostávajúcej alokácie minulého programového obdobia je potrebné na ministerstvo financií predložiť oprávnené výdavky v minimálnej sume 331,12 mil. eur. Konečná úroveň čerpania bude známa po uzatvorení uvedeného programového obdobia na základe záverečnej dokumentácie, ktorá bude predložená Európskej komisii v marci 2017.

Operačný program Výskum a vývoj vyčerpal ku koncu septembra z rozpočtu EÚ 100,20 % (1,212 mld. eur z 1,209 mld. eur), Doprava 100 % z 3,160 mld. eur, Bratislavský kraj 99,29 % (94,53 mil. eur z 95,21 mil. eur), Interact II 98,05 % (28,74 mil. eur z 29,31 mil. eur), Technická pomoc 97,69 % (95,35 mil. eur z 97,6 mil. eur) a Zamestnanosť a sociálna inklúzia 97,04 % (913,41 mil. eur z 941,3 mil. eur). Program Informatizácia spoločnosti využil z peňazí EÚ 96,73 % (816 mil. eur z 843,6 mil. eur), Životné prostredie 95,60 % (1,740 mld. eur z 1,820 mld. eur), Konkurencieschopnosť a hospodársky rast 95,43 % (924,02 mil. eur z 968,25 mil. eur), Regionálny operačný program 95,40 % (1,483 mld. eur z 1,555 mld. eur), Vzdelávanie 92,60 % (502,58 mil. eur z 542,73 mil. eur), Cezhraničná spolupráca SR - ČR 92,06 % (85,37 mil. eur z 92,74 mil. eur), Zdravotníctvo 90,73 % (226,83 mil. eur z 250 mil. eur) a Rybné hospodárstvo 83,12 % (10,7 mil. eur z 12,87 mil. eur). Nevyčerpané zostali prostriedky v programoch Vzdelávanie v objeme 15,57 mil. eur (do konca rokov 2012 a 2013), Interact II vo výške 847,57 tis. eur (2014) a Rybné hospodárstvo 254,51 tis. eur (2012 - 2014).

3. Záver

Vstup do Európskej únie prináša členským štátom mnohé výhody. Jednou z nich je možnosť čerpať finančnú podporu pre projekty z Európskych štrukturálnych a investičných fondov.

Z celkového záväzku NSRR v rámci všetkých 14 operačných programov programového obdobia 2007 - 2013 Slovenská republika vyčerpala k 30.09.2016 prostriedky vo výške 11 292,44 mil. eur, čo predstavuje čerpanie na úrovni 97,20%. K 31.12.2015 sa skončilo oprávnené obdobie pre realizáciu výdavkov programového obdobia 2007 - 2013 a v roku 2016 pokračuje proces spracovávania týchto výdavkov na národnej úrovni, ako aj voči EK. Pre vyčerpanie zostávajúcej alokácie programového obdobia 2007 - 2013 je potrebné na Ministerstvo financií SR predložiť oprávnené výdavky v minimálnej sume 331,12 mil. eur. Celková úroveň čerpania bude známa po uzatvorení programového obdobia 2007 - 2013 na základe záverečnej dokumentácie, ktorá bude predložená Európskej komisii v marci 2017.

Slovensko môže v aktuálnom programovom období rokov 2014 – 2020 čerpať z niekoľkých operačných programov. V rámci programov cieľa investovanie do rastu a zamestnanosti ide o operačný program výskum a inovácie, technická pomoc, integrovaná infraštruktúra, ľudské zdroje, kvalita životného prostredia, integrovaný regionálny operačný program, efektívna verejná správa, rybné hospodárstvo a program rozvoja vidieka. Z tohto nového programového obdobia Slovensko vyčerpalo necelé 2 %.

Slovensko ako i ostatné postkomunistické štáty má s čerpaním euro fondov problémy. Už vo dvoch programovacích obdobiach nám bolo umožnené čerpať štrukturálne fondy dlhšie ako bolo pôvodne plánované. V novembri 2013 bolo Slovensku i Rumunsku predlžená doba čerpania NSRR o tri roky. Dôvodov prečo európske zdroje čerpáme pomaly je niekoľko. Najväčším problémom sú nedostatočné skúsenosti a vysoká administratívna náročnosť. Aby

 ISBN 978-80-225-4279-1

sa financie mohli čerpať rýchlejšie a efektívnejšie je potrebná zmena. Zjednodušenie byrokratických postupov od samotnej prípravy projektov, ich auditorovanie až po kontrolu, v dôsledku ktorých často dochádza k časovým prieťahom a finančným postihom. To mnohé subjekty odrádza o uchádzanie sa o financie z fondov rozvojovej pomoci. Z toho dôvodu v krajských mestách boli zriadené informačno-poradenské centrá, ktoré poskytujú bezplatné poradenstvo fyzickým a právnickým osobám. Tieto subjekty budú až do roku 2023 informovať o aktuálnych výzvach a o možnostiach čerpať financie z európskych fondov.

Použitá literatúra (References)

EVROPSKÁ KOMISE. 2004. *Evropská unie regionům*. Lucemburk: Úřad pro úřední tisky Evropských společenství, 2004. ISBN 92-894-7340-1.

EVROPSKÁ SPOLEČENSTVÍ. 2008. *Nové fondy, lepší pravidla. Přehled nových finančních pravidel a možností financovaní v období 2007 – 2013*. Lucemburk: Úřad pro úřední tisky Evropských společenství, 2008. ISBN 978-92-79-08531-4.

CHVOJKOVÁ, A., KVĚTOŇ, V. a kol. 2006. Finanční prostředky strukturálních fondů EU v programovacím období 2007 – 2013. 1. Vyd. Praha: Institut pro strukturální politiku, 2006. ISBN 80-86684-43-1.

IVANIČK-OVÁ, A. 2007. Inovované programovanie regionálnej politiky Európskej únie v programovacom období 2007- 2013. 1. Vyd. Bratislava : Ekonóm, 2007. ISBN 978-80-225-2309-7

Čerpanie peňazí EÚ v období 2007 - 2013 dosiahlo 97,2 %. http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatId=84&NewsID=992, [accessed 20.10.2016].

Zhodnotenie finančného zdravia poisťovne Allianz – Slovenská poisťovňa, a.s. prostredníctvom ukazovateľov finančnej analýzy
Evaluation of financial health of insurance company Allianz – Slovak Insurance Company, Inc. through indicators of financial analysis

Daniela Katríková, Zuzana Gajdošová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta hospodárskej informatiky
Katedra účtovníctva a audítorstva
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: d.katrikova@gmail.com
e-mail: z.m.t.gajdosova@gmail.com

Abstract
Thorough knowledge of the company is a prerequisite for its quality and effective management. The basic method that serve to achieve that objective, is the analysis, which is representing thought or actual decomposition of some object or phenomenon into its basic elements. According to the object of study we distinguish economic analysis which focus on phenomena and processes and financial analysis, in which the object of examination is time and money. The input data for financial analysis are for example financial statements, annual reports, internal financial statements, interim financial statements prepared during the period, as well as other sources, such as. information in newspapers or magazines. Using the input information and the methods and techniques of financial analysis are obtained outputs also called indicators. The correct interpretation of economic indicators of financial analysis to which we include indicators of liquidity, activity, indebtedness and profitability, the company may discover their strengths and weaknesses as well as opportunities and threats on time. For company to be financially stable, it cannot have problems with the ability to pay their due obligations on time ("liquidity ratios") and also have to generate a profit during the accounting period ("profitability indicators").

***JEL classification**: G 17, G 22, M 2*
***Keywords**: financial analysis, indicators of financial health, insurance*

1. Úvod

Pre každý podnik, ale i pre používateľov informácií z účtovníctva[1], je nevyhnutne dôležité poznať, ako sa vyvíja finančná situácia tohto podniku na trhu. „*Finančnou situáciou podniku k určitému dátumu sa potom rozumie stav majetku a stav zdrojov majetku (resp. zdrojov financovania) k tomuto dátumu, ktorý vznikol v dôsledku všetkých transakcií a udalostí vzniknutých v podniku od jeho vzniku a zaznamenaných v účtovníctve ako účtovné prípady. Finančná situácia podniku k určitému dátumu je základná charakteristika efektívnosti (resp.*

[1]Používateľmi informácií z účtovníctva sa rozumejú fyzické a právnické osoby, ktoré vo vzťahu ku konkrétnemu podniku prijímajú rozhodnutia. Podľa prístupov k informáciám členíme používateľov informácií z účtovníctva na **interných**, napr. manažéri a investori (ktorí sú súčasne aj manažérmi) a **externých**, napr. investori (ktorí nie sú manažérmi), zamestnanci, finanční veritelia, dodávatelia a iní obchodní veritelia, zákazníci (odberatelia), vláda, štátne a samosprávne orgány, verejnosť a konkurenčné podniky.

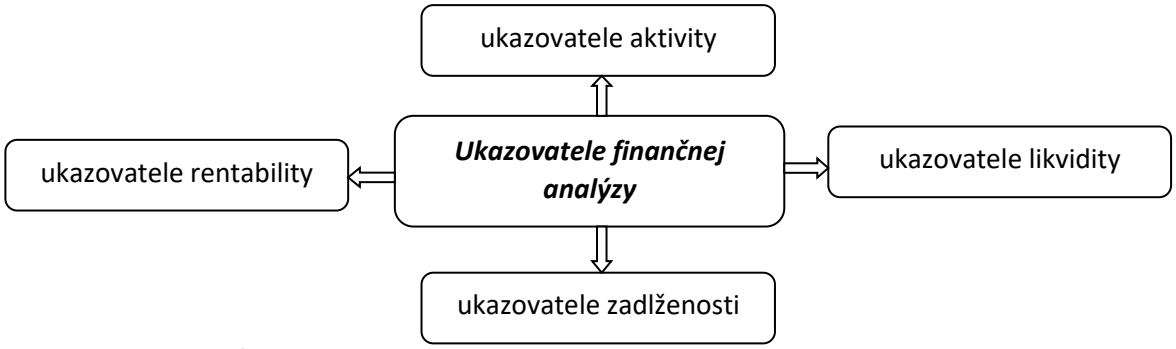
neefektívnosti) finančného hospodárenia podniku."[2] Základným nástrojom, ktorý slúži na zhodnotenie finančnej situácie konkrétneho podniku, je finančná analýza.

Cieľom finančnej analýzy je prostredníctvom správnej interpretácie ekonomických ukazovateľov vyhodnotiť silné a slabé stránky podniku, jeho príležitosti a hrozby, a na základe týchto skutočností rozpoznať, či je daný podnik finančné zdravý alebo nie. Podnik sa považuje za finančné zdravý, keď uhrádza svoje záväzky v termíne ich splatnosti a zároveň dokáže podnikateľskou činnosťou vytvárať kladný výsledok hospodárenia. Z uvedeného jednoznačne vyplýva, že pri získavaní informácií o finančnom zdraví podniku sú v zásade dôležité dve skupiny finančných ukazovateľov, a to:

- ***ukazovatele rentability***,
- ***ukazovatele likvidity***.

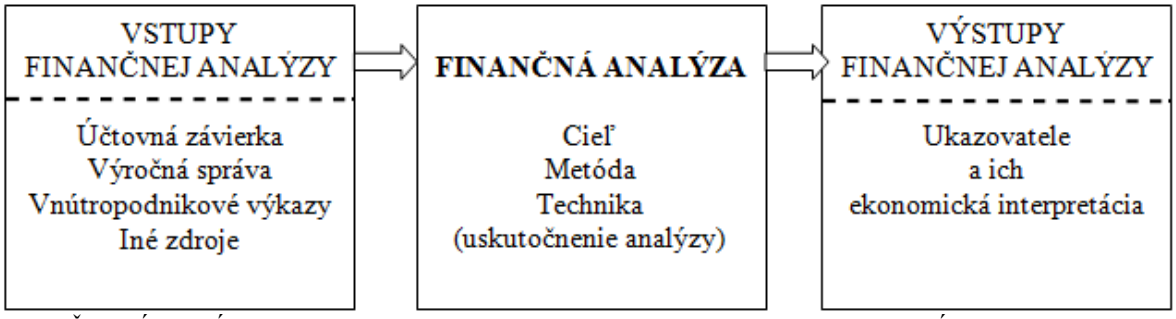
Okrem týchto dvoch skupín patria k ukazovateľom finančnej analýzy aj ***ukazovatele aktivity*** a ***ukazovatele zadlženosti***.

Obrázok 1
Ukazovatele finančnej analýzy



Zdroj: VLACHYNSKÝ, K. 2009. *Podnikové financie*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2009, s. 192. ISBN 978-80-8078-258-0.
Poznámky: Z pohľadu účtovníctva sa k nim zaraďujú aj ukazovatele konštruované na báze cash flow, ktoré majú väčšiu vypovedaciu schopnosť o likvidite podniku ako samotné ukazovatele likvidity.

Obrázok 2
Vstupy a výstupy finančnej analýzy



Zdroj: ŠLOSÁROVÁ, A. 2014. *Analýza účtovnej závierky*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2014, s. 375. ISBN 978-80-225-3800-8.
Poznámky: Metódy finančnej analýzy delíme v závislosti od prístupov k finančnej analýzy (fundamentálna a technická finančná analýza) na: odborný odhad, elementárne metódy a vyššie metódy.

[2]ŠLOSÁROVÁ, A. 2014. *Analýza účtovnej závierky*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2014, s. 369. ISBN 978-80-225-3800-8.

1.1 Metodológia

V príspevku sa budeme zaoberať finančným zdravím osobitného typu podniku, poisťovňou, ktorá je v Zákone č. 39/2015 Z. z. o poisťovníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len „*zákon o poisťovníctve*“) vymedzená ako „*právnická osoba so sídlom na území Slovenskej republiky, ktorá vykonáva poisťovaciu činnosť na základe povolenia na vykonávanie poisťovacej činnosti udeleného Národnou bankou Slovenska*.“[3] Zamerali sme sa na konkrétnu poisťovňu, a to na poisťovňu Allianz – Slovenská poisťovňa, a.s., ktorá je lídrom na slovenskom poistnom trhu už niekoľko desiatok rokov[4] a zároveň patrí k najväčšej univerzálnej poisťovni, a.s. v Slovenskej republike. Je členom poisťovacej skupiny Allianz Societas Europaea (ďalej len „*Allianz SE*“) a klientom ponúka širokú škálu inovatívnych poistných produktov, od životného a úrazového poistenia, cez poistenie privátneho majetku a poistenie motorových vozidiel, až po poistenie priemyslu a podnikateľov.

Tabuľka 1
TOP 10 poisťovní na slovenskom poistnom trhu

P. č.	Obchodné meno poisťovne
1.	***Allianz – Slovenská poisťovňa, a.s.***
2.	Generali Poisťovňa, a.s.
3.	KOMUNÁLNA poisťovňa, a.s. VIG
4.	AXA životní pojišťovna, a.s., pobočka poisťovne z iného členského štátu
5.	UNION poisťovňa, a.s.
6.	KOOPERATIVA poisťovňa, a.s. VIG
7.	NN Životná poisťovňa, a.s.
8.	ČSOB Poisťovňa, a.s.
9.	UNIQA poisťovňa, a.s.
10.	Wűstenrot poisťovňa, a.s.

Zdroj: *TOP 10 poisťovne* (2016). Dostupné na: http://www.poistovne.sk/8029-sk/top-10.php.
Poznámky: Rebríček poisťovní bol zostavený za október 2016 na základe sledovaného záujmu o produkty daných poisťovní.

2. Analýza finančného zdravia poisťovne Allianz – Slovenskej poisťovne, a.s.

Pri analýze finančného zdravia poisťovne Allianz – Slovenská poisťovňa, a.s. sme ako vstupné informácie využili údaje z účtovnej závierky poisťovne[5] zostavenej za kalendárny rok 2015 a zverejnenej v roku 2016.

[3]Zákon o poisťovníctve, § 4, ods. 1.
[4]Oficiálnym dňom vzniku poisťovne Allianz – Slovenská poisťovňa, a.s. sa stal 1. január 2003. Historické korene tejto poisťovne však siahajú oveľa viac do minulosti, konkrétne do roku 1919.
[5]Od 1. januára 2006 sú poisťovne povinné zostavovať svoju účtovnú závierku podľa medzinárodných štandardoch finančného vykazovania – „**IFRS**“ (angl. *International Financial Reporting Standards*), ktorá sa skladá z nasledovných výkazoch:

- súvahy, resp. výkazu o finančnej pozícii (angl. *statement of financial position*),
- výkazu o úplnom výsledku hospodárenia (angl. *statement of comprehensive income*),
- výkazu zmien vo vlastnom imaní (angl. *statement of changes in equity*),
- výkazu peňažných tokoch (angl. *statement of cashflow*),
- poznámok (angl. *notes*).

Pri výpočte ukazovateľov finančnej analýzy, resp. finančného zdravia poisťovne Allianz – Slovenská poisťovňa, a.s. sme vstupné údaje čerpali z dvoch výkazoch účtovnej závierky, a to zo súvahy a z výkazu ziskov a strát.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Tabuľka 2

Súvaha poisťovne Allianz – Slovenská poisťovňa, a.s. - strana aktív

P. č.	Názov	31.12.2015	31.12.2014
	MAJETOK	**x**	**x**
1.	Pozemky, budovy a zariadenia	90 067	100 901
2.	Investície v nehnuteľnostiach	9 255	1 813
3.	Nehmotný majetok	49 722	53 632
4.	Majetkové účasti v dcérskych a pridružených spoločnostiach	94 844	94 844
5.	Finančný majetok určený na predaj	1 356 517	1 301 832
6.	Finančný majetok držaný do splatnosti	277 791	302 035
7.	Finančný majetok oceňovaný reálnou hodnotou cez výkaz ziskov a strát určený na obchodovanie	207 112	244 663
8.	Podiel zaisťovateľov na technických rezervách	51 044	49 455
9.	Úvery a pohľadávky	96 322	117 564
10.	Odložená daňová pohľadávka	-	-
11.	Aktívne časové rozlíšenie	7 740	7 024
12.	Peniaze a peňažné ekvivalenty	32 216	27 784
13.	Majetok držaný za účelom predaja	-	-
	MAJETOK CELKOM	***2 272 631***	***2 301 547***

Zdroj: *Výročná správa poisťovne Allianz – Slovenská poisťovňa, a.s. za rok 2015*. Dostupná na: https://www.allianzsp.sk/vyrocne-spravy.

Poznámky: Pre rozsiahlu štruktúru súvahy poisťovne Allianz – Slovenská poisťovňa, a.s. sme v tabuľke uviedli len súčtové riadky jednotlivých položiek.

Tabuľka 3

Súvaha poisťovne Allianz – Slovenská poisťovňa, a.s. – strana pasív

P. č.	Názov	31.12.2015	31.12.2014
	ZÁVÄZKY A VLASTNÉ IMANIE	**x**	**x**
1.	Vlastné imanie celkom	414 057	451 435
2.	Poriadené záväzky	-	-
3.	Technické rezervy	1 665 163	1 665 579
4.	Vklady pri pasívnom zaistení	-	-
5.	Záväzky z emitovaných cenných papierov	-	-
6.	Ostatné finančné záväzky oceňované reálnou hodnotou cez výkaz ziskov a strát	-	-
7.	Záväzky voči bankám	-	-
8.	Rezervy	23 620	23 385
9.	Záväzky	102 556	82 137
10.	Odložený daňový záväzok	26 624	34 471
11.	Iné záväzky	-	-
12.	Pasívne časové rozlíšenie	42 601	44 540
13.	Záväzky súvisiace s majetkom držaným za účelom predaja	-	-
	Záväzky celkom	**1 858 574**	**1 850 112**
	VLASTNÉ IMANIE A ZÁVÄZKY CELKOM	***2 272 631***	***2 301 547***

Zdroj: *Výročná správa poisťovne Allianz – Slovenská poisťovňa, a.s. za rok 2015*. Dostupná na: https://www.allianzsp.sk/vyrocne-spravy.

Poznámky: Pre rozsiahlu štruktúru súvahy poisťovne Allianz – Slovenská poisťovňa, a.s. sme v tabuľke uviedli len súčtové riadky jednotlivých položiek.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Tabuľka 4
Výkaz ziskov a strát poisťovne Allianz – Slovenská poisťovňa, a.s.

P. č.	Názov	31.12.2015	31.12.2014
1.	Zaslúžené poistné (po zohľadnení zaistenia)	476 721	465 692
2.	Náklady na poistné plnenia (po zohľadnení zaistenia)	-248 012	-242 500
3.	Zmena stavu iných technických rezerv (po zohľadnení zaistenia)	-47 347	-28 665
4.	Obstarávacie náklady a správna réžia	-187 568	-185 693
5.	Výnosy a náklady z investičných zmlúv	11 296	13 161
6.	Výsledok z finančných investícií	58 623	53 066
7.	Ostatné výnosy a náklady	3 581	11 503
8.	Finančné náklady	-	-
9.	Výsledok hospodárenia pred zdanením	67 294	86 564
10.	Daň z príjmov z bežnej činnosti	-17 657	-8620
VÝSLEDOK HOSPODÁRENIA ZA ÚČTOVNÉ OBDOBIE		***49 637***	***77 944***

Zdroj: *Výročná správa poisťovne Allianz – Slovenská poisťovňa, a.s. za rok 2015*. Dostupná na: https://www.allianzsp.sk/vyrocne-spravy.
Poznámky: Pre rozsiahlu štruktúru výkazu ziskov a strát poisťovne Allianz – Slovenská poisťovňa, a.s. sme v tabuľke uviedli len súčtové riadky jednotlivých položiek.

2.1 Ukazovatele rentability

„*Rentabilita sa považuje za meradlo schopnosti podniku vytvárať nové zdroje, resp. dosahovať zisk pomocou investovaného kapitálu. Je vyjadrením miery zisku z podnikania*.“[6] Vzhľadom ku skutočnosti, že ukazovatele rentability sa vzťahujú na pozitívny výsledok hospodárenia, ktorým sa rozumie zisk, bývajú mnohokrát označované aj ako *ukazovatele ziskovosti*, resp. *výnosnosti*.

$$\textbf{Ukazovateľ rentability} = \frac{\textbf{zisk}}{\textbf{základ}} * 100$$

Ukazovatele rentability vypovedajú o tom, koľko centov účtového zisku, ktorý dosiahol podnik v sledovanom účtovnom období pripadá k príslušnému základu.

[6]ŠLOSÁROVÁ, A. 2014. *Analýza účtovnej závierky*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2014, s. 434. ISBN 978-80-225-3800-8.

Tabuľka 5
Ukazovatele rentability aplikované na Allianz – Slovenskú poisťovňu, a.s.

Ukazovateľ	Všeobecný vzorec výpočtu	Výpočet – Allianz, a.s. 2015	Výsledok
Rentabilita vložených prostriedkov	$\text{ROA} = \frac{\text{zisk}}{\text{ø stav majetku}} * 100$	$\text{ROA} = \frac{49\,637}{\frac{2\,272\,631+2\,301\,547}{2}} * 100$	**2,17 %**
Rentabilita kapitálu	$\text{ROI} = \frac{\text{zisk}}{\text{ø stav zdrojov majetku}} * 100$	$\text{ROI} = \frac{49\,637}{\frac{2\,272\,631+2\,301\,547}{2}} * 100$	**2,17 %**
Rentabilita vlastného imania	$\text{ROE} = \frac{\text{účtovný zisk}}{\text{ø stav VI}} * 100$	$\text{ROE} = \frac{49\,637}{\frac{414\,057+451\,435}{2}} * 100$	**11,4 %**
Rentabilita výnosov	$\text{RV} = \frac{\text{účtovný zisk}}{\text{výnosy}} * 100$	$\text{RV} = \frac{49\,637}{502\,874} * 100$	**9,87 %**
Rentabilita tržieb	$\text{ROS} = \frac{\text{účtovný zisk}}{\text{tržby}} * 100$	$\text{ROS} = \frac{49\,637}{476\,721} * 100$	**10,41 %**
Rentabilita nákladov	$\text{RN} = \frac{\text{účtovný zisk}}{\text{náklady}} * 100$	$\text{RN} = \frac{49\,637}{435\,580} * 100$	**11,40 %**
Nákladovosť	$\text{n} = \frac{\text{náklady}}{\text{výnosy}}$	$\text{n} = \frac{435\,580}{502\,874}$	**0,87**
Ziskovosť	$\text{z} = \frac{\text{zisk}}{\text{výnosy}} = 1 - \text{n}$	$\text{z} = \frac{67\,294}{502\,874}$	**0,13**
Rýchlosť obratu vložených prostriedkov	$\text{RO} = \frac{\text{náklady}}{\text{vložené prostriedky}}$	$\text{RO} = \frac{435\,580}{2\,272\,631}$	**0,19**

Zdroj: Vzorce pre výpočet ukazovateľov rentability boli spracované podľa ŠLOSÁROVÁ, A. 2014. *Analýza účtovnej závierky*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2014, s. 435-437. ISBN 978-80-225-3800-8 s aplikáciou výpočtov na Allianz – Slovenskú poisťovňu, kde nám ako vstupné údaje potrebné na výpočet ukazovateľov rentability poslúžila súvaha a výkaz ziskov a strát poisťovne dostupné na: https://www.allianzsp.sk/vyrocne-spravy.
Poznámky: Ukazovateľ rýchlosti obratu vložených prostriedkov býva označovaný aj ako **miera viazanosti kapitálu**.

Poisťovňa Allianz – Slovenská poisťovňa, a.s. vyprodukovala v roku 2015 na 1 € majetku (zdrojov majetku) 0,02 € účtovného zisku, na 1 € vlastného imania to bolo 0,11 € účtovného zisku. V prípade výsledkových položiek vyprodukovala na 1 € výnosov 0,09 € účtovného zisku (na 1 € tržieb 0,10 € účtovného zisku) a na 1 € nákladov 0,11 € účtovného zisku.

Ukazovateľ nákladovosti bol 0,87 a ziskovosti 0,13. Znamená to, že na 1 € výnosov musela poisťovňa vynaložiť 0,87 € nákladov a zároveň 1 € výnosov prinieslo poisťovni 0,13 € účtovného zisku.

Hodnota rýchlosti obratu vložených prostriedkov bola 0,19, čo znamená, že na 1 € vložených prostriedkov (majetku) pripadalo 0,19 € nákladov.

2.2 Ukazovatele likvidity

Ukazovatele likvidity charakterizujú krátkodobú alebo dlhodobú solventnosť poisťovne. „Solventnosť v poisťovníctve je schopnosť poisťovateľa plniť všetky prijaté poistné záväzky, t.j.

uhradiť oprávnené poistné nároky z realizovateľných poistných udalostí.“[7] Nevyhnutnou podmienkou solventnosti poisťovne je mať také zloženie majetku a zdrojov majetku, ktoré jej umožní uhrádzať tieto záväzky v lehote ich splatnosti. Práve tu môžeme vidieť prepojenie medzi solventnosťou a likviditou.

Tabuľka 6
Pomerové ukazovatele likvidity aplikované na Allianz – Slovenskú poisťovňu, a.s.

Ukazovateľ	Všeobecný vzorec výpočtu	Výpočet – Allianz, a.s. 2015	Výsledok
Peňažná likvidita	$= \frac{\text{najlikvidnejší majetok}}{\text{krátkodobé záväzky}}$	$= \frac{1\,697\,379}{1\,858\,574}$	**0,91**
Pohotová likvidita	$= \frac{\text{najlikvidnejší majetok+inkasovateľné pohľadávky}}{\text{krátkodobé záväzky}}$	$= \frac{1\,747\,183}{1\,858\,674}$	**0,94**
Celková likvidita	$= \frac{\text{obežný majetok}}{\text{krátkodobé záväzky}}$	$= \frac{1\,852\,485}{1\,858\,674}$	**1,00**

Zdroj: Vzorce pre výpočet ukazovateľov likvidity boli spracované podľa ŠLOSÁROVÁ, A. 2014. *Analýza účtovnej závierky*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2014, s. 451. ISBN 978-80-225-3800-8 s aplikáciou výpočtov na Allianz – Slovenskú poisťovňu, kde nám ako vstupné údaje potrebné na výpočet ukazovateľov likvidity poslúžila súvaha podniku dostupná na: https://www.allianzsp.sk/vyrocne-spravy.
Poznámky: Pomerové ukazovatele likvidity je možné vyčísliť buď ako **koeficienty** alebo v **percentách**.
Poznámky: Inkasovateľné pohľadávky predstavujú krátkodobé pohľadávky, od ktorých sa odpočítajú pohľadávky po lehote splatnosti.

V roku 2015 bola poisťovňa Allianz – Slovenská poisťovňa, a.s. solventná, tzn. bola schopná uhrádzať svoje záväzky v čase ich splatnosti. Je potrebné ale zdôrazniť skutočnosť, že len jeden z troch pomerových ukazovateľov likvidity dosiahol odporúčanú hranicu, a to ukazovateľ peňažnej likvidity, ktorý bol v sledovanom období vo výške 0,91 (odporúčaná hranica je *0,9 – 1,1*) a vyjadruje, že najlikvidnejší majetok poisťovne je o 0,09-krát nižší ako jej krátkodobé záväzky. Ukazovateľ pohotovej likvidity bol vo výške 0,94 (odporúčaná hranica je *1 – 1,5*) a ukazovateľ celkovej likvidity bol 1,00 (odporúčaná hranica je *1,5 – 2,5*).

Tabuľka 7
Rozdielové ukazovatele likvidity aplikované na Allianz – Slovenskú poisťovňu, a.s.

Ukazovateľ	Všeobecný vzorec výpočtu	Výpočet – Allianz, a.s. 2015	Výsledok
Čisté peňažné prostriedky	= najlikvidnejší majetok – krátkodobé záväzky	= 1 697 379 – 1 858 574	**- 161 195**
Čisté pohotové prostriedky	= najlikvidnejší majetok + inkasovateľné pohľadávky – krátkodobé záväzky	= 1 747 183 – 1 858 674	**- 111 491**
Čistý pracovný kapitál	= obežný majetok – krátkodobé záväzky	= 1 852 485 – 1 858 674	**- 6 189**[8]

Zdroj: Vzorce pre výpočet ukazovateľov likvidity boli spracované podľa ŠLOSÁROVÁ, A. 2014. *Analýza účtovnej závierky*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2014, s. 451. ISBN 978-80-225-3800-8 s aplikáciou výpočtov na Allianz – Slovenskú poisťovňu, kde nám ako vstupné údaje potrebné na výpočet ukazovateľov likvidity poslúžila súvaha podniku dostupná na: https://www.allianzsp.sk/vyrocne-spravy.
Poznámky: Rozdielové ukazovatele likvidity sa nazývajú aj **fondy finančných prostriedkov** a vyčísľujú sa v **€**.

[7]CIPRA, T. 2002. *Kapitálová přiměřenost ve financích a solventnost v pojišťovnictví*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2002, s. 272. ISBN 80-86119-54-8.
[8]Ak je hodnota čistého pracovného kapitálu záporná, hovoríme o tzv. **nekrytom dlhu**.

Poznámky: Synonymum pre rozdielový ukazovateľ likvidity čisté pohotové prostriedky je aj **čistý peňažno-pohľadávkový fond** a pre čistý pracovný kapitál len **pracovný kapitál**.

Rozdielové ukazovatele likvidity poisťovne Allianz – Slovenská poisťovňa, a.s. dosahovali v sledovanom účtovnom období, ktorým bol rok 2015 zápornú hodnotu. Znamená to, že v prípade:

- ukazovateľa čisté peňažné prostriedky prevyšovali krátkodobé záväzky najlikvidnejší majetok poisťovne o 161 195 €,
- ukazovateľa čisté pohotové prostriedky prevyšovali krátkodobé záväzky súčet najlikvidnejšieho majetku a inkasovateľných pohľadávok poisťovne o 111 491 €,
- ukazovateľa čistý pracovný kapitál prevyšovali krátkodobé záväzky obežný majetok poisťovne o 6 189 €.

3. Záver

Každý podnik potrebuje k určitému dátumu poznať aktuálny a reálny stav svojho majetku a zdrojov krytia tohto majetku, tzn. potrebuje poznať svoju finančnú situáciu. Na dosiahnutie tohto účelu slúži finančná analýza, resp. ukazovatele finančnej analýzy, ktoré sú jej výstupom. Prostredníctvom nich je možné spoznať finančné zdravie podniku a taktiež odhaliť jeho budúci vývoj, prípadne spôsoby na jeho zlepšenie. Finančné zdravie podniku je v zásade ovplyvňované dvomi skupinami ukazovateľov finančnej analýzy, a to najmä ukazovateľmi rentability a ukazovateľmi likvidity.

V príspevku sme analyzovali prostredníctvom ukazovateľov rentability a likvidity finančné zdravie poisťovne Allianz – Slovenská poisťovňa, a.s., ktorá patrí k vedúcim gigantom poskytujúcim poistné produkty na slovenskom poistnom trhu. Pri výpočte nám ako vstupné údaje poslúžili informácie z účtovnej závierky, a to konkrétne zo súvahy a výkazu ziskov a strát, ktoré má poisťovňa zverejnené na svojej internetovej stránke. Analyzovali sme finančné zdravie poisťovne za rok 2015, nakoľko kalendárny rok 2016 ešte nie je ukončený. Na základe získaných výsledkov môžeme zhodnotiť, že hoci nie všetky ukazovatele rentability a likvidity boli v požadovanej norme, poisťovňa i napriek tejto skutočnosti bola v roku 2015 rentabilná, tzn. že v sledovanom období dosiahla kladný výsledok hospodárenia (zisk) a taktiež spĺňala kritériá solventnosti, tzn. bola schopná uhrádzať svoje záväzky v požadovanom termíne a čase. Allianz – Slovenská poisťovňa, a.s. bola v roku 2015 finančne zdravým podnikom.

Použitá literatúra (References)

Cipra, T. (2002). *Kapitálová přiměřenost ve financích a solventnost v pojišťovnictví*. Praha: Ekopress, 2002. ISBN 80-86119-54-8.

Meluchová, J. (2009). *Účtovníctvo a vykazovanie poisťovní podľa IFRS*. Bratislava: IURA Edition, 2009. ISBN 978-80-8078-278-8.

Šlosárová, A. (2014). *Analýza účtovnej závierky*. Bratislava: EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3800-8.

Šlosárová, A. a kol. (2016). *Účtovníctvo*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-8168-444-9.

Vlachynský, K. (2009). *Podnikové financie*. Bratislava: Iura Edition, 2009. ISBN 978-80-8078-258-0.

Zákon č. 39/2015 Z. z. o poisťovníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.

Poisťovne. (2016). *TOP 10*. http://www.poistovne.sk/8029-sk/top-10.php, [accessed 26.10.2016].

Allianz – Slovenská poisťovňa, a..s. (2015). *Výročné správy poisťovne*. https://www.allianzsp.sk/, [accessed 26.10.2016].

Špecifiká právnych foriem v kontexte legislatívnych zmien
Specifics of the legal forms in the context of legislative changes

Jana Kissová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: jana.kissova@euba.sk

Abstract
In the near future it will take real shape a number of modifications to the forms. Their aim must be to improve the business environment. They are also a response to a number of 'incidents', which seek to prevent them respectively elimination. As some of them entered into force only recently resp. will be effective from next year, it is possible to evaluate their effect or impact the benefits later. Said measures relate to several amendments of the Commercial Code. Their adoption should be broadened business opportunities, offer new opportunities for start-ups, expansion of investment opportunities and better protection of creditor rights.
In the following part of the paper approaching law concerning legal forms, according to the Commercial Code respectively. subject to clarification of the three legislative changes within the same law.

JEL classification*: M 21, F 65*
Keywords*: easy company into shares, joint-stock company with variable capital, company in crisis*

1. Úvod

V najbližšom období nadobudnú reálnu podobu viaceré úpravy právnych foriem. Ich zámerom má byť zlepšenie podnikateľského prostredia. Zároveň sú aj reakciou na viaceré „kauzy“, pričom sa snažia o ich zamedzenie resp. elimináciu. Keďže niektoré z nich vstúpili do platnosti len nedávno resp. budú platné od nasledujúceho roka, je možné vyhodnotiť ich účinok, prínos či dopad neskôr. Spomínané úpravy sa týkajú viacerých noviel Obchodného zákonníka. Ich prijatím by malo dôjsť k rozšíreniu možností podnikania, ponuke nových príležitostí pre začínajúce podniky, rozšíreniu možností investovania či lepšej ochrane práv veriteľov.

V nasledujúcich častiach príspevku približujeme úpravu týkajúcu sa právnych foriem podľa Obchodného zákonníka resp. predmetom objasnenia sú 3 legislatívne zmeny v rámci spomínaného zákona.

1.1 Jednoduchá spoločnosť na akcie (j.s.a) – nová právna forma

Jednoduchá spoločnosť na akcie *(pod skratkou j. s. a)* bude novou právnou formou kapitálovej obchodnej spoločnosti, pričom pôjde o hybridný model súčasnej akciovej spoločnosti a spoločnosti s ručením obmedzeným. Zámerom jej vzniku je najmä zjednodušenie podnikania malých a stredných podnikov, predovšetkým startupov, ktoré majú vysoký inovačný a rastový potenciál a nemôžu si dovoliť financovať svoje podnikanie pomocou bánk. V uvedenej právnej forme bude možné podnikať vo všetkých odvetviach, pretože sa nevzťahuje na konkrétnu skupinu podnikateľských subjektov. (Hutter, M. 2016)

Novela OZ nadobudne účinnosť od 1.1.2017, pričom jej bude venovaný nový, samostatný VI. diel. **V prípade, že nejaké náležitosti nebudú uvedené použijú sa na ňu ustanovenia o pôvodnej akciovej spoločnosti.** (Seneši, N. 2016) Zo spoločnosti s ručením obmedzením je prevzatá jednoduchá organizačná štruktúra a nenáročnosť na vstupný kapitál. Z akciovej spoločnosti sú do ***j.s.a.*** prevzaté výhody a nevýhody pre investorov (akcionárov), ktoré im umožnia efektívny vstup, zotrvanie a výstup z investície. Vzťahy zakladateľov a investorov bude možné upraviť pomocou rôznych flexibilných inštitútov. Novela rieši uvedené atribúty spoločnosti:

- počet zakladateľov a hodnotu minimálnej výšky základného imania,
- právne dokumenty (zmluvy) potrebné k jej založeniu,
- organizačnú štruktúru,
- podobu (formu) vydaných akcií,
- vylúčenie a obmedzenie prevoditeľnosti akcií a povinnosť spoločnosti akcie odkúpiť,
- osobitné práva v akcionárskej zmluve.

Obrázok 1
Jednoduchá spoločnosť na akcie – hybridný model kapitálových spoločností

Zdroj: vlastné spracovanie

Jednoduchá spoločnosť na akcie môže byť založená jednou alebo viacerými FO alebo PO. Hodnota minimálnej výšky j.s.a bude 1 euro. Základné imanie bude rozvrhnuté na určitý počet akcií s menovitou hodnotou, ktorá sa po novom dá vyjadriť kombinovaním eur aj eurocentov. Z hľadiska jej založenia je stanovená podmienka, na základe ktorej **nemôže byť táto spoločnosť založená na základe výzvy na upisovanie akcií.** Rovnako nemôže byť zvyšované jej základné imanie formou verejnej výzvy ani v priebehu jej činnosti. Z uvedeného vyplýva, že spoločnosť môže byť len súkromná. (Seneši, N. 2016)

Z hľadiska právnych dokumentov pri založení tejto spoločnosti je akceptovaná zakladateľská zmluva resp. zakladateľská listina výlučne formou notárskej zápisnice.

V prípade organizačnej štruktúry je definovaná obdobná štruktúra ako pri klasickej akciovej spoločnosti a to: valné zhromaždenie, predstavenstvo a dozorná rada, **pričom špecifikom je dobrovoľnosť vytvorenia dozornej rady (nemusí byť zriadená).** Akcionári môžu rozhodovať aj mimo valného zhromaždenia resp. bez toho aby bolo zvolávané. (Hutter, M. 2016)

Akcie môžu mať len zaknihovanú podobu znejúcu len na meno. Podľa druhu budú môcť byť **akcie kmeňové** a **akcie s akýmkoľvek osobitnými právami** (Seneši, N. 2016):

- *akcie garantujúce pevný podiel na zisk,*
- *akcie s vyšším nárokom na podiel na zisk,*
- *akcie s vyšším počtom hlasov ako vyplýva z pomeru menovitej hodnoty akcie k menovitej hodnote akcií všetkých akcionárov.*

 ISBN 978-80-225-4279-1

V zmluve je možné ustanoviť obmedzenie resp. vylúčenie (zákaz) prevoditeľnosti (predaja) akcií alebo len niektorých druhov akcií. Pri akciách s vylúčenou prevoditeľnosťou však po uplynutí štyroch rokov (alebo kratšou v prípade dohody) od splatenia ich emisného kurzu nadobúda akcionár právo požadovať odkúpenie týchto akcií samotnou j.s.a. Na prevod akcií s obmedzenou prevoditeľnosťou sa vyžaduje pri ich prevode súhlas j.s.a. Ak pri akciách s vylúčenou resp. obmedzenou prevoditeľnosťou má dôjsť k odkúpeniu týchto akcií spoločnosťou, spoločnosť je povinná tieto akcie za primeranú cenu odkúpiť. Spôsob stanovenia ceny takéhoto odkúpenia akcií musí byť podrobne opísaný v stanovách spoločnosti (Seneši, N. 2016).

V uvedenej spoločnosti je možnosť uzatvoriť tzv. akcionársku zmluvu (neverejnú dohodu), pozostávajúcu zo špeciálnych práv (vzájomných práv a povinností v spoločnosti). Ide dokonca o nové formy práv akcionárov (Bröstl, Š. 2016):

1. ***právo pridať sa k prevodu akcií*** - možnosť pre akcionára previesť svoje akcie zároveň s akciami iného akcionára, ktorý vykonáva predaj svojich akcií . Povinný tak musí zároveň s predajom svojich akcií umožniť previesť na tretiu osobu aj akcie oprávneného za rovnakých podmienok.
2. ***právo požadovať prevod akcií*** – oprávňuje akcionára požadovať od iného akcionára , aby zároveň s prevodom akcií oprávneného previedol na tretiu stranu aj on svoje akcie. Povinný tak musí zároveň s tým, ako oprávnený predá akcie, previesť na tretiu osobu za rovnakých podmienok aj tie svoje akcie.
3. ***právo požadovať nadobudnutie akcií*** – oprávňuje akcionára určiť cenu 1 akcie a žiadať od iného akcionára, aby na neho previedol akcie za takto určenú cenu. V prípade, že takýto návrh povinný neprijme, situácia sa obráti a za rovnakú cenu bude práve on musieť kúpiť akcie od oprávneného.

Špecifikom bude zrušenie uvedenej spoločnosti na základe vopred nadefinovaných dôvodov uvedených v zmluve, pričom doteraz boli dôvody taxatívne určené v OZ. V tomto prípade však spoločnosť môže svojvoľne určiť tieto dôvody sama podľa vlastného uváženia.(Seneši, N. 2015)

Ak by spoločnosť chcela zmeniť právnu formu môže sa zmeniť len na akciovú spoločnosť, ale naopak to už nie je možné. Zároveň sa žiadna obchodná spoločnosť a družstvo nemôže zmeniť na jednoduchú spoločnosť na akcie.

1.2 Akciová spoločnosť s premenlivým základným imaním – nový typ akciovej spoločnosti

Touto novelou OZ sa zavádza nový typ akciovej spoločnosti. Jej účinnosť nadobudla právoplatnosť 18.03.2016. Venuje sa jej § 220b – 220 g OZ. Ide o akciovú spoločnosť, ktorej základné imanie je rozvrhnuté na určitý počet akcií bez menovitej hodnoty, pričom je možné založiť ju len na účely kolektívneho investovania. (Semančíková, G. 2016)

Zámerom uvedenej úpravy je umožniť využívanie nových foriem kolektívneho investovania a s tým súvisiacich činností. V praxi pôjde o zavedenie nového typu **investičných fondov s premenlivým základným imaním,** pričom v Európskej únii je známy pod skratkou **SICAV** (Société d`investissement à Capital Variable). (Paťakyová, M. 2016)

Obchodné meno akciovej spoločnosti s premenlivým základným imaním musí obsahovať označenie: ***„investičný fond s premenlivým základným imaním“.*** (Bröstl Š., 2016)

Hodnota základného imania zodpovedá čistému obchodnému imaniu, pričom jej minimálna výška je 125 000 eur. Spoločnosť nemôže byť založená na základe verejnej výzvy

na upisovanie akcií, nie je povolená tvorba rezervného fondu a nesmie vydávať iné cenné papiere ako akcie. (Semančíková, G. 2016)

Najväčším špecifikom tohto typu je vytváranie tzv. podfondov (avšak už bez vlastnej právnej subjektivity), ktoré predstavujú účtovne oddelené časti majetku a záväzkov investičného fondu s vlastnými investičnými akciami. Na základe uvedenej úpravy neohrozuje neúspech jedného podfondu vďaka oddelenosti, aj ostatné podfondy. Pre investora to znamená, že sa nemusí podieľať na investičných zámeroch celého fondu, ale má možnosť voľby niektorého podfondu z hľadiska želanej investície s čím sa spája aj jeho riziko. (Paťakyová, M. 2016)

Konkrétnejšie ide v rámci spoločnosti o možnosť zvýšenia/zníženia základného imania a o zvýšenie maximálneho základného imania, pričom sú stanovené určité osobitosti (Semančíková, M. 2016):

- **zvýšenie základného imania** v intervale zapisovaného základného imania a maximálneho základného imania sa realizuje na základe žiadosti investora o vydanie akcie a je účinné splatením emisného kurzu vydávanej vypočítanej podľa osobitného predpisu.
- **zvýšenie zapisovaného základného imania** je možné, len ak výška zapisovaného základného imania po tomto zvýšení nepresiahne 10 % hodnoty ZI ku dňu rozhodnutia o zvýšení ZZI, ktoré sa realizuje bez vydania nových akcií.
- **zníženie základného imania** v rozmedzí ZZI a maximálneho ZI sa uskutoční na základe žiadosti investora o odkúpenie akcie a je platné plným vyplatením ceny akcie vypočítanej podľa osobitného predpisu.

Pri uvedenej spoločnosti nie je možné zmeniť jej právnu formu. Povolené je splynutie resp. zlúčenie s fondom podľa osobitného predpisu a rozdelenie, následkom čoho vzniknú fondy. Obchodné spoločnosti alebo družstvo nemôžu zmeniť svoju právnu formu na akciovú spoločnosť s premenlivým základným imaním.

Doteraz bolo možné využívať daný princíp investovania v rámci zahraničných fondov, ktoré boli ďalej šírené vďaka európskeho pasu. Vo vyspelých krajinách sú často využívané najmä kvôli ich výhodám, pričom v susednej Českej republike sú povolené od r.2014. (Paťakyová, M. 2016)

1.3 Spoločnosť v kríze – nový inštitút

Uvedený inštitút je reakciou na aktuálne problémy na Slovensku súvisiace s procesom konkurzu a reštrukturalizácie. Bola definovaná legislatívne v súvislosti s objavom prvých problémov s poškodzovaním veriteľov v rámci konkurzného a reštrukturalizačného konania. Hlavným zámerom tohto ustanovenia je posilniť práva a ochranu veriteľov a zvýšiť mieru zodpovednosti vlastníkov za podnikanie. Ide o definovanie nového inštitútu, ktorý sa dostáva do platnosti od 01.01.2016.

Novela definuje, na ktoré podniky z hľadiska právnej formy sa vzťahuje, konkrétne sa bude týkať spoločnosti s ručením obmedzením, akciovej spoločnosti a komanditnej spoločnosti, ktorej komplementárom nie je žiadna FO. Spoločnosťou v kríze nemôžu byť banky, poisťovne, správcovské spoločnosti a podobné finančné inštitúcie. Dôležitým meradlom pre určenie pozície podniku – resp. toho či je alebo nie je v kríze bude účtovníctvo spoločnosti. (Seneši, N. 2016)

Novela definuje uvedený inštitút nasledovne: ***„Spoločnosť je v kríze vtedy, ak je v úpadku alebo jej úpadok hrozí. Spoločnosť sa podľa § 3 zákona o konkurze a reštrukturalizácii***

nachádza v úpadku, ak je predĺžená alebo platobne neschopná.“ (Seneši, N. 2015) Obidve situácie sú charakterizované takto:

- **predĺžená** je tá spoločnosť, ktorá má povinnosť viesť účtovníctvo podľa zákona č. 431/2002 Z.z. o účtovníctve, má viac veriteľov a hodnota jej záväzkov presahuje hodnotu jej majetku (má záporné vlastné imanie).
- **platobne neschopná** je tá spoločnosť, ktorá nie je schopná plniť 30 dní po lehote splatnosti aspoň 2 peňažné záväzky viac ako jednému veriteľovi.

„Spoločnosti hrozí úpadok vtedy, ak pomer jej vlastného imania a záväzkov je menší ako 8 ku 100 (hodnota vlastného imania / hodnota záväzkov ≤ 0,08.“ (Seneši, N. 2015) Uvedený vzťah sa dá vyjadriť aj percentuálne napr. podielom vlastného imania na financovaní majetku spoločnosti. Pre lepšie pochopenie uvádzame jednoduchý príklad:

Obrázok 2
Výpočet pre určenie hrozby úpadku platný od r. 2018

Vlastné imanie (VI) = 8 jednotiek

Záväzky (Z) = 100 jednotiek

Majetok spolu (VI+Z) = 108 jednotiek

Podiel VI na majetku podniku je 8/108 = 7,41% t.z. ak nebude mať spoločnosť podiel vlastného imania 7,41 % na celkovom majetku, hrozí jej úpadok.

Zdroj: vlastné spracovanie

V roku 2016 sa na posúdenie hroziaceho úpadku použije pomer vlastného imania a záväzkov 4 ku 100, v r. 2017 pomer 6 ku 100 a od r. 2018 podiel 8 ku 100.

Novela definuje tzv. **plnenia nahradzujúce vlastné zdroje,** ktorým môžu byť úvery a pôžičky od vymedzeného okruhu osôb. Dotýka sa najmä plnení, ktoré boli poskytnuté pred krízou, avšak ich splatnosť bola počas krízy odložená alebo predĺžená. Za plnenia nahradzujúce vlastné zdroje sa považuje plnenie, ktoré spoločnosti poskytne (Seneši, N. 2015):

a) *„člen štatutárneho orgánu, zamestnanec v priamej riadiacej pôsobnosti štatutárneho orgánu, prokurista, vedúci organizačnej zložky podniku, člen dozornej rady,*

b) *ten, kto má priamy alebo nepriamy podiel predstavujúci aspoň 5 % na základnom imaní spoločnosti alebo hlasovacích právach v spoločnosti alebo má možnosť uplatňovať vplyv na riadenie spoločnosti, ktorý je porovnateľný s vplyvom 5 %.*

c) *tichý spoločník,*

d) *osoba blízka osobám podľa písmena a), b), c)*

e) *osoba konajúca na účet osôb podľa písm. a), b) alebo c).“*

V prípade plnenia nahradzujúceho vlastné zdroje pôjde aj o také plnenie, ktoré bolo dané osobou, u ktorej nie je možné zistiť konečného prijímateľa výhod (schránkové spoločnosti), v prípade, že táto osoba nezdokladuje, že nie je osobou podľa predchádzajúceho odseku.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Plnenie poskytnuté spoločnosti počas krízy bude definované ako plnenie nahradzujúce vlastné zdroje v prípade, že v čase jeho poskytnutia okolnosť, že spoločnosť je v kríze (Seneši N. 2015):

- *„vyplýva z poslednej riadnej účtovnej závierky alebo mimoriadnej účtovnej závierky spoločnosti,*
- *by vyplynula z účtovnej závierky spoločnosti, ak by bola zostavená včas, keď si spoločnosť svoju povinnosť viesť riadne účtovníctvo nesplnila*
- *by vyplynula z priebežnej účtovnej závierky spoločnosti, ak by bola zostavená a ten, kto plnenie poskytol vedel alebo s prihliadnutím na všetky okolnosti to mohol vedieť.“*

V čase, kedy sa spoločnosť nachádza v kríze, nebude môcť táto spoločnosť vrátiť plnenia nahradzujúce vlastné zdroje. Veritelia si budú môcť uspokojiť svoje pohľadávky po prekonaní krízy v danej spoločnosti. Všetci členovia štatutárneho orgánu spoločnosti, ktorí vykonávali funkciu v čase poskytnutia plnenia v rozpore so zákazom, ako aj tí, ktorí vykonávali túto funkciu v období, v ktorom spoločnosť nárok na vrátenie plnenia neuplatňovala, ručia spoločne a nerozdielne za vrátenie plnenia.

V prípade osoby, od ktorej by sa poskytnuté plnenie považovalo za plnenie nahradzujúce vlastné zdroje, počas krízy zabezpečí záväzok spoločnosti ručením, zálohou alebo inou zábezpekou a za spoločnosť splní jej záväzok voči veriteľovi, vznikne jej voči spoločnosti pohľadávka. Spoločnosť nemôže takúto pohľadávku osobe vyplatiť, pokiaľ sa spoločnosť nachádza v kríze resp. alebo by sa v dôsledku jej vyplatenia opätovne do krízy dostala.

V novele sa uvádza, že veriteľ spoločnosti môže byť počas krízy uspokojený zo zábezpeky aj bez toho, aby svoje právo na vrátenie pôžičky uplatňoval najskôr voči spoločnosti. V prípade, že by tak veriteľ sám neurobil, má spoločnosť počas krízy právo vyzvať ručiteľa, aby veriteľovi plnil do výšky hodnoty zábezpeky. Pokiaľ však spoločnosť počas krízy sama plní veriteľovi zabezpečený záväzok, musí bez zbytočného odkladu požadovať od ručiteľa, aby jej bez zbytočného odkladu poskytol náhradu v hodnote zábezpeky ku dňu plnenia.

2. Záver

Po dlhšom čase sa stal Obchodný zákonník predmetom viacerých zásadnejších „korektúr“ týkajúcich sa najmä právnických osôb. Asi tou najväčšou z nich je zavedenie novej právnej formy – jednoduchej spoločnosti na akcie, ktorá by mala priniesť väčšiu flexibilitu v rámci podnikateľských aktivít. Cieľ jej zavedenia spočíva v prilákaní investorov na slovenský trh a uľahčenie realizácie investícií do zahraničných podnikov. Jej „predchodkyňou“ bola tzv. „jednoeurová eseročka“, (uvažovaná ešte v r. 2014), ktorá sa nakoniec nedočkala kodifikácie v zákone. Bude dôležité sledovať ako sa uvedené novely ujmú v praxi, či naplnia súčasné očakávania.

Použitá literatúra (References)

Bröstl Š. (2016). *Novela Obchodného zákonníka: Jednoduchá spoločnosť na akcie.* http://www.ulpianus.sk/legislativa/8729 [accessed 5.11.2016]

Hutter M. (2016). *Novela Obchodného zákonníka – jednoduchá spoločnosť na akcie*. http://www.hmg.sk/novinky/2016/2/19/novela-obchodneho-zakonnika [accessed 6.11.2016]

Paťakyová M. (2016). *Novela Obchodného zákonníka prinesie novú formu kolektívneho investovania*.http://www.akmv.sk/2016/03/24/novela-obchodneho-priensie-novu-formu-kolektivneho-investovania [accessed 6.11.2016]

Semančíková, G. (2016). *Akciová spoločnosť s premenlivým základným imaním*. http://www.aks.sk/aktualne-infomracie/256-akciova-spolocnost-s-premenlivym-imanim [accessed 6.11.2016]

Seneši N. (2015). *Jednoduchá spoločnosť na akcie od roku 2017*. http://www.podnikajte.sk/start-podnikania/c/2406/category [accessed 4.11.2016]

Seneši N. (2015). *Spoločnosť v kríze – nový inštitút v Obchodnom zákonníku*. http://www.podnikajte.sk/pravo-a legislativa/c/2083/category [accessed 4.11.2016]

Bezpečnostné opatrenia používateľov informačných a komunikačných technológií
Safeguards of information and communication technology users

František Korček
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra informačného manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: frantisek.korcek@euba.sk

Abstract
The period of information and communication technology development has brought many new information security threats that affect information assets of enterprises. Risks that arise from the combination of threats´ likelihood and the asset value and vulnerability cause significant damages to enterprises regardless of their size and business focus. Even if technological controls are trying hard to keep up with the threats, the organisational controls are still to be improved in any organisation or enterprise. The key element is human who deals with sensitive or confidential information directly, therefore needs to be thoroughly trained in information safeguards against the information security threats. This paper provides the safeguards that support correct behaviour of information and communication technology users in the enterprises and improve security of the information assets.

JEL classification*: M15*
Keywords*: safeguards, ICT user, information security*

1. Úvod

Informačné a komunikačné technológie (IKT) sú dnes globálne dostupné a ich využívanie prudko rastie. S nárastom počtu nových IKT používateľov a s nárastom vzdelania v tejto problematike súvisí aj nárast hrozieb informačnej bezpečnosti a realizovaných bezpečnostných incidentov, ktoré majú čoraz väčšie následky.

Z pohľadu podnikového manažmentu môžu hrozby informačnej bezpečnosti, teda náhodne alebo úmyselne vyvolané udalosti s negatívnym dopadom na informačné aktíva (Čermák, 2009), a bezpečnostné incidenty smerovať na významné, dôverné a citlivé informácie, ktorých únik, strata, poškodenie, prípadne zverejnenie, môže viesť ku značným, až existenčným škodám. Podľa celosvetového prieskumu organizácie PwC v roku 2016, 59% respondentov tvrdí, že digitalizácia podnikového ekosystému má vplyv na výdaje do informačnej bezpečnosti (PwC, 2016). Útočníci vidia v podnikoch potenciál, pretože sú nútené aktívne využívať IKT, avšak nie sú nútené investovať do bezpečnostných štandardov a opatrení v oblasti informačnej bezpečnosti. Navyše, množstvo podnikov nevlastní dostatok materiálnych a finančných zdrojov na pokročilé opatrenia informačnej bezpečnosti. Nechránené podniky sú preto ľahkou korisťou pre útočníka.

Základom prevencie je implementovať a dodržiavať bezpečnostné opatrenia, ktoré znižujú pravdepodobnosť realizácie hrozieb na prijateľnú úroveň, prípadne zmenšujú ich následky. Úroveň bezpečnosti je len taká vysoká, aký je jej najslabší článok. Z pohľadu informačnej bezpečnosti je týmto článkom najčastejšie človek. Množstvo bezpečnostných incidentov

a hrozieb možno eliminovať dosiahnutím adekvátnej úrovne vzdelania a bezpečnostného povedomia. Toto tvrdenie platí aj pre oblasť podnikového manažmentu, pretože ak zamestnanci dodržiavajú organizačné opatrenia, ktoré majú zakotvené napríklad v politike informačnej bezpečnosti, prípadne boli v problematike vyškolení, pravdepodobnosť väčšiny hrozieb významne klesá. Podľa globálneho prieskumu organizácie ISACA v roku 2015 na vzorke 3439 respondentov, 53% z nich plánuje zvýšiť bezpečnostné povedomie školením zamestnancov. 26% respondentov tvrdí, že toto školenie síce robiť nebudú, ale mali by ho robiť. Prieskum identifikuje nedostatok skúsených profesionálov v oblasti informačnej bezpečnosti, čo potvrdzuje 86% opýtaných. Až 83 tvrdí, že hrozby informačnej bezpečnosti patria medzi tri najzávažnejšie hrozby dnešnej organizácie (ISACA, 2015a).

Zamestnanec, ktorý pracuje s IKT a má prístup k podnikovým informačným aktívam, býva často najzraniteľnejším miestom v podniku. Práve konanie, ale aj nekonanie zamestnancov a ostatného personálu môže viesť k bezpečnostným incidentom (PCI DSS, 2014). Z týchto dôvodov sú mnohé útoky smerované na zamestnancov. Neskúsený a neškolený zamestnanec môže pri práci s IKT spôsobiť škody podniku aj bez jeho vlastného vedomia. Príspevok sa zameriava na zvýšenie bezpečnostného povedomia a identifikáciu bezpečnostných opatrení používateľov IKT v podnikoch, ktoré je potrebné zaviesť a dodržiavať na zvýšenie úrovne informačnej bezpečnosti.

2. Ciele a metodika

Hlavným cieľom príspevku je identifikovať významné bezpečnostné opatrenia zamestnancov ako používateľov informačných a komunikačných technológií, ktorých dodržiavanie zvýši zabezpečenie informačných aktív podnikov, ochranu dôverných informácií, bezpečnostné povedomie a zníži pravdepodobnosť realizácie bezpečnostných incidentov. Hlavný cieľ sa opiera o niekoľko čiastkových cieľov:

- Vyhodnotiť využívanie politiky informačnej bezpečnosti podnikmi
- Analyzovať stratu dôverných dát podnikov a jednotlivcov v rámci Európskej únie
- Identifikovať hlavné oblasti bezpečnosných opatrení vhodných pre zahrnutie do politiky informačnej bezpečnosti podniku.

Ciele príspevku sú dosiahnuté využitím viacerých všeobecných metód skúmania. Pri spracovaní a porovnávaní súčasného stavu problematiky z dostupných vedeckých a technických zdrojov sú využívané operácie ako analýza, komparácia, syntéza alebo indukcia, dedukcia. Analyzované a porovnávané štatistické údaje pochádzajú z databázy Eurostat a prieskumov organizácií ISACA, PwC a i.

3. Teoretické východiská

Informačnú bezpečnosť, na rozdiel od pôvodnej definície, ktorá hovorí, že ide o zachovanie dôvernosti, integrity a dostupnosti informácií (STN ISO/IEC 27000, 2014), dnes dopĺňame o pojem autenticity informácií (Konečný, 2016). Všetky štyri pojmy sú pre používateľov IKT významné. Podnikové informácie majú zostať dôverné, teda prístup k informáciám má mať len okruh autorizovaných ľudí. Ďalej musia byť neporušené vo svojej celistvej forme a majú byť dostupné kedykoľvek je to potrebné (ISACA, 2015b). Autenticita zabezpečuje, že informácie sú hodnoverné, pravé. Dosiahnuť tieto vlastnosti je možné technologickými alebo organizačnými opatreniami. Zameriavame sa na tie opatrenia, ktoré sú v kompetencii používateľov ICT v podnikoch. To znamená, že títo používatelia by ich mali poznať a aktívne využívať.

3.1 Politika informačnej bezpečnosti

Politika informačnej bezpečnosti obsahuje ciele a opatrenia informačnej bezpečnosti, má byť dostupná v zdokumentovanej podobe, schválená manažmentom a oznámená v rámci

 ISBN 978-80-225-4279-1

organizácie, prípadne zainteresovaným stranám (STN ISO/IEC 27001, 2014). Politika môže mať nasledujúcu štruktúru (SANS, 2007):

- Úvod – základný prehľad o politike; zaradenie v hierarchii iných podnikových politík,
- Účel a ciele – vysvetlenie zamerania a významu konkrétnej politiky; definovanie cieľov politiky; vyhlásenia o legislatíve, ktorú dodržuje,
- Rozsah – popis činností, infraštruktúry, technológií a vlastníkov informačných aktív, ktorých sa politika týka,
- Roly a zodpovednosti – delegovanie zodpovedností a úloh zamestnancov naprieč podnikov; určenie zodpovedností za opatrenia,
- Sankcie – určenie miery porušenia politiky a vyvodených sankcií; zaznamenávanie porušení politiky,
- Plán revízie a aktualizácie – definuje, kto je zodpovedný za aktualizáciu politiky a v akých termínoch,
- Kontaktné informácie – detail osoby (skupiny osôb), ktorá má byť kontaktovaná v prípade porušenia politiky alebo iných činností súvisiacich s politikou,
- Pojmy a definície – upresnenie a objasnenie pojmov pre neznalého čitateľa,
- Súvisiace politiky – zoznam príbuzných politík podniku.

Podniky môžu vytvoriť celý súbor detailných politík informačnej bezpečnosti, z ktorých každá môže byť zameraná na inú oblasť. Detailné politiky sú súčasťou jednej špecifickej politiky informačnej bezpečnosti. Politika na najnižšej úrovni oprávňuje implementovať opatrenia informačnej bezpečnosti a je štruktúrovaná na splnenie potrieb a ošetrenie špecifických oblastí. Príklady týchto oblastí sú fyzická a objektová bezpečnosť, riadenie prístupov, práca s informáciami a ich klasifikácia, opatrenia koncových používateľov, zálohovanie, prenos informácií, bezpečnosť komunikácie, kryptografické prostriedky, ochrana pred malvérom, vzťahy s dodávateľmi, ochrana osobých údajov a i. (STN ISO/IEC 27002, 2014). Stahl a Peasová (2011) definujú sedem požiadaviek na úspešnú implementáciu politík informačnej bezpečnosti v organizáciach:

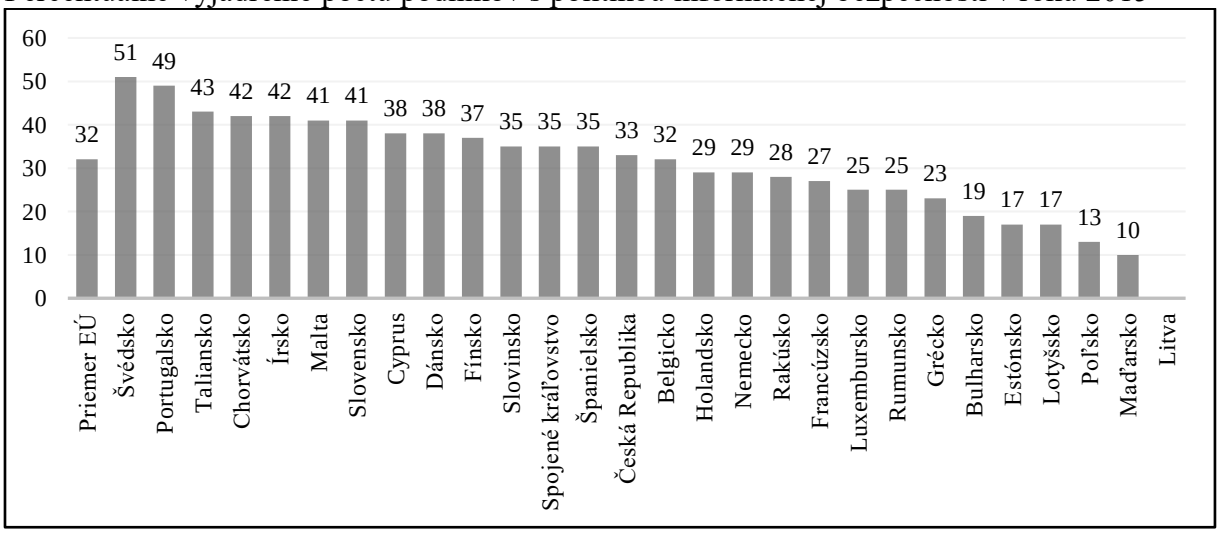
1. Identifikovať organizačné problémy s dopadom na politiku informačnej bezpečnosti,
2. Identifikovať rôzne skupiny používateľov politiky,
3. Zatriediť politiky informačnej bezpečnosti do zmysluplných kategórií,
4. Preskúmať návrh politík s manažmentom, používateľmi a právnym oddelením,
5. Zaškoliť všetok personál do politík informačnej bezpečnosti,
6. Posilňovať politiky informačnej bezpečnosti,
7. Preskúmať a upraviť politiky podľa možností aspoň raz ročne.

Dodržiavanie týchto požiadaviek umožňuje zaviesť, modifikovať, pravidelne aktualizovať a vylepšovať politiky a tak zdokonaľovať systém riadenia informačnej bezpečnosti v organizácii. Podľa prieskumu organizácie PwC, 38% respondentov (funkcie CIO a CSO) tvrdí, že ich priorita na nasledujúcich 12 mesiacov je zvýšiť povedomie o ochrane súkromia a uskutočniť školenia. Nasleduje 36% respondentov, ktorí chcú zaviesť politiky a procedúry o ochrane súkromných údajov (PwC, 2016).

Na obrázku 1 vidíme pomer podnikov so zavedenou politikou informačnej bezpečnosti v Európskej únii (EÚ). Prehľad vedú krajiny Švédsko (51%) a Portugalsko (49%). Slovensko sa nachádza na úrovni 41%. Toto percento je pomerne vysoké. To znamená, že 41% z malých, stredných a veľkých podnikov mimo finančného sektoru prikladá váhu hrozbám informačnej bezpečnosti. Slovensko sa nachádza nad priemerom EÚ (32%).

Obrázok 1

Percentuálne vyjadrenie počtu podnikov s politikou informačnej bezpečnosti v roku 2015



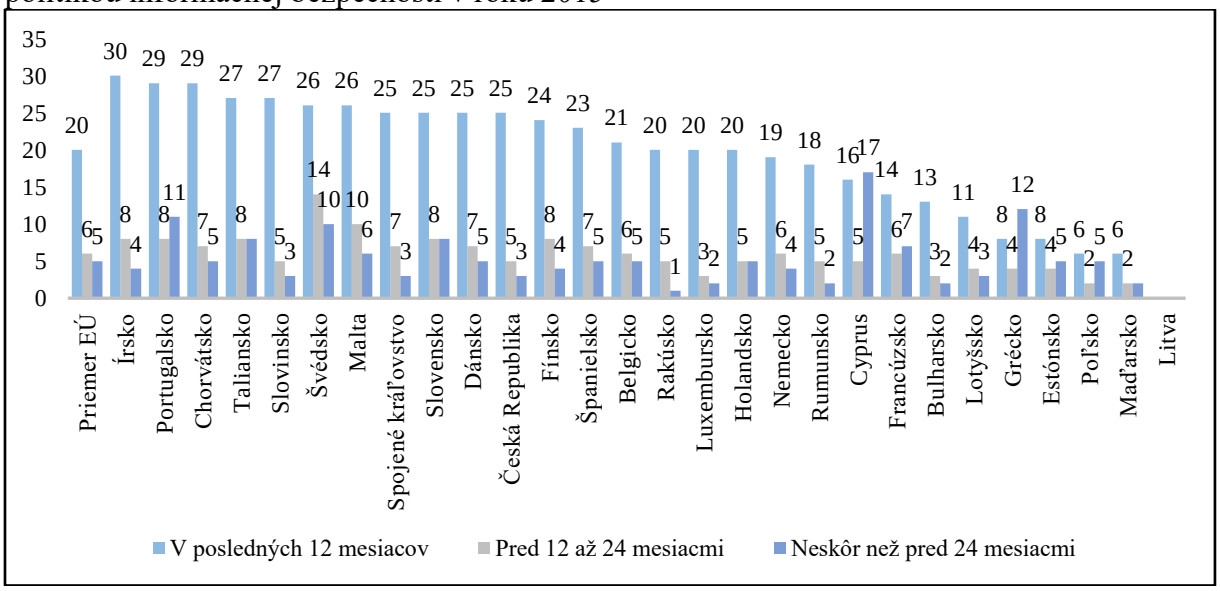
Spracované podľa: Eurostat, 2016a

Poznámky: Podniky s 10 a viac zamestnancami bez finančného sektoru

Aj podľa grafu na obrázku 2 je Slovensko v prvej desiatke krajín EÚ s podnikmi, ktoré definovali alebo aktualizovali svoju politiku informačnej bezpečnosti v poslednom roku. V tomto prieskume je najúspešnejšou krajinou Írsko (30%). Priemer EÚ je na úrovni 20%. Prehľad o počte podnikov s definovanou alebo aktualizovanou politikou informačnej bezpečnosti pred 12 až 24 mesiacmi vedie Švédsko (14%). Cyprus (17%) a Grécko (12%) sú krajiny, ktoré majú percentuálne najviac podnikov s definovanou alebo aktualizovanou politikou neskôr než pred 24 mesiacmi.

Obrázok 2

Percentuálne vyjadrenie počtu podnikov s definovanou alebo aktualizovanou politikou informačnej bezpečnosti v roku 2015



Spracované podľa: Eurostat, 2016a

Poznámky: Podniky s 10 a viac zamestnancami bez finančného sektoru

Z priekumov môžeme usúdiť, že v krajinách EÚ existujú podniky, ktoré sa venujú problematike tak, že vytvárajú alebo aktualizujú politiky informačnej bezpečnosti. Avšak, ich počet je zatiaľ nízky. Predpokladáme, že tento počet podnikov sa bude v budúcnosti zvyšovať

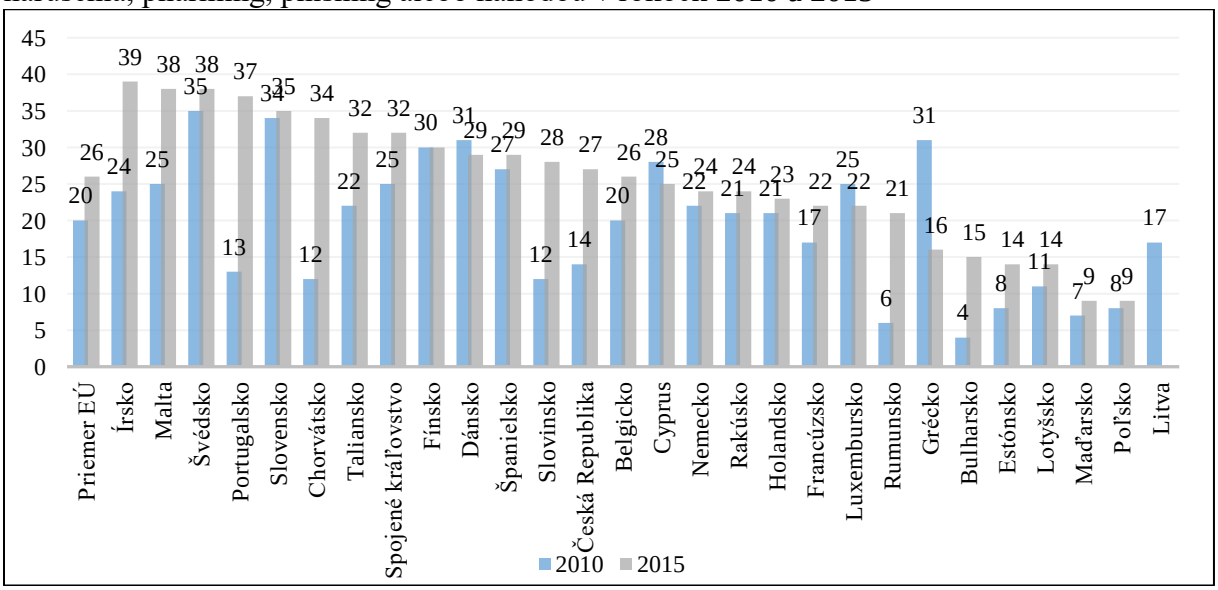
z dôvodu nárastu bezpečnostných incidentov, neustáleho rozvoja IKT a presadzovania informačnej bezpečnosti do legislatívy EÚ a jej členských krajín.

3.2 Hrozby informačnej bezpečnosti

Hrozby informačnej bezpečnosti sa nachádzajú všade, kde sa využíva IKT. Prostredníctvom IKT podniky spracúvajú dáta a informácie, z ktorých mnohé môžeme označiť ako dôverné, citlivé, prípadne kritické. Ich zverejnenie môže viesť k významným finančným stratám. Keďže útočníci vedia, že najslabším článkom bezpečnostného systému je človek, uprednostňujú práve tie techniky, ktoré smerujú na zamestnancov a získavajú z nich informácie. Podľa Jednotky pre riešenie počítačových incidentov (Csirt.sk, 2016) je získavanie informácií (phishing, sociálne inžinierstvo, atď.) najrozšírenejší bezpečnostný incident na Slovensku (27,5%). Za ním nasledujú zraniteľnosti softvéru alebo služieb (22,3%). Používatelia sú napádaní najviac zo všetkých bezpečnostných incidentov. Dnes sa už môžme stretnúť s hrozbou pokročilých a vytrvalých útokov na organizáciu s názvom „Advanced Persistent Threat“, ktorá začína a prebieha sústavným získavaním informácii a prístupov od zamestnanca, častokrát bez toho, aby to zamestnanec vôbec zaregistroval (ISACA, 2013). Podrobnejšiu analýzu prezradenia dôverných dát v dôsledku útokov smerovaných na zamestnanca v krajinách EÚ sledujeme na obrázku 3.

Obrázok 3

Porovanie percentuálneho vyjadrenia počtu podnikov s prezradením dôverných dát v dôsledku narušenia, pharming, phishing alebo náhodou v rokoch 2010 a 2015

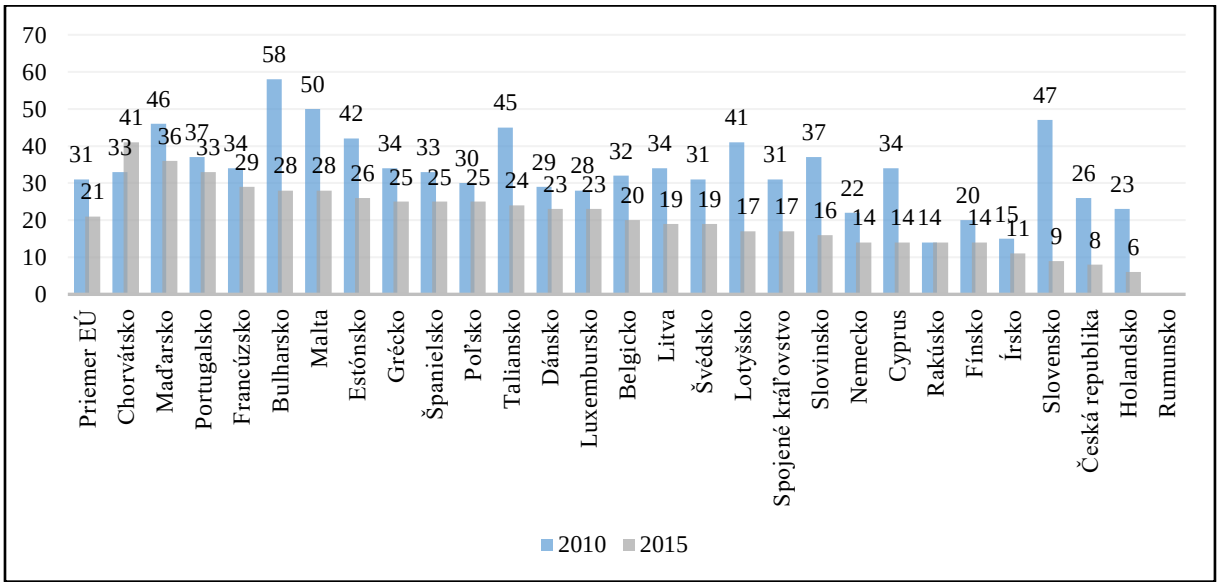


Spracované podľa: Eurostat, 2016a

Poznámky: Podniky s 10 a viac zamestnancami bez finančného sektoru

Írsko v roku 2015 zaznamenalo najväčší pomer podnikov, ktorým unikli dôverné dáta v dôsledku techník sociálneho inžinierstva (39%). Slovensko sa nachádza na piatej pozícii z 35% podnikov v roku 2015. V porovnaní s rokom 2010 sa pomer zvýšil o 1%. Priemer EÚ stúpol oproti roku 2010 o 6% na úroveň 26%. Až v 23 krajinách EÚ zaznamenali podniky v roku 2015 nárast úniku dôverných dát oproti roku 2010. Toto môže byť spôsobené dvomi faktormi. Buď sa v krajinách zlepšili podmienky na zaznamenávanie bezpečnostných incidentov alebo nárast incidentov je skutočne vyšší. Taktiež môžu platiť obe podmienky naraz.

Obrázok 4
Jednotlivci napadnutí škodlivým kódom (napr. červom, Trójskym koňom) s výsledkom straty informácií alebo času



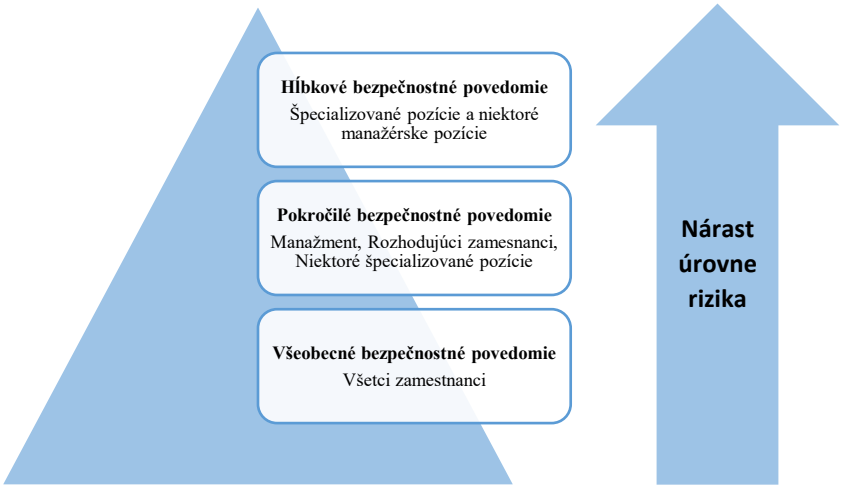
Spracované podľa: Eurostat, 2016b
Poznámky: Percento jednotlivcov, ktorí predchádzajúci rok použili internet

Na obrázku 4 sa nachádza porovnanie používateľov internetu, ktorí boli napadnutí škodlivým kódom v roku 2010 a 2015 s výsledkom straty informácií alebo času. V roku 2015 zaznamenalo škodlivý kód 41% jednotlivcov v Chorvátsku. Priemer EÚ dosahuje 21%, čo predstavuje pokles o 10% oproti roku 2010. Na Slovensku zaznamenalo len 9% jednotlivcov stratu informácií alebo času v dôsledku škodlivého kódu. Je to významné zlepšenie oproti roku 2010, kde napadnutie zaznamenalo až 47% jednotlivcov. Celkovo bol vo všetkých krajinách EÚ zaznamenaný pokles, okrem Chorvátska a Rakúska.

3.3 Minimálne bezpečnostné povedomie zamestnancov

Všetky podniky a organizácie by mali zabezpečiť minimálnu úroveň bezpečnostného povedomia. Takto manažment eliminuje mnohé riziká a zabezpečí primeranú úroveň informačnej bezpečnosti.

Obrázok 5
Úrovne školení bezpečnostného povedomia



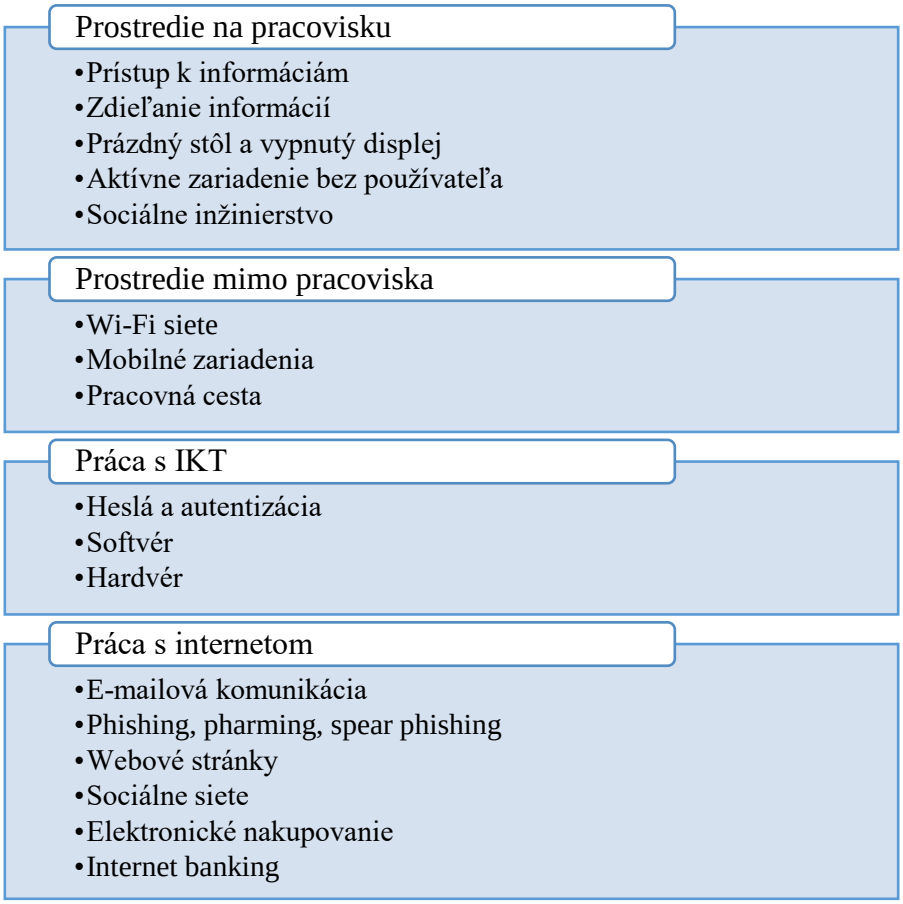
Spracované podľa: PCI DSS, 2014

Podľa PCI DSS (2014) existujú tri úrovne školení bezpečnostného povedomia, ktoré sú zobrazené na obrázku 5. Najnižšia úroveň je všeobecné bezpečnostné povedomie. Školenia by mali byť uskutočnené pre všetok personál o základných aspektoch, požiadavkach a opatreniach informačnej bezpečnosti. Minimálnu úroveň bezpečnostného povedomia je možné uskutočniť prostredníctvom programu bezpečnostného povedomia. Tento program môže byť uskutočnený rôznymi formami, či už prezenčne formou kurzu, seminárov, brožúriek, bulletinov, posterov alebo online formou pomocou elektronických tréningov, formulárov, webinárov, atď. Druhá úroveň je pokročilé bezpečnostné povedomie, ktoré musí mať celý manažment a zamestnanci, ktorí vytvárajú kľúčové rozhodnutia v podniku. Hĺbkové bezpečnostné povedomie je určené pre špecializovaných zamestnancov, ktorí priamo pracujú s kľúčovými IKT nástrojmi, správcovia siete a podnikovej informatiky, bezpečnostní špecialisti, atď.

4. Výsledky a diskusia

Na základe aktuálnych hrozieb informačnej bezpečnosti, ktoré smerujú na používateľov informačných a komunikačných technológií v podnikoch, sme vypracovali hlavné oblasti bezpečnostných opatrení, ktoré je vhodné zahrnúť do politiky informačnej bezpečnosti (obrázok 6). Zavedené a aktívne využívané opatrenia následne vedú k zníženiu pravdepodobnosti straty, zverejnenia, úniku alebo poškodenia dôverných alebo inak citlivých informácií a dát podniku, zvyšujú bezpečnostnú úroveň podniku a bezpečnostné povedomie zamestnancov.

Obrázok 6
Oblasti bezpečnostných opatrení používateľov IKT v podniku



Zdroj: vlastné spracovanie

Opatrenia sú rozdelené do 4 oblastí, do ktorých spadá práca bežného zamestnanca používajúceho IKT. Každá oblasť má niekoľko špecifických skupín opatrení klasifikovaných

podľa príbuznosti incidentov, ktoré môžu v jednotlivých skupinách nastať. Detailné politiky informačnej bezpečnosti odporúčame vypracovať buď podľa oblastí, v ktorých budú zahrnuté jednotlivé skupiny, alebo samostatne po skupinách. Príklady bezpečnostných opatrení k jednotlivým skupinám sa nachádzajú v tabuľke 1.

Tabuľka 1
Príklady bezpečnostných opatrení používateľov IKT v podniku

Skupina opatrení	Opatrenie
Prístup k informáciám	Prístupovať len k informáciám, ku ktorým mám oprávnený prístup
	Pristupovať len k IKT, ku ktorej mám oprávnený prístup
Zdieľanie informácií	Dávať si pozor na správnosť e-mailu adresáta
	Neviesť dôverné rozhovory na verejných priestranstvách, otvorených kanceláriach a cez nezabezpečené komunikačné kanály
Prázdny stôl a vypnutý displej	Dostatočne chrániť dôverné informácie (trezor, skriňa so zámkom, atď.
	Odhlasovať a zamykať používateľské účty pri odchode
	Používať skartovacie zariadenia pri likvidácií médií
Aktívne zariadenie bez používateľa	Odhlasovať sa z aplikácií a sieťových služieb, ak už nie sú potrebné
	Využívať šetrič obrazovky chránený heslom
Sociálne inžinierstvo	Overiť si totožnosť osoby s ktorou komunikujeme
	Neposkytovať informácie neoverenej a neautorizovanej osobe
	Nereagovať unáhlene pod akýmkoľvek tlakom od osoby, ktorá požaduje dôverné informácie
Wi-Fi siete	Nepracovať s dôvernými informáciami na neznámej a neoverenej Wi-Fi sieti
	Vyhýbať sa vytváraniu zdieľania internetu na služobných telefónoch
	Uprednostniť pripojenie na šifrovaný Wi-Fi prístupový bod s dostatočne silným heslom
Mobilné zariadenia	Pravidelne aktualizovať operačný systém a program na ochranu proti škodlivým kódom
	Nesťahovať nedôveryhodné aplikácie a súbory
	Vypínať funkciu Bluetooth
	Nepracovať s chránenými informáciami počas pripojenia na internet na nezabezpečenej Wi-Fi sieti
	Nenavštevovať nedôveryhodné webové stránky
Pracovná cesta	Nepovoliť pracovať na podnikovom zariadení nikomu inému
	Využívať podnikovú VPN
	Dávať pozor na spolucestujúcich, aby nepozerali na zariadenie počas vykonávania pracovnej činnosti
Heslá a autentizácia	Udržiavať autentizačné údaje v utajení
	Neuchovávať záznamy autentizačných údajov
	Používať silné, jedinečné heslá a pravidelne ich meniť
	Využívať dvojfaktorovú autentizáciu (heslo a SMS, tokeny, karty)
Softvér	Používať iba povolený softvér
	Neinštalovať softvér pre osobné účely
	Inštalovať aktualizácie
	Pravidelne vykonávať zálohovanie
Hardvér	Používať iba povolený hardvér
	Nenechávať USB flash disky voľne dostupné na pracovnom stole
E-mailová komunikácia	Neotvárať podozrivé e-maily a e-maily označené ako spam (ak nejde o jeho chybné vyhodnotenie)
	Nezabúdať sa odhlasovať z podnikového e-mailového účtu
Phishing, pharming, spear phishing	Neklikať na odkazy v podozrivých e-mailoch
	Neotvárať prílohy podozrivých e-mailov
Webové stránky	Aktualizovať webové prehliadače
	Kontrolovať webovú adresu pred kliknutím na odkaz
	Pri zadávaní prihlasovacích údajov skontrolovať, či je stránka zabezpečená („https://“)

 ISBN 978-80-225-4279-1

Skupina opatrení	Opatrenie
Sociálne siete	Nezdieľať žiadne informácie o pracovisku a pracovnej ceste
	Nezverejňovať podnikové dôverné informácie
Elektronické nakupovanie	Používať známe a overené webové adresy
	Využívať bezpečnostné opatrenia poskytované bankou (SMS kódy)
	Nepoužívať verejné siete a počítače na online platby
Internet banking	Používať silné, jedinečné heslá a pravidelne ich meniť
	Detailne kontrolovať webovú adresu (pozor na preklepy, „https://“)
	Využívať SMS alebo e-mail správy o pohyboch na účte

Spracované podľa: Stanford University, 2016; STN ISO/IEC 27002, 2014

5. Záver

Informačné a komunikačné technológie prinášajú svojim rýchlym vývojom stále nové hrozby s čoraz väčším dopadom. Z tohto dôvodu je potrebné zvýšiť bezpečnostné povedomie používateľov IKT. Keďže zamestnanci podnikov pracujúci s IKT narábajú s dôvernými informáciami, stávajú sa cieľom rôznych útokov. Tieto útoky je potrebné poznať a brániť sa vhodnými bezpečnostnými opatreniami.

Príspevok vyhodnocuje využívanie politiky informačnej bezpečnosti podnikmi v krajinách EÚ, analyzuje stratu dôverných dát podnikov, určuje úrovne školení bezpečnostného povedomia a identifikuje štyri významné oblasti bezpečnostných opatrení zamestnancov ako používateľov IKT. Začlenenie týchto oblastí do politík informačnej bezpečnosti a dodržiavanie a aktualizovanie pravidiel v jednotlivých skupinách zvyšuje informačnú bezpečnosť podnikov na primeranú úroveň.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia výskumného projektu KEGA č. 029EU-4/2015 s názvom „Vytvorenie elektronického portálu a voľne dostupného systému výučby analyticko - štatistických metód v sociálnych vedách pomocou opensource softvéru PSPP“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Csirt.sk. (2016). *Incidenty za obdobie od 1.1.2016 do 30.10.2016.* https://www.csirt.gov.sk/graf-83d.html. [accessed 12.11.2016].

Čermák, M. (2009). *Řízení informačních rizik v praxi.* Brno: Tribun EU, 2009. ISBN 978-80-7399-731-1.

Eurostat. (2016a). *Security policy: risks addressed and staff awareness*. http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/isoc_cisce_ra, [accessed 29.10.2016].

Eurostat. (2016b). *Security related problems experienced through using the internet for private purposes*. http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/isoc_cisci_pb, [accessed 03.11.2016].

ISACA. (2013). *Advanced Persistent Threats: How to Manage the Risk to Your Business*. Rolling Meadows: ISACA, 2013. ISBN 978-1-60420-348-6.

ISACA. (2015a). *2015 Global Cybersecurity Status Report*. http://www.isaca.org/cyber/documents/2015-global-cybersecurity-status-report-data-sheet_mkt_eng_0115.pdf, [accessed 12.11.2016].

ISACA. (2015b). *Cybersecurity Fundamentals Study Guide.* Rolling Meadows: ISACA, 2015. ISBN 978-1-60420-593-0.

Konečný, M. (2016). Novela zákona o kybernetické bezpečnosti: část 1. *Data Security Management.* Vol. 2016, Issue 3, pp. 48-54. ISSN 1211-8737.

PCI DSS. (2014). *Information Supplement: Best Practices for Implementing a Security Awareness Program*. https://www.pcisecuritystandards.org/documents/PCI_DSS_V1.0_Best_Practices_for_Implementing_Security_Awareness_Program.pdf, [accessed 12.11.2016].

PwC. (2016). *The Global State of Information Security® Survey 2017*. http://www.pwc.com/us/en/cfodirect/issues/cyber-security/information-security-survey.html, [accessed 12.11.2016].

SANS. (2007). *SANS Institute InfoSec Reading Room*. https://www.sans.org/reading-room/whitepapers/policyissues/information-security-policy-development-guide-large-small-companies-1331, [accessed 03.11.2016].

Stahl, S. – Pease, K.A. (2011). *Seven Requirements for Successfully Implementing Information Security Policies and Standards*. https://citadel-information.com/wp-content/uploads/2010/12/seven-requirements-for-successfully-implementing-information-security-policies-1108.pdf, [accessed 12.11.2016].

Stanford University. (2016). *Minimum Security Standards.* https://uit.stanford.edu/guide/securitystandards, [accessed 12.11.2016].

STN ISO/IEC 27000. (2014). Informačné technológie – Bezpečnostné metódy – Systémy riadenia informačnej bezpečnosti – Prehľad a slovník. Bratislava: Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR, 2014.

STN ISO/IEC 27001. (2014). Informačné technológie – Bezpečnostné metódy – Systémy riadenia informačnej bezpečnosti – Požiadavky. Bratislava: Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR, 2014.

STN ISO/IEC 27002. (2014). Informačné technológie – Pravidlá dobrej praxe riadenia informačnej bezpečnosti. Bratislava: Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR, 2014.

Emocionálna inteligencia, historický vývoj jej skúmania súčasnosť
Historical Evolution and Present of the Emotional Intelligence

Kristína Kováčiková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: kristina.kovacikova@euba.sk

Abstract
Effective leaders should consider feelings as a central role of management. Emotional intelligence has major importance in life and practical management. This article summarizes information about emotional intelligence from the time it was first mentioned until current situation. Briefly describes physiological basis of emotional intelligence for better understanding this topic. And also identifies emotional intelligence as a key aspect of the high performance of employees and thus increases the economic indicators of the company.

Keywords: *emotional intelligence, EQ, selection of employees, self-awareness, personality tests*

1. Úvod

„Emócie sú psychologické procesy, zahŕňajúce subjektívne zážitky pohody a nepohody, previazané s fyziologickými zmenami (zmena srdečného rytmu, zmena rýchlosti dýchania), motorickými prejavmi (mimika, gestikulácia), zmenami pohotovosti a koncentrácie.“[1] Hľadanie prepojenia medzi pocitmi a skúsenosťami, spomienkami z detstva, či myšlienkami, pomáha zistiť, čo človeka vníma ako príjemné alebo naopak negatívne. Ak vieme identifikovať pocit a jeho príčinu, môžeme redukovať negatívne vplyvy a nasmerovať svoju pozornosť k príjemným podnetom. Emócie sú pre život prospešné, v prípade, že sú rozpoznané, pomenované a ďalej správne využívané. Preto je potrebné naučiť sa vnímať ich, rozpoznať príčinu danej emócie a následne vytlačiť negatívne vplyvy zo života, čím sa zvyšuje jeho kvalita.

2. Historický vývoj skúmania emocionálnej inteligencie

Vplyv emócií na existenciu človeka začali psychológovia rozoberať ešte skôr, ako bola dokázaná existencia emocionálnej inteligencie. Najskôr zbierali poznatky pozorovaním reakcií jednotlivcov skupín, v nie vopred naplánovaných podmienkach. Na počiatku skúmania emocionálnej inteligencie, ako súčasti ľudského myslenia bola nehoda pri stavbe železnice, ktorá sa stala v roku 1848 v USA. Pri tejto nehode prišiel predák o prednú časť mozgu - rácio. Hoci žil niekoľko rokov po tejto udalosti, jeho správanie bolo výrazne zmenené.

[1]PSYCHOLOGIA.SK. *Emócie. [online]. 2013. [cit. 2016. 25. 10.]. Dostupné na internete: <http://www.psychologia.sk/portal/?pojem=Em%C3%B3cia>.*

Phineas Gage bol najefektívnejším a najschopnejším predákom v spoločnosti podieľajúcej sa v roku 1848 na stavbe Burlingtonskej železnice vo Vermonte.[2] Vtedy len 25 ročný pracovník vynikal schopnosťou dobre vychádzať s podriadenými a motivovať ich k stále lepším výsledkom. Jeho tím bol najvýkonnejší, v práci vždy načas a dobre naladený. Deň 13. september 1848 bol bežným pracovným dňom, až pokým sa Phineovi nestala nehoda, ktorá mu zmenila život. Kovová tyč, hrubá tri centimetre, mu prerazila tvár pod ľavým okom a preletela hlavou, vyšla vrchom lebky a letela ešte ďalších tridsať metrov.[3] Pri tejto nehode prišiel Phineas o prednú časť mozgu, ktorá je zodpovedná za racionálne rozmýšľanie. Phineas plynule hovoril a stál bez pomoci takmer hneď po úraze. Jedinou zjavnou zmenou pre okolie bola spočiatku strata zraku ľavom oku. Neskôr však vnímalo jeho okolie zmeny nálad, ktoré ovplyvnili nielen pracovný výkon, ale aj súkromie. Podľa doktora Harlowa, ktorý Phinea vyšetroval, zmenu zapríčinila deštrukcia rovnováhy medzi duševnými schopnosťami a animálnymi sklonmi. Napriek nezmenenému intelektu prišiel o schopnosť reálne uvažovať a reagovať na emócie, ktoré cítil, možnosti ich ovládania. Stratil schopnosť sebaovládania, ktorá spolu so sebauvedomením, sociálnym uvedomením, motiváciou a riadením vzťahov, tvorí emocionálnu inteligenciu. Aj napriek vážnemu úrazu Phineas zomrel až o 13 rokov neskôr, po sérii epileptických záchvatov. Nie je možné s určitosťou povedať, či jeho náladovosť bola spôsobená absenciou prednej časti mozgu, alebo samotný fakt, že prežil traumatizujúci úraz.[4]

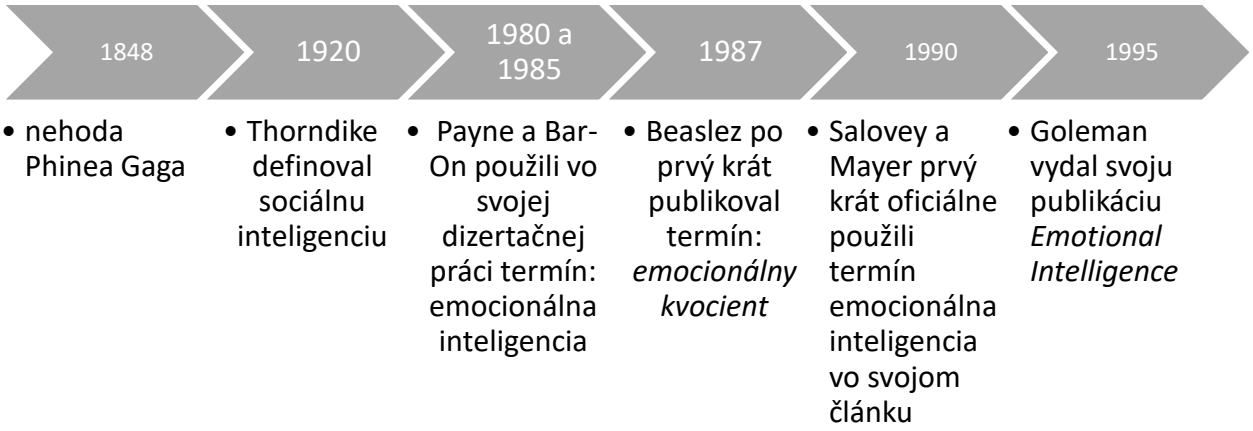
Táto nehoda, sa stala základom analyzovania vplyvu emócií na ľudské správanie. Umožnila nám skúmať vplyv pocitov na správanie v čistej forme, bez ovplyvnenia racionálnymi argumentmi. Práve jeho prípad je dodnes jedným z najfascinujúcejších a najpoučnejších tak pre psychológiu, ako aj medicínu. Tento úraz viedol neurológov k skúmaniu funkcií jednotlivých častí mozgu a vplyvu pocitov na ľudské správanie. Nasledujúci graf predstavuje zhrnutie jednotlivých krokov, ktoré postupne formovali emocionálnu inteligenciu, ako ju vnímame v súčasnosti.

[2] BRADBERY, T. G. (2007). *Emoční inteligence v praxi.* Praha: Columbus.
KANITZ, A. V. (2008). *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci.* Praha: Grada Publishing, a.s.
NAKONEČNÝ, M. (2000). *Lidské emoce.* Praha: Academia.

[3] *Kus lebky, odobranej pri exhumácii sedem rokov po nehode, je spolu s tyčou dodnes vystavený na Harvardskej lekárskej fakulte v Bostone.*
[4] CHERRY, K. *Phineas Cage: An Astonishing Case of Brain Injury*. [online]. [cit. 2016. 20. 10.] Dostupné na internete: <http://psychology.about.com/od/historyofpsychology/a/phineas-gage.htm>

 ISBN 978-80-225-4279-1

Graf 2: História skúmania emocionálnej inteligencie



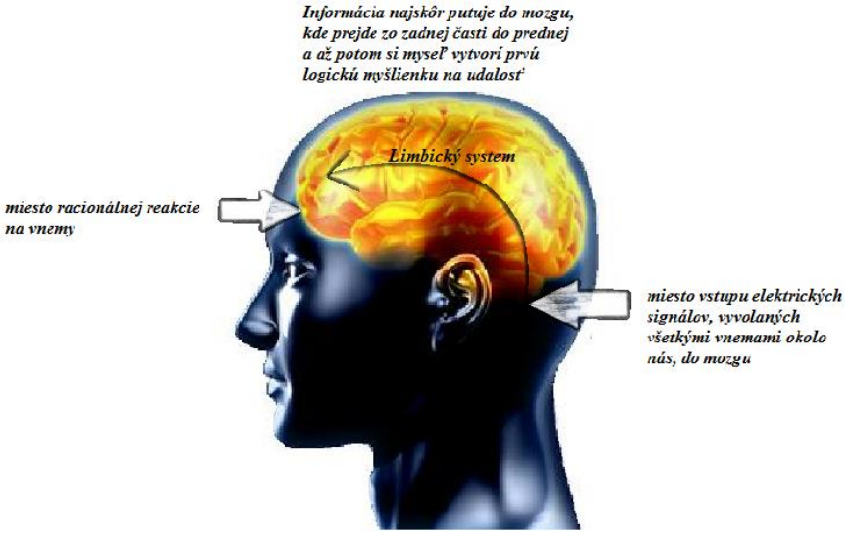
Prameň: vlastné spracovanie na základe: SALBOT. V a kol. 2011. Črtová emocionálna inteligencia a psychometrické vlastnosti nástrojov na jej meranie. Banská Bystrica: Pedagogická fakulta Univerzity Mateja Bela. 2011. 7-11s. ISBN: 978-80-557-0303-9

3. Fyziologické prejavy emocionálnej inteligencie

Vznik emócií začína v mieche, kadiaľ vstupujú do mozgu vnemy, ktoré následne prechádzajú do prednej časti mozgu, kde sú racionálne posudzované. Najskôr však prechádzajú limbickým systémom - amygdalou, čo predstavuje miesto, kde sú prežívané emócie. Amygdala, samotné centrum emócií, je najstaršia časť mozgu. Až neskôr sa ľuďom vyvinula šedá kôra mozgová, tzv. neokortex, ktorý ovplyvňuje racionálne myslenie. Podmienkou fungovania emocionálnej inteligencie je bezbariérová komunikácia medzi emocionálnym a logickým centrom mozgu.

Phineas Gage po úraze prežíval emócie intenzívnejšie a jeho myslenie abstrahovalo od racionálnych vysvetlení. Dôvodom je, že akýkoľvek vnem, pretvorený na elektrický signál, prijal Phineas cez miechu do mozgu, pričom signál prešiel ďalej cez limbický systém, kde vznikli emócie ako reakcia na príslušnú informáciu. No vzhľadom na to, že prišiel o prednú, racionálnu časť mozgu, signál sa nemohol ďalej preniesť do tejto časti a logicky spracovať. Phineas teda nemohol vyhodnotiť informácie z logického hľadiska a preto na všetko reagoval veľmi emotívne.

Obrázok 4: Fyzická cesta spracovania vnemov v ľudskom mozgu



Prameň: vlastné spracovanie na základe: BRADBERY, T. G. (2007). *Emoční inteligence v praxi.* Praha: Columbus.
KANITZ, A. V. (2008). *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci.* Praha: Grada Publishing, a.s.
NAKONEČNÝ, M. (2000). *Lidské emoce.* Praha: Academia.

4. Výskum emocionálnej inteligencie v súčasnosti

Poradenská spoločnosť TalentSmart je najväčším komerčným poskytovateľom testov a tréningových programov v oblasti emocionálnej inteligencie v súčasnosti. Poradenské služby TalentSmart využíva až 75% spoločností z rebríčka Global 500[5]. Spoločnosť TalentSmart vytvorila rýchly a efektívny test emocionálnej inteligencie – EIA. Jeho súčasťou je 28 otázok, na ktorých vyplnenie je potrebných iba sedem minút. Test sformulovali T.Bradberrym a J.Gravesovou, ktorí stanovili iba nevyhnutné otázky pre určenie výšky EQ, čo je výhodou oproti iným obdobným testom s väčším počtom otázok.

Hodnotenie je na stupnici od 0-100. Táto stupnica bola vytvorená pre zjednodušenie chápania výsledkov v oblasti jednotlivých kompetencií. Najčastejším je počet okolo 75 bodov, t.j. väčšina výsledkov je v rámci stredného pásma medzi 65 a 85 bodmi.[6] Test EIA nie je určený pre výberový proces nových zamestnancov, keďže nezohľadňuje špecifiká jednotlivých pracovných pozícií, avšak slúži na zistenie a rozvoj už etablovaných zamestnancov.

[5]ABOUT TALENT SMART, [online], TalentSmart [cit. 2016.10.10], Dostupné na internete: <http://www.talentsmart.com/about/talentsmart.php>
[6] BRADBERY, T. G. (2007). *Emoční inteligence v praxi.* Praha: Columbus.
KANITZ, A. V. (2008). *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci.* Praha: Grada Publishing, a.s.
NAKONEČNÝ, M. (2000). *Lidské emoce.* Praha: Academia.

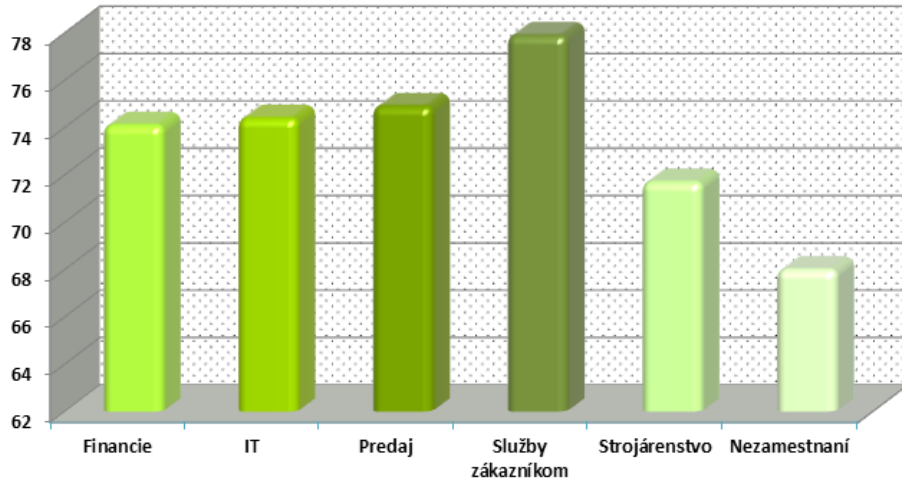
4.1 Výsledky výskumu emocionálnej inteligencie

Spoločnosť TalentSmart uskutočnila na vzorke pol milióna testovaných respondentov rozsiahly výskum emocionálnej inteligencie.[7] Z testu vyplynulo že iba 36% testovaných vedelo definovať a popísať svoju aktuálnu emóciu a že až 70% nevie zvládať stres.

Na skúmanej vzorke respondentov spoločnosť taktiež zisťovala vzťah emocionálnej inteligencie a pohlavia. Vzhľadom na to, že vo všeobecnosti sa predpokladá vyššia emocionálnej u žien, výsledky testov ukázali aká je skutočnosť. V priemere mali ženy o 4 stupne viac vo všetkých skúmaných oblastiach emocionálnej inteligencie, iba v časti sebauvedomenie dosahovali v priemere rovnaké výsledky ako muži. Oblasť, v ktorej naopak mali omnoho vyššie bodové ohodnotenie boli medziľudské vzťahy. Autori prieskumu vyjadrili názor, že vyššie hodnoty dosiahli ženy vďaka rozvinutejšej schopnosti narábať s emóciami, čo môže byť spôsobené výchovou od detstva.

Ďalšou skúmanou oblasťou bol vplyv emocionálnej inteligencie v rámci pracovnej oblasti. Zistili, že medzi priemernými výsledkami rôznych profesií neexistuje takmer žiadny rozdiel, tzn. že IT, predaj, bankovníctvo, atď. majú takmer rovnakú priemernú výšku EQ. Jediní, ktorí mali vyššie priemerné EQ boli respondenti pracujúci v oblasti služieb zákazníkom. Naopak najnižšie EQ mali respondenti bez práce[8].

Graf 3: Porovnanie výšky EQ v jednotlivých pracovných oblastiach



Prameň: vlastné spracovanie na základe: TALENTSMART.COM. *The Business Case for Emotional intelligence (EQ).* [online]. 2009. [cit. 2016. 10. 10]. 7 s. Dostupné na internete: <https://www.talentsmart.com/media/uploads/pdfs/The_Business_Case_For_EQ.pdf>

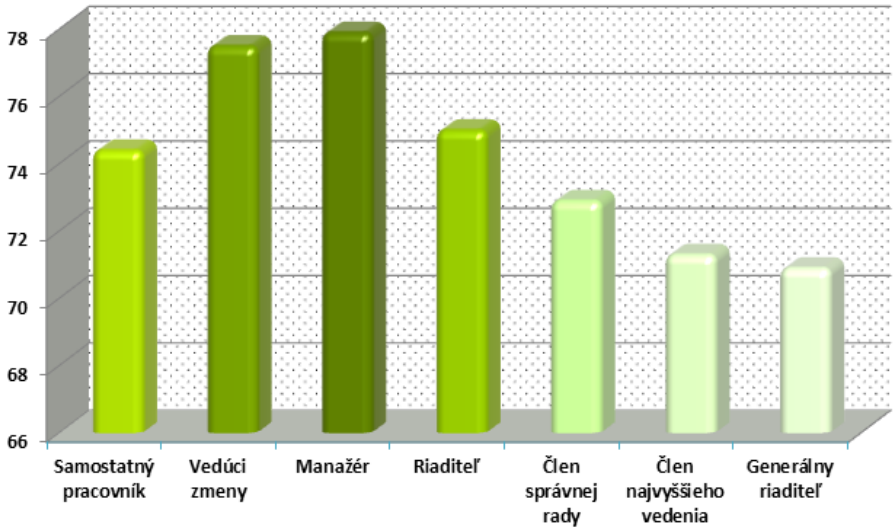
[7] *V tejto časti sme čerpali z publikácie vydanej členmi TalentSmart:* BRADBERY, T. G. (2007). *Emoční inteligence v praxi.* Praha: Columbus.
KANITZ, A. V. (2008). *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci.* Praha: Grada Publishing, a.s.
NAKONEČNÝ, M. (2000). *Lidské emoce.* Praha: Academia.
, ako aj z materiálov dostupných na internetovej stránke: www.talentsmart.com

[8] *Predpokladáme, že autori mali na mysli dlhodobo nezamestnaných, pretože nezamestnaným sa môže stať človek aj z organizačných, či iných, nie priamo ovplyvniteľných dôvodov.*

V rámci testu bolo identifikovaných len 15% respondentov, ktorí majú pocit rešpektu a ocenenia od svojho nadriadeného. Štyria z piatich testovaných pracovníkov by pravdepodobne opustili svoje súčasné zamestnanie, ak by dostali ponuku práce s vyšším platom alebo zaujímavejšou pozíciou. Ďalším zistením bolo, že výška EQ ovplyvňuje pracovné výsledky. Celkovo testovanie dokázalo, že pre pracovný výkon vedúcich zamestnancov je dôležitejšia emocionálna inteligencia ako riadiace schopnosti.

Štúdia taktiež dokázala, že priemerná výška EQ stúpa od najnižšej pracovnej pozície až po stredný manažment a od funkcie riaditeľa spoločnosti prudko klesá. Najnižšiu priemernú výšku EQ má generálny riaditeľ spoločnosti. Vysvetlením môže byť kariérny postup na základe seniority, pričom zamestnanci na najvyšších pozíciách začnú tráviť menej času interakciou so zamestnancami. Zároveň by sme chceli zdôrazniť, že ide o priemernú výšku EQ. Výskumom bolo dokázané, že na každej pozícii sú najlepšími pracovníkmi zamestnanci s vyšším EQ. Z toho vyplýva, že aj generálni riaditelia s najlepšími výsledkami majú vysoké EQ. No je zrejmé, že generálny riaditeľ nie je volený na základe schopnosti dobre vychádzať s ľuďmi, ale vzhľadom na schopnosť ekonomického zmýšľania.

Graf 4: Emocionálna inteligencia a pracovná pozícia



Prameň: vlastné spracovanie na základe: BRADBERY, T. G. (2007). *Emoční inteligence v praxi.* Praha: Columbus.
KANITZ, A. V. (2008). *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci.* Praha: Grada Publishing, a.s.
NAKONEČNÝ, M. (2000). *Lidské emoce.* Praha: Academia.

Štúdia, spracovaná spoločnosťou TalentSmart ukázala, že existuje vzťah medzi výškou emocionálnej inteligencie a pracovným výkonom. Podľa nej pracovný výkon manažérov tvorí z 58% ich EQ. Až 90% výkonných zamestnancov má vysoké EQ a 20% tých, ktorí majú nízky výkon majú aj nízke EQ.

 ISBN 978-80-225-4279-1

5. Záver

Emocionálna inteligencia bola identifikovaná pred vyše dvadsiatimi rokmi. Tento pojem je v rámci odborníkov diskutovaný, no napriek tomu široká verejnosť nie je natoľko oboznámená s tým čo predstavuje, ešte vôbec nepočuli výraz emocionálna inteligencia, alebo nevedia presne opísať čo pod týmto pojmom rozumieme. Pre jej rozvoj je dôležité túto tému rozvíjať vzhľadom na podstatný význam emócií pre súkromný život ako aj pracovný výkon. Rozvoj emocionálnej inteligencie na odlišných pracovných úrovniach, existujú v dva základné prístupy. Prvý hovorí, že osobnostný rozvoj treba realizovať až na vyšších pracovných pozíciách. Predpokladom pre tento postoj je to, že pre bežného zamestnanca sú takéto školenia zbytočné. Podľa druhého prístupu by sa rozvoj osobnosti zamestnancov mal prebiehať už od najnižšej pozície a zabezpečiť tým ,okrem iného, príjemnejšiu pracovnú atmosféru, ako aj proklientský prístup k zákazníkom.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0709/15 „Ekonomické a sociálne nástroje ako faktor tvorby pracovných miest v podnikoch“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Knihy

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. 2008. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BRADBERY, T. - GREAVESONOVA, J. 2009. Emocional intelligence 2.0. 254s. ISBN: 987-0-97432006-2-5.

BRADBERY, T. G. (2007). *Emoční inteligence v praxi.* Praha: Columbus.

KANITZ, A. V. (2008). *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci.* Praha: Grada Publishing, a.s.

NAKONEČNÝ, M. (2000). *Lidské emoce.* Praha: Academia.

Robbins, SP., Coulter, M. Management, 11th edition. Upper Saddle River: Pearson, 2012. 672 p. ISBN 978-0- 13-216384- 2

SALBOT. V a kol. 2011. Črtová emocionálna inteligencia a psychometrické vlastnosti nástrojov na jej meranie. Banská Bystrica: Pedagogická fakulta Univerzity Mateja Bela. 2011. 7-11s. ISBN: 978-80-557-0303-9

SIMS, I. RONALD, R..: Human Resource Management: Contemporary Issues, Challenges, and Opportunities. IAP – Information Age Publishing, Inc. 2007. 615s.

Internetové zdroje

ABOUT TALENT SMART, [online], TalentSmart [cit. 2016.10.10], Dostupné na internete: http://www.talentsmart.com/about/talentsmart.php

CHERRY, K. *Phineas Cage: An Astonishing Case of Brain Injury*. [online]. [cit. 2016. 20. 10.] Dostupné na internete: <http://psychology.about.com/od/historyofpsychology/a/phineas-gage.htm>

PSYCHOLOGIA.SK. *Emócie. [online]. 2013. [cit. 2016. 25. 10.]. Dostupné na internete: <http://www.psychologia.sk/portal/?pojem=Em%C3%B3cia>*.

TALENTSMART.COM. *The Business Case for Emotional intelligence (EQ).* [online]. 2009. [cit. 2016. 10. 10]. 7 s. Dostupné na internete: https://www.talentsmart.com/media/uploads/pdfs/The_Business_Case_For_EQ.pdf

Reputácia podniku a jej multidisciplinárny charakter
Multidisciplinary nature of corporate reputation

Mária Kozáková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: maria.kozakova@euba.sk

Abstract
A favorable reputation is a resource that increases performance. A substantial number of academic studies are devoted to the conceptualization and measurement of corporate reputation. However, it is not fully clear which associations (perceptions) can be seen as most dominant in corporate reputation research. This paper reviews the many definitions of corporate reputation present in the recent literature and categorizes these definitions based on their similarities and differences.

JEL classification*: M 10, M 14, M 31*
Keywords*: corporate reputation,integrative view, literature review*

1. Úvod

Otázka budovania a udržiavania dobrej reputácie je stará mnoho rokov. Koncept reputácie podniku bol predmetom veľkého záujmu v odbornej literatúre od roku 1950. Jej význam však zaznamenal nárast najmä v posledných rokoch s rozvojom virtuálneho sveta internetu a využívaním internetu ako moderného prostriedku marketingovej komunikácie.

Pozitívna reputácia, ako súčasť celkového imidžu podniku, sa stáva kľúčovým prvkom, pretože dokáže ovplyvniť nákupné správanie zákazníkov a to, ako vnímajú produkty a služby v porovnaní s produktmi konkurencie. Reputácia podniku sa tak stáva cenným zdrojom konkurenčnej výhody či prostriedkom zvýšenia celkovej finančnej výkonnosti podniku.

.

2. Interpretácia a vnímanie reputácie podniku v rôznych vedných odboroch

Problematikou reputácie a jej definovaním sa zaoberalo viacero autorov. Pohľad na literatúru zaoberajúcou sa reputáciou podniku prináša množstvo definícií reputácie podniku, avšak neexistuje žiadny jednotný názor na to, čo reputácia podniku je. Pojem reputácia podniku prechádza neustálymi zmenami a je súčasťou viacerých výskumov. Reputácia podniku je koncept s výnimočným multidisciplinárnym bohatstvom.

Nedostatok systematickej pozornosti venovanej reputácii podniku vyústilo do rôznorodosti spracovania problematiky budovania a skúmania reputácie podniku. Čiastkový výskum zaoberajúci sa reputáciou podniku možno nájsť vo viacerých vedných odboroch ako napríklad v psychológii, sociológii, ekonómii, marketingu a v ďalších odboroch. Je zrejmé, že každá vedná disciplína prináša iný pohľad na problematiku reputácie podniku: od vysvetľovania úlohy reputácie a potenciálu na trhu až po skúmanie procesov v podniku a jeho schopnosti vytvárať pozitívnu reputáciu.

Tabuľka 1
Príklady definícii reputácie podniku

Definícia	Autor
Očakávania zákazníka a presvedčenie o kvalite výrobku daného podniku	Shapiro (1983)
Atribút alebo súbor atribútov pripisovaných podniku a odvodených z minulých aktivít podniku	Weigelt and Camerer (1988)
Synonymum pre imidž - predstavuje celkový dojem spoločnosti.	(Dowling, 1993)
Kolektívny obraz stakeholderov záujmových skupín	Bromley, 2001)
Kumulatívny úsudok verejnosti o podniku v čase.	Roberts and Dowling (2002)
Cenný úsudok o atribútoch podniku, ktoré sa vyvíjajú v priebehu času ako výsledok konzistentného výkonu posilneného efektívnou komunikáciou.	Gray and Balmer (1998)

Zdroj: Lloyd, S. (2007).Corporate Reputation: Ontology and Measurement.

2.1 Reputácia podniku v sociológii

Reputácia podniku svojím pôvodom vychádza z odboru sociológia a z kontextu reputácie jednotlivca. V sociológii sa reputácia podniku považuje za určitý sociálny fenomén charakterizujúci modernú spoločnosť a funguje ako mechanizmus sociálnej kontroly.

Reputácia podniku má jeden zo svojich koreňov v teórii sociálnej identity (Social Identity Theory), ktorá vysvetľuje vnímanie človeka a to, za koho sa považuje z hľadiska príslušnosti a zaradenia do sociálnej skupiny, identifikuje rozdiely medzi skupinami či faktory, ktoré sú spojené s tvorbou sociálnej skupiny. Podľa teórie sociálnej identity majú ľudia tendenciu zaraďovať seba a aj ostatných do rôznych sociálnych skupín podľa viacerých kritérií, môže ísť o náboženskú príslušnosť, vek, pohlavie, ale aj povesť či prestíž skupiny. (Ashforth a Mael, 1989). Poskytuje človeku čiastočnú odpoveď na otázku „Kto som“. Sociálna identifikácia zároveň vysvetľuje činnosti a aktivity človeka a to, či sú v súlade s jeho základnými hodnotami.

Sociológovia považujú reputáciu podniku za sociálnu konštrukciu, ktorá sa používa na vybudovanie pozitívneho vzťahu medzi podnikom a jeho stakeholdermi (Perrow,1961; Shrum a Wuthnow, 1988)

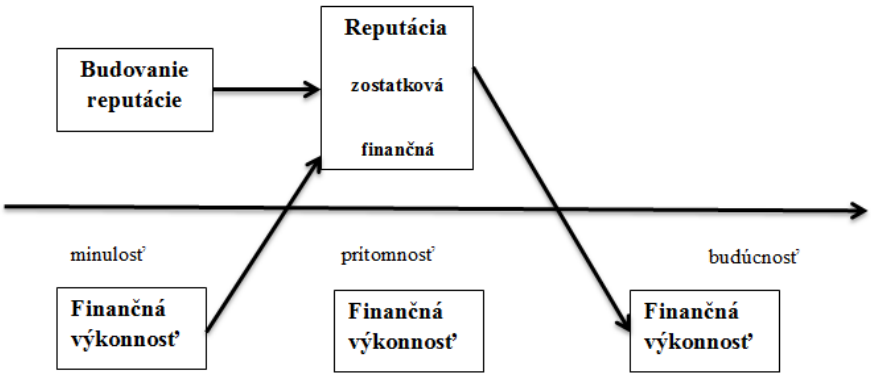
Autori Cornell a Shapiro (1987) tvrdia, že podnik môže stratiť svoju pozitívnu reputáciu a to najmä v prípade, ak sa mu neporadí uspokojiť očakávania a záujmy stakeholderov. Pozitívna reputácia podniku dokonca dokáže slúžiť ako garancia a zábezpeka zmluvných kontraktov. Na základe tohto argumentu možno povedať, že reputácia podniku označuje mieru legitimity a je indikátorom toho, či výkon podniku je v súlade s očakávaniami spoločnosti a inštitucionálnymi normami.(Fombrum a Van Riel, 1998). Sociológovia zároveň poukazujú na množstvo účastníkov zapojených do procesu budovania reputácie a ich vzájomnú prepojenosť.

2.2 Reputácia podniku v strategickom manažmente

Stratégovia venujúci sa problematike reputácie podniku, ju opisujú ako strategické aktívum podniku a zároveň ako prekážku mobility. (Caves a Porter,1977). Je to aktívum podniku, ktoré ale nie je ľahké napodobniť a nemožno ho nahradiť. Pozitívna reputácia podniku má strategickú hodnotu pre podniky, ktoré ju majú a dokáže zabezpečiť podniku zvýšenie finančnej výkonnosti (Barney, 1986; Dierickx a Cool, 1989).

 ISBN 978-80-225-4279-1

Obrázok 1
Model reputácie podniku - dynamika finančnej výkonnosti



Zdroj: Roberts, P. W. - Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. Strategic Management Journal, Vol.23, pp.1077–1093.

Všeobecne možno povedať, že je ťažké kopírovať reputáciu podniku, pretože vychádza z unikátnych vlastností podniku a so vzájomných interakcií medzi podnikom a jeho stakeholdermi. (Fombrun a Van Riel, 1997) Navyše, novým subjektom na konkurenčnom trhu trvá určitý čas získať a vybudovať si reputáciu na takú úroveň, ktorá by bola porovnateľná so súpermi (Hall, 1993).

Medi najčastejšie citovanú a používanú definíciu podnikovej reputácie vypracovali autori Weigelt a Camerer (1988). Tvrdili, že reputácia je atribút alebo skupina atribútov, ktoré sú pripisované podniku a vychádzajú z minulých aktivít podniku.

Reputácia podniku je však tak isto vnímaná externým prostredím, a preto sa v značnej miere vymyká kontrole manažérov podnikov (Fombrun a Shanley, 1990). Autori Roberts a Dowling (2002) vo svojej práci tvrdia, že reputácia podniku je kumulatívny úsudok verejnosti o podniku v priebehu času. Takáto definícia naznačuje, že reputácia podniku je atribút podniku, ktorý odráža, do akej miery považuje verejnosť podnik za „dobrý“ alebo „zlý“.

Dôležitou vlastnosťou reputácie podniku je, že istý čas trvá, kým prenikne do mysle pozorovateľov. Empirické štúdie ukazujú, že aj napriek tomu, že pozorovatelia sú konfrontovaní negatívnymi či neúplnými informáciami, dokážu veľmi dobre odolať zmenám v reputačnom rebríčku (Wartick, 1992).

Stratégovia zdôrazňujú konkurenčné výhody, ktoré môže proces získavania a vybudovania pozitívnej reputácie podniku priniesť.

2.3 Reputácia podniku v ekonómii

V ekonómii je podniková reputácia považovaná za črtu podniku alebo určitý signál. Skupina autorov, ktorá považuje reputáciu za charakterovú črtu podnikov, tvrdí, že reputácia podniku umožňuje rozlíšiť rôzne druhy a typy podnikov a vysvetliť tak ich strategické správanie. Autori Weigelt a Camerer (1988), poukazujú na to, že v teórii hier reputácia hráča predstavuje vnímanie hodnôt inými hráčmi, ktoré určujú výber jeho stratégie. Informačná asymetria núti vonkajších pozorovateľov popísať preferencie súperov a ich pravdepodobný ďalší postup. Spotrebitelia sa spoliehajú na reputáciu jednotlivých podnikov, pretože majú menej informácií ako majú manažéri o záväzku podniku dodávať požadované vlastnosti výrobku, ako je napríklad kvalita a spoľahlivosť (Grossman a Stiglitz, 1980). Podobne, externí investori majú menej informácií o budúcich aktivitách podniku ako manažéri podniku, preto

pozitívna reputácia podniku dokáže presvedčiť investorov o konaní manažérov, ktoré by bolo v súlade s pozitívnou reputáciou podniku do budúcnosti. V teórii hier je potom reputácia podniku funkčná vtedy, keď generuje vnímanie medzi zamestnancami, zákazníkmi, investormi, konkurenciou a širokou verejnosťou o tom, čo podnik je a čo znamená. Tieto vnemy potom stabilizujú interakcie medzi podnikom a jej verejnosťou.

Druhá skupina autorov považuje reputáciu za signál a zdôrazňuje najmä informačný obsah reputácie podniku. Autor Akerlof tvrdil, že reputácia podniku je určitý informačný signál, ktorý podniky používajú na ochranu svojho nahromadeného kapitálu a aktív. Podobne aj autor Pune (2007) tvrdil, že pozitívne reputačné signály umožňujú podnikom predikovať ľudské správanie v budúcnosti. V dôsledku toho, reputácia podniku ako signál správania prispieva k dôkladnému pochopeniu nielen spotrebiteľov, ale aj hlavných konkurentov spoločnosti (Milgrom a Roberts, 1982).

Prirodzene, manažéri môžu strategicky využívať reputáciu podniku na signalizovanie jeho atraktivity. Ak kvalita výrobkov a služieb niektorého podniku nie je priamo pozorovateľná, výrobcovia by mali investovať do budovania reputácie podniku a signalizovať tak ich kvalitu (Shapiro, 1983). Ich predchádzajúce investície do budovania reputácie im dovoľujú potom účtovať prémiové ceny, a ponúkajú možnosť získať rentu z opakovaných nákupov, ktoré kvalitné produkty budú generovať. Podobná dynamika dokáže fungovať aj na kapitálových a pracovných trhoch. Napríklad manažéri sa bežne snažia signalizovať investorom ich ekonomickú výkonnosť. Investori sú viac priaznivo naklonení podnikom, ktoré demonštrujú vysoký a stabilný obrat, manažéri sa často snažia vyrovnávať štvrťročný zisk a udržať stabilný a vysoký dividendový pomer a to aj napriek výkyvom zisku.

Reputácia ako charakterová črta pomáha rozlíšiť rôzne typy podnikov a vysvetliť ich strategické správanie. Ešte dôležitejší je rozvoj dobrej firemnej reputácie, a to najmä u zákazníkov, pretože podporuje tvorbu kvalitných výrobkov a služieb (Beatty a Ritter, 1986).

Autor Shapiro (1983) tvrdil, že pozitívna reputácia podniku prináša podniku konkurenčnú výhodu a dokáže zabezpečiť zníženie transakčných nákladov a priaznivé finančné a nefinančné výsledky.

2.4 Reputácia podniku v účtovníctve

Reputáciou podniku sa tiež zaoberá aj odbor financií a účtovníctva. V účtovníctve, reputácia podniku slúži na generovanie goodwillu pre stakeholderov (Rose a Thomsen, 2004) - ak má podnik pozitívnu reputáciu, ktorá vychádza z pozitívnych aktivít a výkonu v minulosti, má to pozitívny vplyv na vnímanie podniku akcionármi a stakeholdermi a pomáha zvýšiť hodnotu výnosov (Rose a Thomsen, 2004). Reputáciu podniku teda možno považovať za fenomén, ktorý vytvára dôveru v mysliach stakeholderov , prispieva k zníženiu transakčných nákladov a poskytuje priaznivé finančné a nefinančné výsledky (Rose a Thomsen, 2004).

Goodwill, ktorý je obyčajne koncipovaný v účtovníctve ako základ reputácie podniku, bol pôvodne používaný na opis "vnútornej hodnoty". Preto sa z účtovného hľadiska, goodwill považuje za nehmotný majetok, ktorý prináša stakeholderom pridanú hodnotu (Higson, 1998). Preto podniky využívajú goodwill alebo reputáciu ako faktor, ktorý dokáže zabezpečiť vyšší nárast predaja ako je hodnota ich čistých aktív.

Podľa autorov Beatty a Ritter (1986), pozitívna reputácia podniku dáva podniku konkurenčnú výhodu. Môže byť použitá tak, aby odrážala časť trhovej hodnoty podnikateľského subjektu nepriamo súvisiaca s aktívami a pasívami podniku. Pozitívna reputácia podniku zlepšuje aj schopnosť získavať pôžičky od finančných inštitúcií, čo zase ovplyvňuje jednoduchý prístup k finančnému kapitálu (Beatty a Ritter, 1986).

 ISBN 978-80-225-4279-1

V niektorých iných účtovných štúdiách, pozitívna reputácia podniku povzbudzuje zamestnancov k motivácii a je stále viac vnímaná ako nehmotný majetok, ktorý vytvára hodnotu do budúcnosti.

Avšak, vo svete, kde medzi najsilnejšie ekonomické subjekty patria práve korporácie, nehmotné aktíva, ako reputácia podniku sa prezentuje pred stakeholdermi ako cennosť podniku. Navyše, goodwill alebo reputácia podniku je často používaná ako skúsenostné aktívum. Je koncipovaná ako jav, ktorý umožňuje podnikom ťažiť z rôznych výhod, ako je zvýšenie hodnoty akcií a pozitívna finančná výkonnosť (Herremans et al., 1993).

2.5 Reputácia podniku v marketingu

Marketingová literatúra zahŕňa celý rad vedeckých prác zaoberajúcich sa využitím reputácie podniku. Napríklad reputácia podniku sa bežne používa ako signál obchodných spoločností, aby prilákali zákazníkov alebo aby vzbudili dôveru zákazníkov vo svoje produkty alebo služby (Herbig a Milewicz, 1993).

Najviac používaným argumentom medzi marketingovými autormi je myšlienka, že pozitívna podniková reputácia slúži k rozvoju konkurenčnej výhody a hodnoty podniku (Fombrun a Shanley, 1990).

Rovnako ako podniky súťažia o zákazníkov, súťažia aj o reputačný status. Reputácia podniku pomáha spotrebiteľom, ktorí sú neustále napádaní nákupným rozhodovaním a poskytuje dôležité indície o tom, akých má podnik dodávateľov tovaru, akú má stratégiu a vyhliadky v porovnaní s konkurenčnými podnikmi (Fombrun a Shanley, 1990). Reputácia podniku často pomáha zákazníkom zvoliť si alternatívu, ktorá je nimi vnímaná ako najsľubnejšia a pravdepodobne povedie k najpriaznivejším výsledkom

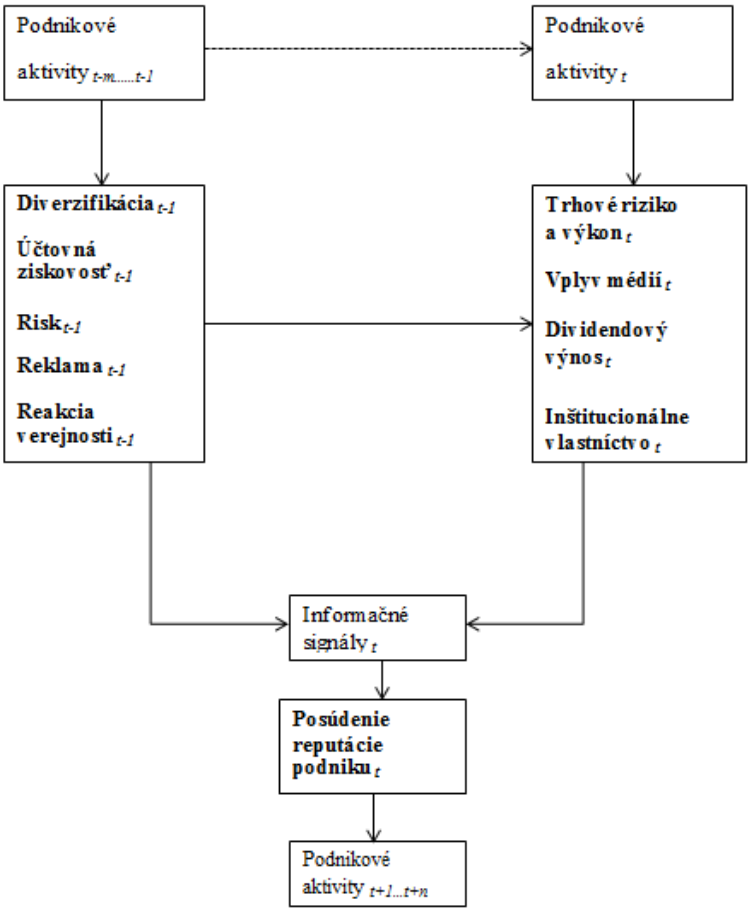
Autori Fombrun a Shanley (1990), tvrdia, že pozitívna reputácia slúži ako významný signál v situáciách informačného preťaženia, zložitosti alebo nedostatočnosti informácií. Inými slovami, podniky používajú svoju reputáciu, aby zákazníci mohli posúdiť opodstatnenosť výrobku alebo služby, najmä ak sa zákazníci stretávajú s nedostatkom informácií o podniku alebo o výrobku (Fombrun a Shanley, 1990).

Obrázok č.2 znázorňuje model budovania reputácie v reálnych podmienkach neúplných, dvojzmyselných informácií a heterogénnej verejnosti a poukazuje na to, že reputácia podniku je kumulatívnym úsudkom verejnosti o podniku.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Obrázok 2

Model budovania reputácie podniku v podmienkach neúplných informácií



Zdroj: Fombrun, C.- Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33, pp. 233–258.

Okrem toho, pozitívne reputačné signály o kvalite výrobkov alebo služieb podniku môže zvýšiť dôveryhodnosť a pozitívne ovplyvňujú postoje zákazníkov, rovnako ako ich zámery ohľadom nákupu (Goldberg a Hartwick, 1990). Napríklad, autori Nguyen a Leblanc (2001) tvrdili, že v sektore služieb, podniky zvyšujú svoju reputáciu tým, že ovplyvňujú správanie spotrebiteľa pomocou faktorov, akými sú napríklad personál a fyzické prostredie. Poskytujú tak svojim zákazníkom úžitok pri transakciách služieb.

Autori Devine a Halpern (2001) tvrdili, že podniková reputácia hrá úlohu pri tvorbe hodnoty pre akcionárov a je signálom pre vysoko kvalitné produkty, dobré pracovné podmienky a vynikajúcu kvalitu služieb.

Dolphin (2004) tiež navrhol, že reputácia podniku je používaná ako nástroj vytvárania hodnôt. Rovnako tak Caruana (1997) veril, že reputácia podniku sa používa ako prostriedok vytvárania dobrej návratnosti investícií podniku v priebehu času. Bennett a Gabriel (2001) uvádzajú, že v prípade škandálov podniku, pozitívna reputácia je prostriedkom v boji proti neoprávneným útokom a negatívnej publicite.

Okrem toho rozvoj pozitívnej reputácie podniku zvyšuje organizačný vplyv na rozhodovanie retenčných zákazníkov a lojalitu zákazníkov.

2. Integrovaný pohľad na problematiku reputácie podniku

Na základe jednotlivých oblastí akademickej literatúry a vedných odborov možno povedať, že reputácia podniku predstavuje subjektívne alebo kolektívne posúdenie dôveryhodnosti a spoľahlivosti firiem, s nasledujúcimi charakteristikami (Fombrun a Rindova,1996).

- Reputácia podniku je odvodená, sekundárna charakteristika priemyselného systému, ktorá odráža podniky pôsobiace v určitom organizačnom poli.
- Reputácia podniku je vonkajším obrazom vnútornej identity podniku – výsledok zmyslového vnímania podniku samotnými zamestnancami a vnímania úlohy podniku v spoločnosti.
- Reputácia podniku sa vyvíja z alokácie zdrojov a z histórie, predstavuje prekážku mobility, ktorá brzdí tak aktivity podniku ako aj reakcie súperov.
- Reputácia podniku sumarizuje hodnotenie výkonnosti podniku v minulosti podľa rôznych hodnotiteľov, ktorí hodnotia schopnosť a potenciál podniku podľa toho, ako dokáže podnik splniť rôzne kritéria.
- Reputácia podniku vychádza z rôznych no príbuzných obrazov o podniku všetkých stakeholderov a prináša informácie o celkovej atraktivite podniku pre zamestnancov, zákazníkov, spotrebiteľov, investorov či miestnu komunitu. Zjednodušenie celkovej a zložitej konštrukcie výkonu podniku, pomáha pozorovateľom zorientovať sa na trhu.
- Reputácia podniku stelesňuje dve základné dimenzie efektivity podnikov: zhodnotenie ekonomickej výkonnosti podniku a zhodnotenie úspešnosti podniku pri plnení spoločenských povinností.

Podľa predchádzajúcich charakteristík reputácie podniku, autori Fombrun a Rindova (1996) vytvorili nasledujúcu komplexnú definíciu reputácie podniku: Reputácia podniku je kolektívne prezentácia minulých aktivít a výsledkov podniku, ktorá popisuje schopnosť podniku dosahovať hodnotné výsledky pre široký okruh stakeholderov a záujmových skupín. Je meradlom relatívneho postavenia podniku, v internom prostredí so zamestnancami a externom so stakeholdermi, tak v konkurenčnom ako aj v inštitucionálnom prostredí.

3. Záver

V spoločnosti, kde sú trhy presýtené konkurenčnými produktmi a kde naďalej narastá vplyv spotrebiteľov, patrí reputácia podniku medzi rozhodujúce faktory podnikov. Na zabezpečenie účinnej výmeny tovarov a služieb už nestačia iba formálne pravidlá a zákony, ale práve reputácia podniku a dôvera ako výsledok reputácie a vnímania zákazníka, zohráva rozhodujúcu úlohu.

Reputácia podniku a problematika budovania reputácie podniku zostáva relatívne málo preštudovaná. Jedným z dôvodov je, že mnohé podniky jej venujú pozornosť iba v prípade, ak dochádza k jej ohrozeniu. Ďalším dôvodom je problém definovania. Pohľad na literatúru poukazuje na to, že reputácia podniku prechádza naprieč viacerými vednými disciplínami a je predmetom viacerých výskumov a záujmom mnohých akademikov aj odborníkov praxe. Preskúmanie teoretickej literatúry z rôznych vedeckých oblastí ako sociológia, marketing, financie či strategický manažment poukazuje na odlišné vnímanie reputácie podniku. Cieľom príspevku bolo sumarizovať široké spektrum definícii reputácie podniku v súčasnej literatúre a kategorizovať ich na základe podobností.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu č. APVV-15-0511.

Použitá literatúra (References)

Ashforth, B. - Mael, F. (1989). Social identity theory and the organisation. Academy of Management Review, Vol. 14, Issue 1, pp. 20–39. ISSN 0363-7425.

Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. Management Science, Vol. 42, pp. 1231–1241. ISSN 1526-5501.

Beatty, R. P. - Ritter, J. R. (1986). Investment banking, reputation, and under-pricing of initial public offerings. Journal of Financial Economics, Vol.15, pp. 213–232. ISSN 0304-405X.

Bromley, D.B. (2000). Psychological aspects of corporate identity, image and reputation. Corporate Reputation Review, Vol. 3, Issue 3, pp. 240–252. ISSN 1479-1889.

Caruana, A (1997). Corporate reputation: concept and measurement. Journal of Product and Brand Management, Vol.6, Issue 2, pp. 109–118. ISSN 1061-0421.

Caves, R.E. - Porter, M.C. (1977). From entry barriers to mobility barriers. Quarterly Journal of Economics, Vol. 91, pp. 421–434. ISSN 1531-4650.

Cornell, B. - Shapiro, A. C. (1987). Corporate stakeholders and corporate Finance. Financial Management, Vol.16, Issue 1, p. 5. ISSN 1755-053X.

Devine, I. - Halpern, P. (2001). Implicit claims: the role of corporate reputation in value creation. Corporate Reputation Review, Vol. 4, Issue 1, pp. 42–49. ISSN 1479-1889.

Dierickx, I. - Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. Management Science, Vol. 35, pp. 1504–1511. ISSN 1526-5501

Dolphin, R. (2004). Corporate reputation – a value creating strategy. Corporate Governance, Vol. 4, Issue 3, pp. 77–92. ISSN 1472-0701.

Fombrun, C.J. - Rindova, V.P (1998). Reputation management in Global 1000 firms: a benchmarking study. Corporate Reputation Review, Vol.1, Issue 3, pp.205–214. ISSN 1479-1889.

Fombrun, C. - Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. Academy of Management Journal, Vol. 33, pp. 233–258. ISSN 1948-0989.

Fombrun, C. - Van Riel, C.B.M. (1997). The reputational landscape. Corporate Reputation Review,Vol.1, Issue 1,2, pp. 5–13. ISSN: 1479-1889.

Goldberg, M. E. - Hartwick, J. (1990). The effects of advertiser reputation and extremity of advertising claims on advertising effectiveness. Journal of Consumer Research, Vol. 17 (September), pp. 172–179. ISSN 0093-5301.

Gray, E. R. - Balmer, J. M. T. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. Long Range Planning, Vol. 31, Issue 5, pp. 695–702. ISSN 0024-6301.

Grossman, S.- Stiglitz, J. (1980) On the impossibility of informationally eficient markets, American Economic Review Vol.70, pp. 393- 408. ISSN 0002-8282.

Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. Strategic Management Journal, Vol. 4, pp. 607– 618. ISSN 1097-0266.

Herbig, P. - Milewicz, J. (1993). The relationship of reputation and credibility to brand success. Journal of Consumer Marketing, Vol.10 Issue 3, pp. 18–24. ISSN 0736-3761.

Herremans, I. - Akathaporn, P. - McInnes, M. (1993). An investigation of corporate social responsibility reputation and economic performance. Accounting, Organizations and Society, Vol.18, Issue 7/8, pp. 587–604. ISSN 0361-3682.

Higson, C. (1998). Goodwill. British Accounting Review, Vol. 30 Issue 2, pp. 141–158. ISSN 0890-8389.

Milgrom, P. - Roberts, J. (1982). Predation, reputation and entry deterrence. Journal of Economic Theory, Vol. 27, pp. 280–312. ISSN 0022-0531.

Nguyen, N.- Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 8, Issue 4, pp. 227–236. ISSN 0969-6989.

Perrow, C. (1961). Organizational prestige: some functions and dysfunctions. American Journal of Sociology, Vol. 66, pp. 335–341. ISSN 0002-9602.

Roberts, P. W. - Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. Strategic Management Journal, Vol. 23, pp.1077–1093. ISSN 1097-0266.

Rose, C. - Thomsen, S. (2004). The impact of corporate reputation on performance: some Danish evidence. European Management Journal, Vol.22 Issue 2, pp. 201–210. ISSN 0263-2373.

Shapiro, C. (1983) Premiums for high-quality products as returns to reputations. Quarterly Journal of Economics, Vol. 98, pp.659- 681. ISSN 1531-4650.

Shrum, W. - Wuthnow, R. (1988). Reputational status of organizations in technical systems. American Journal of Sociology, Vol.93, pp. 882–912. ISSN 0002-9602.

Wartick, S.L. (1992) The relationship between intense media exposure and change in corporate reputation. Business & Society, Vol. 31, pp. 33- 49. ISSN 1552-4205.

Weigelt, K.- Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications. Strategic Management Journal, Vol. 9, Issue 5, pp. 443– 454. ISSN 1097-0266.

Kríza podniku a pohľad na ňu z obchodného zákonníka
Enterprise crisis and looking at it from the Commercial Code

Martin Križan, Pavel Škriniar
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
krizanmartin1@gmail.com

Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
pavel.skriniar@euba.sk

Abstract
Management of an enterprise means to identify changes in these environments and the ability to react on these changes by adequate mix of specific activities. An enterprise can come into a crises situation as a result of unsolved reactions to changes of the environments mentioned above. The common feature of an enterprise crises are liquidity- and profitability problems. Identification of the crisis for the company juncture, as the company contradictory in what condition they are and depending on the selected further steps towards reversing this unfavorable development.

JEL classification*: L 20, D 01*
Keywords: *company crisis, equity, commercial code*

1. Úvod

V dôsledku procesu globalizácie rastie technologická, obchodná a právna náročnosť podnikania. Z hľadiska dlhodobých štatistických údajov, teoreticky každý podnik skôr alebo neskôr čelí krízovým situáciám, resp. sa ocitá v kríze. Potencionálnych rizík, z ktorých môže vzniknúť kríza v spoločnosti, je v dnešnej dobe nespočítateľne veľa. Kríza v podniku je rozhodujúca chvíľa, v ktorej nastáva obrat vo vývoji, v dôsledku čoho sa zhorší pôvodný stav. Vo väčšine prípadov vzniká kríza z dôvodu nerovnomerného vývoja organizácie a trhu. Inak povedané ide o sériu udalostí, zvyčajne neočakávaných, ktoré tvoria veľmi skutočný potenciál pre nepriaznivé až katastrofické následky. Kríza podnik spravidla vždy prekvapí a zmeškaná reakcia na krízu môže spôsobiť negatívne dôsledky, ktorým musí podnik v tomto stave čeliť.

2. Kríza podniku a jej prejavy

Kríza nastáva nečakane a nedá sa predvídať. Vo všeobecnej rovine ide o zložitú situáciu, v rámci ktorej je narušená rovnováha základného systému daného subjektu. Ak hovoríme o kríze v spojitosti s podnikom, tak môžeme hovoriť o činnosti podniku, ktorá

zhoršuje celkový vývoj podniku. Predstavuje narušenie rovnováhy v niektorom alebo viacerých subsystémoch podniku, v dôsledku čoho môže dôjsť k ohrozeniu dosahovania cieľov podniku alebo to môže viesť až k ohrozeniu existencie samotného podniku. Z toho dôvodu je identifikácia krízy je pre podnik dôležitým okamihom, pretože podnik rozporná, v akom stave sa nachádza a v závislosti od toho volí ďalšie kroky vedúce k zvráteniu tohto nepriaznivého vývoja.

Medzi znaky krízy patria najmä tieto:[1]

- je rozkladným faktorom systému,
- takmer vždy je negatívnym stavom odvádzajúcim od bežných činností k nejakým iným mimoriadneho typu,
- vytvára napätie a rozdeľuje subjekty v organizácii,
- vyvoláva nesprávne alebo určitým spôsobom skreslené zdanie o aktuálnej situácii, čím umocňuje neprehľadnú situáciu a povzbudzuje negáciu,
- prichádza nečakane a prekvapivo.

Charakteristika krízy je naozaj široká, môžeme ju vnímať z pozície dôsledkov či rozsahu dopadov, doby jej trvania, pôvodu vzniku. Môže ísť o prírodnú, ekologickú, technologickú, konfrontačnú, ilegálnu, psychologickú, ekonomickú alebo aj podnikovú krízu. Keďže výber je naozaj široký, pozornosť bude zameraná na ekonomickú, finančnú a podnikovú krízu.

Ekonomická kríza – vnímaná z makroekonomického hľadiska ako negatívny vývoj HDP, inflácie, nezamestnanosti, či monetárnej a sociálnej politiky štátu, alebo mikroekonomického hľadiska – nepriaznivý stav podnikateľských subjektov, ich likvidity, medzinárodnej konkurencieschopnosti, výrobného procesu či dodávateľsko-odberateľských vzťahov.

Finančná kríza je rozdielna od ekonomickej predovšetkým v tom, že jej vznik ovplyvňuje negatívny vývoj vo finančnom systéme. Príkladom môže byť predovšetkým zlá situácia na hypotekárnom trhu a trhu nehnuteľností v USA, ktorá sa neskôr preniesla do ďalších štátov sveta.

Podniková kríza vychádza zo zlej situácie vo vnútri spoločnosti, kedy sú narušené základné predpoklady jej existencie – poslanie, ciele, predmet podnikania, prosperita a likvidita. Začiatkom nepriaznivého vývoja v podniku je obvykle vzájomné pôsobenie interných a externých faktorov v kombinácii s nevhodným rozhodnutím vedenia spoločnosti.[2]

Kríza a jej krízové javy sú prirodzenou súčasťou životného cyklu podniku. V skutočnosti im nie je možné zabrániť úplne, no podnik musí vynaložiť maximálne úsilie na komplexnú analýzu rizík, ohrození a vykonávať preventívne opatrenia pre prípad vzniku krízových javov.

Krízový jav možno definovať ako sériu udalostí, zvyčajne neočakávaných, ktoré tvoria skutočný potenciál pre nepriaznivé až katastrofické následky. Nastáva priamo a nedá sa predvídať. Bez ohľadu na právne hľadisko každého krízového javu, vnemy vytvorené od začiatku až do vyriešenia krízy môžu dramaticky zasiahnuť dobrú povesť, finančnú situáciu podniku, jeho zamestnancov, výrobky a služby ktoré ponúka.[3]

Kríza je etapou podniku, ktorej sa chce každý vlastník či vedenie podniku vyhnúť, preto často dochádza k efektu „prehliadania" negatívneho vývoja. Manažment sa mnohokrát snaží o jeho utajenie, aby neboli za tento stav sankciovaní poprípade odvolaní z funkcie. Na druhej

[1]ZAPLETALOVÁ, Š. a kol. 2012. *Krizovýmanagement podniku pro 21. století.* Praha: Ekopress, 2012. 167 s. ISBN 978-80-86929-85-9.
[2]ZUZÁK, R. - KÖNIGOVÁ, M. 2009. *Krízové řízení podniku.* Praha: GradaPublishing, 2009. 251 s. ISBN 978-80-247-3156-8.
[3]KOVAČ, M et al. 2003. *Základy malého podnikania.* Skriptá v elektronickej forme. SjF TU : Košice, 2003.

strane samotná kríza v podniku môžeme predstavovať akýsi ozdravnýproces, ktorým sa môže naštartovať nové a úspešné obdobie podniku.

Kríza v podniku zvyčajne nastáva medzi druhým až tretím rokom od založenia podniku, kedy ide prevažne o zníženie konkurencieschopnosti novej inovačnej myšlienky, ktorú konkurencia efektívnym spôsobom dokázala podchytiť a efektívnejšie ju rozvíjať v porovnaní pôvodcom tejto myšlienky, t.j. podnikom.

Ďalším typickým obdobím vzniku krízy v spoločnosti je siedmy rok, kedy ide predovšetkým o vlastníkov a ich ambíciu viesť svoj prvý podnik. V takýchto prípadoch môže dochádzať k hromadeniu ich chýb, ktoré sú kompenzované nadšením a veľkou aktivitou začínajúceho podnikateľa. V priebehu času sa tieto chyby môžu stať nenapraviteľnými a v mnohých prípadoch to môže viesť k zániku existencie ich podniku.[4]

Typickým znakom fázy krízy je nepriaznivý vývoj výkonnostného potenciálu, čím rozumieme:

- radikálne zníženie objemu tržieb,
- pokles čistého obchodného imania,
- zníženie likvidity (platobnej schopnosti),
- vznik nepriaznivej sociálnej klímy v spoločnosti.[5]

Podnik sa počas tohto nepriaznivého vývoja dostáva do situácie, kedy nie je schopný konkurovať na trhu a predovšetkým akokoľvek ďalej fungovať bez riešenia krízy. Manažment sa snaží nežiaduci stav často zvrátiť činnosťami vedúcimi k ozdraveniu a obnove finančnej výkonnosti podniku. Prioritne by mal však detailne analyzovať krízovú situáciu a pomocou nej nájsť možné ohniská, resp. príčiny krízy.

2.1 Kríza podniku z pohľadu Obchodného zákonníka

Novela Obchodného zákonníka zavádza do Obchodného zákonníka nový inštitút **spoločnosť v kríze**, ktorým by sa mala posilniť ochrana veriteľov a zvýšiť miera zodpovednosti vlastníkov za podnikanie.

Spoločnosťou v kríze sa **vzťahuje len na spoločnosť s ručením obmedzeným, akciovú spoločnosť a komanditnú spoločnosť, ktorej komplementárom nie je žiadna fyzická osoba**.

Spoločnosti ako banky, inštitúcia elektronických peňazí, zaisťovne, poisťovne, zdravotné poisťovne, správcovské spoločnosti, či obchodníci s cennými papiermi, burza cenných papierov a centrálny depozitár cenných papierov sú zákonom vylúčené, t.j. nemôžu byť spoločnosťou v kríze.

Zo zákona je spoločnosť považovaná za spoločnosť v kríze, ak je v úpadku, alebo jej úpadok hrozí. Úpadok spoločnosti je upravený v zákone o konkurze a reštrukturalizácii v § 3. Podľa platnej legislatívy sa spoločnosť nachádza v úpadku v prípade platobnej neschopnosti alebo ak je v predĺžení.

Predlžený je ten, kto je povinný viesť účtovníctvo podľa zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov, má viac ako jedného veriteľa a hodnota jeho záväzkov presahuje hodnotu jeho majetku, t.j. má záporné vlastné imanie.

Platobne neschopný je ten, kto nie je schopný plniť 30 dní po lehote splatnosti aspoň dva peňažné záväzky viac ako jednému veriteľovi.

Spoločnostiam novela prináša povinnosť sledovať nielen či sa nenachádzajú v úpadku, ale aj to, či im úpadok nehrozí, čím zavádza nový pojem „hroziaci úpadok“.

Podľa novely Obchodného zákonníka spoločnosti hrozí úpadok, ak pomer vlastného imania a záväzkov je:

[4]HRICKO, J. 2013. *Řešení krize podniku – restrukturalizovat nebo reorganizovat?* : diplomová práca. Praha : VŠE, 2013. 75 s.
[5]SYNEK, M. a kol. 2002. *Poniková ekonomika. 3.vyd.* Praha, 2002. 101 s. ISBN 80-7179-736-7.

- v pomere menej ako 4 ku 100 pre rok 2016,
- 6 ku 100 pre rok 2017,
- 8 ku 100 pre rok 2018.

Týmto opatrením sa vytvára tlak na zvýšenie samofinancovania a lepšieho ručenia veriteľom v obchodných spoločnostiach. Pri zisťovaní, či spoločnosti hrozí úpadok, sa vychádza z údajov z účtovníctva spoločnosti.

Platí, že v roku 2016 je spoločnosť v kríze, ktorej vlastné imanie klesne pod 4 % záväzkov,t.j. ak pomer jej vlastného imania a záväzkov je menší ako 4 ku 100 (hodnota vlastného imania / hodnota záväzkov < 0,04). Z toho teda vyplýva, že ak mám podnik dlh 100 jednotiek a vlastné imanie menej ako 4 jednotiek, tak je podnik v kríze.

V tomto prípade, je štatutárny orgán spoločnosti povinný urobiť všetko preto, aby sa tým dosiahlo odstránenie krízy. Zákon bližšie nešpecifikuje úkony, ktoré by mal štatutárny orgán vykonať, avšak môžeme vydedukovať, že by mal bez zbytočného odkladu zvolať najvyšší orgán spoločnosti, vypracovať návrh opatrení na prekonanie krízy a predložiť ho na prerokovanie najvyššiemu orgánu spoločnosti.

Problémom nového inštitútu spoločnosť v kríze je čisté zameranie sa na účtovníctvo a jeho záznamy, z čoho vyplýva, že spoločnosť musí robiť priebežnú kontrolu stavu spoločnosti z pohľadu účtovníctva. V tejto súvislosti spoločnosť zaujíma hlavne pomer medzi jej vlastným imaním a jej záväzkami a to, či je ten pomer vyšší ako to určuje Obchodný zákonník. V tomto pomere zohráva dôležitú rolu vlastné imanie spoločnosti.

Vlastné imanie, ktoré je niekedy pomenované ako aj ako vlastný **kapitál, vlastné zdroje, vlastné zdroje krytia majetku, vlastné zdroje financovania majetku** je tvorené nasledujúcimi zložkami:

- základným imaním,
- výsledkom hospodárenia minulých rokov
- výsledkom hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení,
- fondmi zo zisku
- oceňovacími rozdielmi z precenenia majetku a záväzkov.

Výšku vlastného imania má podnik možnosť rôznymi spôsobmi ovplyvňovať a tým pádom sa takto môže vyhnúť stavu, aby mu hrozila kríza resp. do nej z hľadiska údajov z účtovníctva spadol.

Vlastné imanie je možné navýšiť napr. cez nepeňažný vklad, kedy hodnota napr. domény alebo ochrannej známky je navýšená umelo, avšak práve táto hodnota sa zoberie na navýšenie imania, a teda sa navýši i vlastné imanie.[6] K navýšeniu vlastného imania, nie je potrebné nevyhnutné navyšovať len základné imanie a následne podávať návrh do registra na zápis zmeny základného imania, postačuje aj napr. vytvorenie kapitálových fondov, resp. kapitalizáciou možných záväzkov spoločnosti najmä vo vzťahu k spoločníkom spoločnosti.

V prípade , keď sa spoločnosť ocitne v kríze, začne platiť zákaz vrátenia niektorých plnení. Zákon v súvislosti so spoločnosťou v kríze zavádza **plnenie nahrádzujúce vlastné zdroje financovania spoločnosti.**

Za plnenie nahradzujúce vlastné zdroje sa považuje plnenie, ktoré poskytne:

a) člen štatutárneho orgánu, zamestnancom v priamej riadiacej pôsobnosti štatutárneho orgánu, prokuristom, vedúcim organizačnej zložky podniku, členom dozornej rady,
b) ten, kto má priamy alebo nepriamy podiel predstavujúci aspoň 5% na základnom imaní spoločnosti alebo hlasovacích právach v spoločnosti alebo má možnosť uplatňovať

[6]Dostupné na internete: < http://www.etrend.sk/podnikanie/rezim-krizy-budu-moct-firmy-lahko-obist.html>, [cit. 2011-05-07]. [online]

vplyv na riadenie spoločnosti, ktorý je porovnateľný s vplyvom zodpovedajúcim tomuto podielu,

c) tichý spoločník,
d) osoba blízka osobám podľa písmen a), b) alebo c),
e) osoba konajúca na účet osôb podľa písmen a), b) alebo c).

V prípade, že plnenie poskytuje niektorá z vyššie uvedených osôb, tak pôjde vždy o plnenie nahrádzajúce vlastné zdroje, bez ohľadu na to, či sa spoločnosť nachádza v kríze alebo nie, nimi poskytnutý kapitál do spoločnosti sa stáva podriadeným záväzkom spoločnosti a v prípade, že sa spoločnosť dostane do krízy, bude platiť zákaz vrátenia tohto plnenia až do prekonania krízy.

Tento inštitút má ambíciu donútiť spoločnosť, resp. jej spoločníkov, resp. akcionárov, v prípade finančných problémov, oficiálne zvýšiť základné imanie(napr. cez úver, pôžičku a jej rôzne podoby a formy, ktorú spoločník , resp. presný vymedzený okruh osôb poskytne spoločnosti) a nie zadlžovať spoločnosť v kríze prostredníctvom úverov alebo obdobných plnení.

Za plnenie nahradzujúce vlastné zdroje sa rozumejú úvery, pôžičky a im obdobné plnenia poskytnuté spoločnosti v kríze, rovnako to platí pre plnenie poskytnuté spoločnosti pred krízou, ktorého splatnosť bola počas krízy odložená alebo predĺžená.

Takéto finančné plnenia od spoločníkov sú týmto ustanovením rekvalifikované na podriadené záväzky spoločnosti a títo veritelia budú môcť byť uspokojovaní až vtedy, keď spoločnosť krízu prekoná.

Počas krízy sa plnenie považuje za nahradzujúce vlastné zdroje len vtedy, ak v čase jeho poskytnutia**:**

a) táto okolnosť vyplýva z poslednej zostavenej riadnej účtovnej závierky alebo mimoriadnej účtovnej závierky spoločnosti,

b) táto okolnosť by vyplynula z účtovnej závierky spoločnosti, ak by bola zostavená včas, alebo

c) ten, kto plnenie poskytol vedel alebo s prihliadnutím na všetky okolnosti mohol vedieť, že táto okolnosť by vyplynula z priebežnej účtovnej závierky spoločnosti, ak by bola zostavená.

Plnením nahradzujúcim vlastné zdroje nie je **:**

a) plnenie alebo zábezpeka poskytnutá spoločnosti počas krízy za účelom jej prekonania podľa reštrukturalizačného plánu,

b) poskytnutie peňažných prostriedkov spoločnosti na dobu nepresahujúcu 60 dní; to neplatí, ak sú poskytnuté opakovane,

c) odklad splatnosti záväzku z dodania tovaru alebo poskytnutia služby na dobu nepresahujúcu šesť mesiacov; to neplatí, ak je odklad poskytnutý spoločnosti opakovane,

d) bezodplatné poskytnutie veci, práva alebo inej majetkovej hodnoty spoločnosti.

Nová právna úprava vyslovuje zákaz vrátenia plnenia nahrádzajúceho vlastné zdrojevrátane ich príslušenstva (úrokov) a zmluvných pokút ak je spoločnosť v kríze, alebo ak by sa v dôsledku toho do krízy dostala.

Zjednodušené povedané Obchodný zákonník vyslovene zakazuje akékoľvek transakcie, ktoré sa uskutočňujú na úkor spoločnosti v prospech spoločníka za podmienok nie obvyklých v bežnom obchodnom styku.

V prípade, že k vráteniu takéhoto plnenia dôjde (napr. aj započítaním, speňažením zálohy, exekúciou alebo iným spôsobom),tak celá hodnota plnenia poskytnutého v rozpore so zákazom sa musí spoločnosti vrátiť. Za vrátenie takéhoto plnenia ručia spoločne a nerozdielne členovia štatutárneho orgánu, ktorí vykonávali funkciu v čase poskytnutia plnenia v rozpore so zákazom vrátenia plnenia nahrádzajúceho vlastné zdroje. Povinnosť ručiť vzniká taktiež tomu

 ISBN 978-80-225-4279-1

štatutárnemu orgánu, ktorý plnenie nevymáhal späť a o tejto povinnosti vedel alebo mohol vedieť s prihliadnutím na všetky okolnosti daného prípadu.

3. Záver

Kríza je obdobím životného cyklu podniku, ktoré nestojí v centre pozornosti a záujmu manažmentu podniku. Dôvodom je asociácia krízy s negatívnym stavom. Zdroje kríz môžu byť rôzne a často sa môžu prejaviť náhodne neočakávanou udalosťou, no nie vždy je podnik pripravený takúto neočakávanú situáciu riešiť. Kríza podniku je ovplyvnená rôznymi faktormi a môže byť eliminovaná včasným, ráznym a efektívnym spôsobom konania podniku. I keď je akákoľvek krízová situácia či dokonca kríza samotná nežiaducim javom ktoréhokoľvek podnikateľského subjektu, realitou ostáva, že je aj jeho neoddeliteľnou súčasťou. Pritom práve kríza môže znamenať i výrazný impulz pre podnik, ktorý povedie k jeho zefektívneniu a rastu jeho konkurencieschopnosti.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu KEGA MŠ SR č. 030EU-4/2015Diagnosticko-prognostický monitoring podnikateľských subjektov ako nástroj konkurenčnej výhody a rozvoja podnikateľského prostredia SR

Použitá literatúra (References)

ZAPLETALOVÁ, Š. a kol. 2012. *Krizovýmanagement podniku pro 21. století.* Praha: Ekopress, 2012. 167 s. ISBN 978-80-86929-85-9.

ZUZÁK, R. - KÖNIGOVÁ, M. 2009. *Krízové řízení podniku.* Praha: GradaPublishing, 2009. 251 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

KOVAČ, M et al. 2003. *Základy malého podnikania.* Skriptá v elektronickej forme. SjF TU : Košice, 2003. HRICKO, J. 2013. *Řešení krize podniku – restrukturalizovat nebo reorganizovat?* : diplomová práca. Praha : VŠE, 2013. 75 s.

SYNEK, M. a kol. 2002. *Poniková ekonomika. 3.vyd.* Praha, 2002. 101 s. ISBN 80-7179-736-7.

Dostupné na internete: < http://www.etrend.sk/podnikanie/rezim-krizy-budu-moct-firmy-lahko-obist.html>, [cit. 2011-05-07]. [online]

Acquisitions in relation to growth companies

Magdaléna Kubranová
University of Economics in Bratislava
Faculty of Business Management
Department of Business Finance
Dolnozemská cesta 1/b
Bratislava, 852 35
Slovak Republic
e-mail: magdalena.kubranova@euba.sk

Abstract
The main focus of a financial strategy is on the financial aspects of strategic decisions. Financial strategy is about raising funds and managing their employment in the organization. Corporate governance, which relates to the way in which companies are directed and controlled, has ramifications for both of these. A discussion of corporate governance would describe companies´ responsibilities to their key stakeholders in particular those stakeholders provide funding. It would internal control mechanism such as the accounting systems and the way in which investment decisions are made. Given that an important aspect of financial strategy is the matching of perceived risk with required return, consideration of corporate governance is fundamental to an analysis of corporate financial strategy. The companies need to grown order to generate capital gains for their shareholders and to justify the growth value already, priced their shares. There are two main ways to obtain this growth: organic growth and by acquisition.

JEL classification*: G34, M21*
Keywords*: acquisition, due diligence, synergies*

1. Introduction

Accordingly, many companies look to acquisitions as a means to obtain the appropriate growth within the required time-frame. We tend in finance to refer to “mergers and acquisitions”. In an acquisition, one company (often, but not always, the larger) purchases the other. A merger is more of a meeting of equals; two companies of approximately the same size come together to form one new venture. In this paper the term “acquisition” is used to cover both types of transaction.

1.1 Reasons for acquisition activity

In our opinion, reasons for acquisition activity fall into two camps - good reasons and bad reasons. The overriding good reason is the creation of shareholder value; we have, after all, established this as a key corporate financial objective. More specifically, ***the good reasons*** can be analysed as follows: (1) to complement the business strategy by filling gaps in product range, market segments, geographic territories, technological know-how, etc. (2) to support value-creating growth that cannot be achieved organically; and possibly (3) to prevent a competitor from making the acquisition. We will come back to reasons one and two shortly. However, at this point we have to admit that we do have some doubts about this third reason, as often it is ego-driven. On balance, we have included it under goods rather than bads on the basis that allowing a competitor to expand could in some circumstances lead to an erosion of one´s own competitive position, thus destroying value in the future.

The bad reasons for acquisitions, of which there are, alas, many examples are: to show better financial results and managerial utility. On the basis that we seek to inculcate good habits, we intend to ignore the bad acquisition reasons from now on, and to focus on the good ones. And these can all be summarized in a term often used in describing corporate finance transactions "synergy".

Almost every acquisition we have ever seen or been involved in has been praised for the synergy created. In fact, the term is used so often that it is probably illegal to do a deal without mentioning it. But in the context of acquisition, what exactly does it mean. The common shorthand used to explain synergy is two and two are five, i.e. if we put these two parts together, the subsequent whole is worth considerably more than its components. However, this is the sorts of woolly terminology that can be used to justify any deal, so let´s see what we can do to strengthen our understanding of the concept.

In terms of competitive strategy, synergy can be described as the creation of a sustainable competitive advantage, or the removal of a previous competitive disadvantage. Achieving significant economies of scale or gaining greater control over channels of distribution or sources of supply may enable the enlarged business to improve its financial return. In these cases the financial justification for the acquisition should be that it would be much more expensive and/or more risky to try to achieve the same improvement in financial return by organic development of the business.

Another way of considering the value of synergies is to look at the accounting goodwill created in a deal. Goodwill in the financial statements represents the excess of the purchase price over the identifiable value of the assets (both tangible and intangible) purchased. There is a "winner´s curse"- almost always, the winning bidder in an acquisition has offered the highest amount. This being so, they should question what they were getting for that goodwill, i.e. why the target was actually worth more to them than to others. What synergies does this acquirer have that were not available to competitors? Unless these can clearly be identified, it is possible that the acquirer overpaid.

2. Due diligence

Acquisitions are generally expensive, and often risky. Before any transaction is completed, the buyer needs to ensure that proper due diligence is undertaken. Due diligence is an investigation of the affairs (financial, commercial, and other) of the target company. Conducting good due diligence carries several advantages:
It ensures that you know what you are buying, and are aware of any potential pitfalls.
It can help in determining valuations, ensuring that you don´t overpay.
It can be focused on the potential synergies, to evaluate whether they are achievable.
It can assist the buyer in developing a post-acquisition integration plan.

The detailed due diligence carried out pre-acquisition should be used to check the realism of the initial valuation assumptions. Due diligence is always worthwhile, but in scoping the level of work a balance has to be struck between the significance of the deal, the likelihood of its going ahead, and the cost and timescale of the due diligence exercise. Key issues to address must be main value drivers for the business, and sensitivity analysis should be done to establish how critical these are, with due diligence used to confirm that the minimum required level should be reasonably achievable. If the deal value is predicated on synergies, attention should specifically be paid to issues surrounding those synergies. (Read et al.,1997).

In addition, the detail of the accounting policies needs to be understood, as the acquirer needs to know what the asset values and underlying cash flows are, and also what the target´s profits will be under the acquirer´s accounting policies. In these days of "fair value" in

 ISBN 978-80-225-4279-1

accounting, when mark-to-market and mark-to-model valuation techniques are common in financial statements, this has become increasingly important.

2.1 Due diligence and confidentiality of data

Any acquirer is going to want to do diligence - it is an essential part of the value-determination process and protects buyers against unexpected shocks after the deal is completed. But from the point of view of the vendor, due diligence is difficult. If the vendor is trying to keep quiet about the business being sold, the having teams of strangers crawling over everything is not really conductive to secrecy. And even if there is no secrecy about the potential sale, in a situation where there are several potential bidders in the early stages then the disruption from several separate due diligence teams is considerable. Nonetheless, due diligence is needed. (Vlachynský et al. 2012).

Vendor due diligence is due diligence commissioned by and conducted on behalf of the vendor of the business before the bidders are invited to consider the company. Although in the later stages of a bid the potential acquirers will need to conduct further due diligence of their own, managing the early stages in this way has several advantages.

First, by seeing the results of a due diligence exercise before the information memorandum has been finalized, the vendor can be aware of potential flaws in the business, and can put measures in place to correct them.

And, second, there is just one due diligence team involved, rather than several, which is easier for the business. Of course, the only way this can work is if the bidders know that the vendor due diligence is done thoroughly, and that they can rely on it legally. This is a well-understood and accepted process.

The way to manage the due diligence process is to have a data room. It is very common in larger transactions for a virtual data room to be set up, with all of the company´s documentation held electronically on it, and bidders given password access to enable them to carry out their due diligence remotely.

2.2 Common areas for due diligence

Financial performance is review of historical financial statements, management accounting information and review of forecasts. ***Information system*** requires adequacy of the internal controls of the business and assessment of its management. ***Commercial aspects*** include a review of competitive positioning, dependence on large customers or suppliers, trends in sales volumes and prices, and state of the forward order book. ***Technical operations*** identify production technologies in use; information technology system and their compatibility with bidder´s.

In the sphere of ***human resources*** are need understanding who´s who and where knowledge lies; unionization and legal issues; terms of employment and how they might integrate with the bidder´s and organizational culture and likely conflicts with the bidder. In area of ***intellectual property*** is determine, what is used, what is owned, what is patented or trademarked, which legal entity actually holds the licences (Read et al.,1997).

Environmental and corporate responsibility issues will vary depending on type of business and its location. ***Legal and governance issues*** include details of major contracts; compliance with regulation; company´s compliance systems surrounding and also an understanding of the main risk management mechanism in the organization and its attitude towards corporate governance. ***Status of pension funds*** verified separately with clear understanding of legal position and review of the power of pension fund trustees in relation to the acquisition or the future running of the organization. Full review of tax situation including tax impacts of the acquisition.

 ISBN 978-80-225-4279-1

3. Synergies relating to the value drivers

Adding value in an acquisition includes three types of synergy ***increased sales***, ***costs efficiencies*** and ***working capital management.*** Adding those to the base value leads us to the target´s potential value to the acquirer. However, this is not the amount that should be paid for the target business. Investment banks and lawyers do not come cheap, and substantial deal costs may be incurred before the transaction is complete, thus reducing the deal´s potential value. More significantly, reorganization costs such as redundancies and relocations need to be considered (Brigham et al., 2007). As well as causing a huge personal cost to those involved, they involve significant financial costs, often over several periods. The sum that remains is an indication to the bidder of the maximum amount that they should be prepared to pay for the target company.

If the value to the vendor is higher than that to the potential bidder, then the deal will not proceed. Similarly in a competitive bidding situation, it is logical that the bidder who can create the most value is the one who will win the deal. However, emotion often takes control at this point, and directors are tempted to increase their offers in a competitive situation, perhaps believing that if there is competition, the target business really must be good. This being the case, it is useful to re-evaluate the synergies using a different template (Read et al.,1997). Synergies have already been considered in terms of the impact on the seven value drivers:

- increase sales growth
- increase operating profit margin,
- reduce cash tax rate,
- reduce incremental investment in capital expenditure,
- reduce investment in working capital,
- increase time period of competitive advantage,
- reduce cost of capital.

But it is useful to look at them in terms of their specificity to the bidding company. There are three different possibilities: 1. synergies that any bidder could realize, e. g. arising through better management; 2. synergies that any bidder within the industry could realize, e.g. arising through consolidation of manufacturing, or distribution chains; 3. synergies unique to this bidder, e.g. involving the application of a particular brand or research and development capability.

It can be difficult to add value in an acquisition. Acquisitions raise shareholders´ expectations. After all, as shareholders in bidder we can go out and buy shares in target. So, if bidder itself chooses to buy target, it must be expecting to add some value that we as individual investors could not create. An owner selling a business that has been built up over decades will have a different point of view to a corporate restructuring department anxious to offload a troublesome subsidiary, or one that is just too small to contribute to corporate strategy. This will influence the price they ask, the strategy they adopt, and the emotion they bring to the deal. All of which are useful data for the potential buyer.

4. Conclusions

An acquisition of existing companies is a quick way to grow. Acquisitions, properly planned and executed, can increase shareholder value. In order for this to happen, the protagonists must be clear about how and why this will occur. Synergies can be evaluated using the value drivers model, and due diligence should be focused on the critical areas where value can be gained or destroyed. An acquisition raises performance expectations, as the bidder will generally pay

 ISBN 978-80-225-4279-1

more than market price for the target company. Synergies need to be quantified to support this. Acquisitions can be financed by cash, or through the issue of shares. If the target´s shareholders take equity in the bidder, they retain an interest in the ongoing business and must be satisfied that it will perform under the new ownership, and that the bidder is fairly valued. If the deal is for cash, the target´s shareholders have a clean exist. Although the choice of deal finance can be used to manipulate earnings per share movements, it should be based on the company´s overall financial strategy.

Acknowledgement

This contribution is output of task handling by the Slovak scientific grant VEGA 1/0008/14 "Key trends in managerial financial decision-making process in the conditions of unstable financial markets." to the extent of 100 %.

References

Brealey, R.A., Myers, S.C., Marcus, A.J. (2001). *Fundamentals of Corporate Finance.* Third edition. New York: Mc Grow- Hill Companies USA, 2001. 798 p. ISBN 0-07-120195-5.

Brigham, E. F. − Daves, P. R. (2007). *Intermediate financial management*. 9. ed. Mason : Thomson / South-Western Academic Resource Center USA, 1040 p. ISBN 0-324-40553-7.

Hill, Ch. W.L. (2009). *International business : competing in the global marketplace.* 7th ed. New York : McGraw-Hill/Irwin, 738 p. ISBN 978-0-07-128798-2.

Liaw, K. T. (2012). *The business of investment banking : a comprehensive overview.* 3rd ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 378 p. ISBN 978-1-118-00449-4.

Polouček, S. et al. (2010). *Peniaze, banky, finančné trhy*. Bratislava : Iura Edition, 2010. 476 s. Ekonómia. ISBN 978-80-8078-305-1.

Read, C., Kaufman, S. (1997). *CFO: architect of the corporation´s future*. Price Waterhouse Financial & Cost management Team. New York: Published by John Wiley & Sons, 300 p. ISBN 0-471-97599-0.

Vlachynský, K. et al. (2012). *Finančný slovník : výkladový.* 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 501 s. Ekonómia. ISBN 978-80-8078-469-0.

Model spoločného základu dane nadnárodných korporácií v EÚ
Model of Common Corporate Tax Base in Taxation of Multinational Corporations in EU

Gizela Lénártová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: gizela.lenartova@euba.sk

Abstract
Globalization has very strong impact on international business, trade and economic relations in the world. It has brought positive and negative effects on the international taxation as well. Big multinational corporations in the world can use their potentialities in aggressive tax planning so that they are paying little or no taxes where they do business and make profit. The European Union has prevented this and trying to bring and introduce a single common tax base and its redistribution to those Member States where multinational corporations doing business. The paper deals how to design a common tax base (CCCTB) of multinational corporations and their modifications and the way it is then allocated to those Member States where multinationals operate.

JEL classification*: H 24, H 25*
Keywords*: common corporate tax base, Model CCCTB, multinational corporations*

1. Úvod

Vplyv globalizácie vo svete možno charakterizovať zvýšenou aktivitu nadnárodných spoločností, internacionalizáciou podnikania, nárastom krajín zapojených do podnikania a obchodu, komplexnosťou a zvýšeným nárastom zahraničných transakcií, oslabením významu geografických hraníc pre medzinárodný obchod vďaka revolúcii v komunikačných technológiách.

Dôsledky globalizácie sú ešte zosilnené zvýšenou mobilitou kapitálu, citlivosťou na rozdiely v zdaňovaní a očividne sa zväčšujúcimi problémami vo vyberaní daní z „medzinárodných príjmov“. Národné vlády sú postavené pred dilemu: v snahe o prilákanie zahraničných investícií poskytujú daňové zľavy, zníženie daňového zaťaženia, ako napr. Írsko a súčasne sa musia starať o ochranu svojich rozpočtových príjmov a stanovenie optimálnej hranice na zdaňovanie zahraničných transakcií. Kľúčovým problémom medzinárodného zdaňovania je fakt, že nadnárodné korporácie a veľké portfólio ich investorov neplatia „spravodlivý“ podiel daní a aj ten neplatia tej „pravej“ krajine. Efekt globalizácie na daňový výnos, daňovú efektívnosť a spravodlivosť je silný a preto si vynucuje zásahy a zmeny v zdaňovaní v národných daňových systémoch a aj v ekonomických integračných zoskupeniach. Príkladom toho je Európska únia a jej kroky proti agresívnemu daňovému plánovaniu nadnárodných spoločností.

2. Modely harmonizácie korporatívnych daní v EÚ

Zložitosť korporatívneho zdaňovania vyplýva z toho, že sa v EÚ na základe daňovej suverenity uplatňuje 28 národných spôsobov zdaňovania ziskov korporácií, čiže odlišné spôsoby výpočtu daňového základu, rozdielne nominálne a efektívne daňové sadzby, odlišné spôsoby výpočtu a uplatňovania uznateľných daňových výdavkov a umorovania strát atď. Národné daňové systémy využívajú tieto nástroje ako významné daňové stimuly. Veľké rozdiely v oblasti korporatívneho zdaňovania ovplyvňujú ďalšie faktory: rozdielne účtovné systémy napriek uplatňovaniu IAS a IFRS a rozdielne prepojenie medzi účtovnými a daňovými systémami. S cieľom podporiť fungovanie jednotného trhu a eliminovať daňové prekážky pri realizovaní cezhraničných ekonomických aktivít Európska komisia navrhla harmonizovať okrem nepriamych daní aj dane priame, predovšetkým korporatívne dane nadnárodných spoločností. Tento zámer sa realizuje formou prijatých smerníc a návrhov modelov spoločného daňového základu. Prijaté smernice[1] (smernica o fúziách, smernica o materských a dcérskych spoločnostiach, smernica o úrokoch fyzických osôb a smernica o úrokoch a licenčných poplatkoch právnických osôb) boli úspešne implementované do národných daňových legislatív členských krajín a v harmonizačnom procese EÚ sa úspešne uplatňujú. Základy kvalitatívne vyššej úrovne harmonizácie korporatívnych daní sa začali presadzovať na základe spoločného konsolidovaného základu dane. Už v decembri 1997 bol prijatý na základe politického rozhodnutia Rady ECOFIN Code of Conduct for Business Taxation[2], v ktorom boli sformulované základné pravidlá pre zdaňovanie podnikov a zameral sa na odstránenie nežiaducej daňovej konkurencie. Ďalším krokom bolo prijatie dokumentu Daňová politika v EÚ Kom(2001)260[3], v ktorom je významná príloha Zdanenie spoločností na vnútornom trhu, v ktorej boli charakterizované 4 varianty zdanenia podnikov vykonávajúcich cezhraničnú činnosť. Prelomom sa stalo vytvorenie pracovnej skupiny - Working group CCCTB, ktorá na základe skúseností z Kanady a USA začala pripravovať návrh CCCTB. Doteraz spracované modely sa líšia odlišnou mierou záväznosti (povinné alebo dobrovoľné) a odlišným spôsobom ich konštrukcie. Spoločné majú to, že sa vzťahujú na spoločnosti s celoeurópskymi ekonomickými aktivitami. Ide o tieto modely:

- Zdanenie v domácej krajiny (Home State Taxation – HST),
- Spoločný konsolidovaný základ dane (Common Consolidated Corporate Tax Base – CCCTB),
- Európska korporatívna daň (European Union Company Tax – EUCT),

[1] Smernica č. 90/434/ES, známa pod názvom Smernica o fúziách (The Merger Directive), prijatá v roku 1990, bola novelizovaná smernicou č. 2005/19/ES. Smernica č.90/435/ES s názvom Smernica o spoločnom zdanení materských a dcérskych spoločností (The Parent – Subsidiary Directive), novelizovaná smernicou č. 2003/123/ES. Smernica č. 2003/49/ES, ktorá sa nazýva Smernica o spoločnom systéme zdaňovania úrokových platieb a licenčných poplatkov zrážkovou daňou (The Interest and Royalties Directive), je platná pre podnikateľské subjekty – právnické osoby, ktoré podnikajú, obchodujú a investujú v členských štátoch EÚ. Smernica č. 77/799/ES o vzájomnej pomoci medzi príslušnými orgánmi členských štátov, vzájomnej výmene informácií, o súčinnosti pri zabezpečovaní, vyšetrovaní a prítomnosti úradníkov jedného členského štátu na území iného členského štátu na účel kontroly nadnárodných korporácií (The Mutual Assistance Directive). Nová smernica o vzájomnej spolupráci bola prijatá v roku 2011 Smernica č. 2011/16/EU o administratívnej spolupráci v oblasti priamych daní. V oblasti boja proti daňovým podvodom a daňovým únikom sú prijímané mnohé opatrenia a dokumenty, napr. v oblasti DPH (VIES Information Exchange System) a spotrebných daní. Arbitrážna konvencia – smernica č. 90/436/ES v oblasti transferových cien, ktorá mala eliminovať dvojité zdanenie ako dôsledok odlišného interpretovania princípu transferových cien (The Arm's Length Principle – ALP)

[2] http://www.gov.im/lib/docs/treasury/incometax/eucodeofconduct040106.pdf
[3] http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ//LexUriServ.do2uri=Com:2001:0582:FIN:EN:pdf

- Povinne Harmonizovaný základ dane (Compulsory Harmonized Corporate Tax Base – CHCTB.

Všetky štyri modely boli navrhnuté ako možné a alternatívne spôsoby zdanenia nadnárodných spoločností, ktoré fungujú v Európe. Na začiatku a aj v priebehu spracovávania návrhov sa počítalo s tým, že budú uvedené modely postupne dopracovávané, resp. modifikované. Ich spoločnou črtou je, že vychádzajú z konštrukcie spoločného/jednotného základu dane korporatívnej dane. Napriek veľkému úsiliu Európskej komisie a jej pracovnej skupine) modely harmonizácie založené na spoločnom daňovom základe doteraz neboli formou smernice prijaté a preto nemohli byť ani implementované do daňovej praxe.

3. Konštrukcia spoločného konsolidovaného základu dane korporácií

Koncept spoločného konsolidovaného daňového základu korporácií (ďalej CCCTB) je ambiciózny, náročný a zložitý projekt harmonizácie korporatívnych daní nadnárodných spoločností členských krajín EÚ, ktorý sa začal pripravovať v prvom desaťročí 21. storočia.

Podstatu CCCTB možno charakterizovať takto:

- daňový základ korporácií ako jeden z najdôležitejších základných konštrukčných prvkov dane z príjmov korporácií by sa mal vzťahovať na nadnárodné spoločnosti pôsobiace v EÚ z ich celoeurópskych podnikateľských aktivít;
- spoločný, resp. jednotný základ dane korporácií znamená, že ide o výpočet daňového základu korporácií na základe spoločných, resp. rovnakých alebo jednotných pravidiel a kritérií, ktoré budú dohodnuté a uplatnené v EÚ;
- konsolidovaný základ dane vychádza z konsolidovanej účtovnej závierky (ďalej KÚZ) podľa legislatívy EÚ.[4]

Návrh CCCTB vyvolal veľkú diskusiu odborníkov a názory na tento model, na jeho výhody a nevýhody sú značne protichodné. Od predloženia tohto návrhu má veľa odporcov predovšetkým v členských krajinách EÚ, pretože ho vnímajú ako ohrozenie národnej daňovej suverenity.

Medzi hlavné argumenty zástancov harmonizácie daňových základov dane z príjmov právnických osôb patria[5]: zníženie administratívnych nákladov zdanenia, možnosť odpisu strát dcérskych spoločností, zamedzenie dvojitého zdanenia, zamedzenie daňovým únikom a transferovým cenám, zabezpečenie príjmov národných rozpočtov a uplatňovanie „férovej“ daňovej súťaže, zabezpečenie rovnakých konkurenčných podmienok a vytvorenie spoločného trhu a zabezpečenie voľného obchodu odstránením daňových prekážok.

Odporcovia harmonizácie dane z príjmov a zavedenia spoločného daňového základu spochybňujú uvedené pozitíva. Ich argumentáciu možno zhrnúť takto:[6] nárast daňového zaťaženia, pokles príjmov verejných rozpočtov z dane z príjmov právnických osôb, zvýšenie nepriamych daňových nákladov v prechodnom období najmä pre malé a stredné podniky pôsobiace iba na území jedného členského štátu, zásah do suverenity členských krajín (zásah do fiškálnej a daňovej suverenity), riziko úplnej harmonizácie daní.

Zjednocovanie daňového systému môže odstrániť konkurenčné výhody v krajinách s priaznivým daňovým systémom pre podniky. V dôsledku harmonizácie daní by sa zmenil nielen rozsah konkurenčných podmienok, ale aj ich smerovanie, čiže dane by sa pre niektorých

[4] Základná legislatíva: Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2006/46/ES zo 14. júna 2006 , ktorou sa mení a dopĺňa smernica Rady 78/660/EHS o ročnej účtovnej závierke niektorých typov spoločností, smernica Rady 83/349/EHS o konsolidovaných účtovných závierkach, smernica Rady 86/635/EHS o ročnej účtovnej závierke a konsolidovaných účtoch bánk a iných finančných inštitúcií a smernica Rady 91/674/EHS o ročných účtovných závierkach a konsolidovaných účtovných závierkach poisťovní. Nariadenie č. 1606/2002 o aplikácii IAS a ďalšie.
[5] SOLÍK, J. 2007. *Súčasný stav a tendencie vývoja harmonizácie daní v Európskej únii.* s. 48 a 49.
[6] Tamtiež, s. 50.

 ISBN 978-80-225-4279-1

účastníkov trhu zvýšili, kým pre iných by sa znížili. Harmonizácia nesmie byť dôvodom na zhoršenie daňového prostredia, pretože podnikanie potrebuje dobré podnikateľské podmienky, nie jednotné dane. Pri širšom pohľade na konkurenčné podmienky by sa konkurencia nemala odhadovať iba z hľadiska daní, ale aj s ohľadom na verejné služby. V prípade konzistentného smerovania na vytvorenie vyrovnaného konkurenčného prostredia by bolo treba harmonizovať aj vládou poskytované služby. Toto by nevyhnutne viedlo k úplne centralizovanej vláde. Ako už bolo spomenuté, návrh smernice CCCTB sa doteraz nepodarilo prijať. Aké sú problémy implementácie CCCTB?

Prvou otázkou, ktorú treba riešiť je, na ktoré spoločnosti sa bude smernica CCCTB vzťahovať. Návrh smernice vymedzil subjekty podľa dvoch hlavných kritérií:

1. výška vlastníctva hlasovacích práv:
   - účasť viac ako 20 % – spojené osoby,
   - účasť 50 % – 70 %, vtedy členovia skupiny si môžu zvoliť CCCTB, ale nie na účely konsolidácie,
   - účasť väčšiu ako 75 % – členovia konsolidovanej skupiny;
2. rôzne druhy spoločností podľa rezidentstva a rôzne druhy skupín spoločností:
   - spoločnosť, ktorá je rezidentom v členskom štáte EÚ,
   - stála prevádzkareň spoločnosti, ktorá je v EÚ nerezidentom,
   - spoločnosť, ktorá je rezidentom v EÚ so stálou prevádzkarňou v EÚ,
   - spoločnosť, ktorá je v EÚ nerezidentom, ale má stálu prevádzkareň v EÚ,
   - skupina spoločností – spoločnosti sú spojené osoby,
   - skupina spoločností – spoločnosti sú spojené osoby, ktoré nie sú konsolidované,
   - skupina spoločností – spoločnosti sú konsolidované.

Môžu existovať rôzne kombinácie týchto typov spoločností.

Ďalšie otázky, ktoré treba dopracovať sú: definícia základu dane CCCTB spoločností, ktoré podliehajú a nepodliehajú konsolidácii, definície zdaniteľných príjmov, definície príjmov, ktoré nebudú podliehať dani, definície uznateľných daňových výdavkov a neuznateľných daňových výdavkov, definícia dlhodobého majetku, pravidlá oceňovania, pravidlá odpisovania dlhodobého majetku, kompenzácia strát (pravidlá umorovania strát), skupiny podnikov pre konsolidáciu, metódy konsolidácie, mechanizmus alokácie CCCTB medzi jednotlivé členské štáty EÚ, v ktorých nadnárodná spoločnosť podniká.

V roku 2010 sa zintenzívnila práca pracovnej skupiny CCCTB WG. Na začiatku roka 2010 sa uskutočnilo významné pracovné stretnutie CCCTB WG, na ktorom boli prezentované štyri problémové okruhy:[7]

- definícia CCCTB skupiny podnikov,
- reorganizácie skupiny podnikov vo väzbe na CCCTB,
- medziskupinové a vnútroskupinové transakcie,
- pravidlá proti zneužitiu CCCTB.

Z pracovných stretnutí v roku 2010 vyplynuli závery, publikované v týchto dokumentoch: COM(2011)121 a SEC(2011)316 final, ktorý obsahuje „Summary of the Impact Assessment“ ako súčasť návrhu „Smernice o CCCTB“.

[7] Taxud-D1 „Summary Record by the Chair of the CCCTB Workshop“, October 2010.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Správa uvádza 4 hlavné možné scenáre implementácie CCCTB v budúcnosti:[8]

1. možnosť – SCENÁR „status quo“ („no action“), čiže žiadne nové aktivity pri zavádzaní CCCTB sa nebudú uskutočňovať;

2. možnosť – SCENÁR 1: scenár prijatia dobrovoľného CCTB (Optional Common Corporate Tax Base), to znamená, že spoločnosti by si mohli vybrať tento model a tak nahradiť 27 rozdielnych daňových zákonov (v oblasti korporatívnych daní) jednotlivých členských štátov jednoduchým a spoločným súborom pravidiel výpočtu CCTB pre relevantné spoločnosti;

3. možnosť – SCENÁR 2: scenár prijatia povinného CCTB (Compulsory Common Corporate Tax Base), to by znamenalo povinné nahradenie 27 rozdielnych odlišných daňových zákonov (v oblasti korporatívnych daní) členských štátov jednoduchým a spoločným súborom pravidiel výpočtu CCTB pre relevantné spoločnosti;

4. možnosť – SCENÁR 3: scenár prijatia dobrovoľného CCCTB (Common Consolidated Corporate Tax Base), spoločnosti by si mohli vybrať tento systém spoločného konsolidovaného daňového základu namiesto 27 odlišných daňových systémov a 27 odlišných účtovných systémov;

5. možnosť – SCENÁR 4: scenár prijatia povinného CCCTB (Common Consolidated Corporate Tax Base), spoločnosti by museli uplatniť systém spoločného konsolidovaného daňového základu namiesto 27 odlišných daňových systémov a 27 odlišných účtovných systémov.

Podľa doteraz spracovaných návrhov smernice CCCTB z roku 2011[9] sa bude konsolidovaný základ dane stanovený na príslušný daňový rok rozdeľovať medzi členov nadnárodnej skupiny (korporácie) podľa vzorca, ktorý je postavený na týchto ukazovateľoch: obrat, práca, aktíva, pričom majú rovnakú váhu (1/3):

Vzorec rozdeľovania konsolidovaného DZ nadnárodnej skupiny, čiže podiel spoločnosti A:

Podiel A = [(1/3 obrat A/obrat skupina + 1/3 (1/2 objem miezd A/objem miezd skupina + 1/2 počet zamestnancov A/počet zamestnancov skupiny) + 1/3 aktíva A/aktíva skupina)]
* konsolidovaný základ dane (1)

Rovnaká váha týchto faktorov má zabezpečiť, aby boli zisky zdaňované tam, kde sa vytvoria. Faktorom obrat sa má dosiahnuť primeraná účasť štátu určenia, faktor práca je stanovený podľa objemu miezd a počtu zamestnancov, ktoré sú určené 1:1, čiže sú v rovnováhe. Faktor aktív zahŕňa len dlhodobý hmotný majetok. Nehmotný majetok a finančné aktíva sa nezahŕňajú do tohto vzorca, pretože majú pohyblivý charakter. Tento prístup je veľmi kritizovaný, pretože vo faktore aktíva nie je zahrnuté duševné vlastníctvo, čo je v súčasnom období potreby inovácií nesprávne.

V roku 2012 Európsky parlament prijal pozmeňujúce návrhy tohto dokumentu a rovnakú mieru uvedených faktorov zmenil tak, že práca a aktíva budú tvoriť 90% a 10% obrat.

Vzorec rozdeľovania konsolidovaného DZ nadnárodnej skupiny, čiže podiel spoločnosti A podľa pozmeňujúceho návrhu:

Podiel A = [(1/10 obrat A/obrat skupina + 9/20 (1/2 objem miezd A/objem miezd skupina + 1/2 počet zamestnancov A/počet zamestnancov skupiny) + 9/20 aktíva A/aktíva skupina)]

[8] SEC (2011)316 final “Summary of the Impact Assessment“ ako sprievodný dokument návrhu „Smernice o CCCTB“, s. 4.

[9] Návrh smernice Rady o spoločnom konsolidovanom základe dane z príjmov právnických osôb (CCCTB), SEK2011 315 v konečnom znení, SEK(2011) 316 v konečnom znení, Brusel 16.3.2011, článok 86

 ISBN 978-80-225-4279-1

* CCCTB (2)

Táto zmena vychádza z toho, že obrat je rôzny v jednotlivých členských štátoch a je daný ekonomickou úrovňou a životnou úrovňou v príslušnom členskom štáte. Faktor obratu zvýhodňuje štáty s vyššou spotrebou, t.j. veľké hospodársky rozvinuté štáty. Pre Slovensko s proexportne orientovanou ekonomikou by faktor obratu by pravdepodobne neznižoval daňové príjmy do štátneho rozpočtu. Podľa analýzy Ekonomického ústavu SAV[10] je pravdepodobné, že sa krajinám s nízkou priemernou mzdou uplatnením vzorca podľa návrhu smernice zníži príjem z dane z príjmov právnických osôb do ŠR. Výpočty vychádzali z údajov 11 nadnárodných spoločností za roky 2009 a 2010 a simulovali situáciu rozdelenia základu dane podľa vzorca zo smernice (1). Podľa tohto vzorca by pri rozdelení zisku od týchto spoločností do ŠR plynuli nižšie príjmy o 40,4 mil. eur, čo spôsobilo uplatnenie faktora vyplatené mzdy. Ministerstvo financií SR spracovalo stanovisko k uvedenej smernici veľmi podrobne a pripomienkovalo jednotlivé články navrhovanej smernice z pohľadu daňovej legislatívy SR (daňový zákon o dani z príjmov) a pohľadu dopadov na ekonomiku Slovenska.

4. Súčasný stav zavádzania spoločného základu dane v EÚ

Po viac ako 15 rokoch spracovávania a vyjednávania by sa mal spoločný základ dane nadnárodných spoločností stať realitou. Európska komisia chce aj takto bojovať proti neplateniu daní veľkými nadnárodnými korporáciami. Podľa prepočtov ekonomického týždenníka The Economist[11] americké spoločnosti ročne „ušetria“ neplatením daní približne 90 mld. eur. Jeden z konkrétnych prípadov bola firma Apple pôsobiaca v Írsku, ktorá využila podľa Európskej komisie uplatnenie neoprávnených štátnych daňových stimulov. Firma Apple vďaka daňovej optimalizácii roky neplatila dane a teraz má doplatiť až 13 mld. eur plus úroky. Ďalšie prípady sú holandský prístup k americkému reťazcu Starbucks, prešetrujú sa aj prípady Luxemburska so spoločnosťami Amazon a McDonald's.

Podľa najnovšieho návrhu Európskej komisie, tak ako to uvádza Buchláková,[12] budú podnikatelia s medzinárodným pôsobením v EÚ podávať jedno daňové priznanie jednému správcovi dane. Ten potom základ dane rozdelí podľa vzorca na tie členské krajiny, v ktorých nadnárodná spoločnosť pôsobí. Príslušnú časť základu dane potom zdaní členský štát daňovou sadzbou, ktorá sa uplatňuje podľa daňovej legislatívy v tomto štáte. Daňoví poradcovia tvrdia, že spoločný základ dane by pre firmy predstavoval zjednodušenie výberu daní. Dnes podľa odborníkov netransparentnosť systému spočíva v tom, že sa v každej krajine vypočítava základ dane iným spôsobom. Uvedený návrh Európskej komisie označil eurokomisár pre hospodárske a finančné záležitosti, dane a clá Pierre Moscovici ako návrh 21. storočia. Ako uviedol[13] implementácia spoločného základu dane bude pozostávať z dvoch krokov. Prvý krok spočíva v zjednotení výpočtu spoločného základu dane korporatívnej dane vo všetkých krajinách únie, čiže spoločnosti podnikajúce vo viacerých krajinách EÚ spočítajú všetky príjmy, straty vo všetkých krajinách, v ktorých podnikajú, pričom aplikujú na ne spoločný základ dane. V druhom kroku sa spoločný ZD rozdelí podľa vzorca uplatnením faktorov obrat, práca a aktíva medzi príslušné členské krajiny, v ktorých sa zdaní tak, že sa uplatní príslušná daňová sadzba tej ktorej členskej krajiny EÚ.

[10] DOMONKOS,T., DOLINAJCOVÁ,M.: Spoločný konsolidovaný daňový základ pre podniky – analýza dopadu na príjmy štátneho rozpočtu SR, Ekonomické modelovanie a analýzy – EÚ SAV, vystúpenie na Euro-fóre dňa 5.5.2012 organizované EÚ SAV.
[11] http://spravy .pravda.sk/tlac/409183-unia-zavadza-zmeny-v-platení-dani/. 28.10.2016
[12] BUCHLÁKOVÁ,L.: Únia zavádza zmeny v platení daní,
http://spravy .pravda.sk/tlac/409183-unia-zavadza-zmeny-v-platení-dani/. 28.10.2016
[13] http://spravy .pravda.sk/tlac/409183-unia-zavadza-zmeny-v-platení-dani/. 28.10.2016

 ISBN 978-80-225-4279-1

Nový systém bude povinný pre veľké nadnárodné skupiny, ktoré majú najväčšiu schopnosť využívať agresívne daňové plánovanie. Ide o nadnárodné skupiny s celkovými príjmami prevyšujúcimi 750 miliónov eur ročne, na ktoré sa budú vzťahovať aj ďalšie pravidlá. Nadnárodné korporácie budú musieť podávať správy obsahujúce výšku ich príjmov a ziskov pred zdanením, zaplatenú daň z príjmov, deklarovaný kapitál, nerozdelené zisky, hmotný majetok a počet zamestnancov podľa jednotlivých krajín, v ktorých vykonávajú podnikateľskú činnosť. Tieto správy by podávali v tom členskom štáte, v ktorom je hlavný subjekt nadnárodnej skupiny rezidentom pre daňové účely. Členský štát, v ktorom je správa podaná, by mal následne tieto informácie poskytnúť ďalším členským štátom, na území ktorých daná nadnárodná skupina podniká.

5. Záver

Snahy o zavedenie spoločného základu dane v členských krajinách Európskej únie sa datujú do konca dvadsiateho storočia, odkedy sa začali spracovávať, diskutovať a prerokovávať modely spoločného základu dane. Doteraz sa žiadny model spoločného daňového základu ani jeho modifikácie nepodarilo presadiť do daňovej praxe z viacerých dôvodov. Išlo o obavy členských krajín o oslabenie daňovej suverenity, ktorú si uplatňujú konštrukciou svojich vlastných daní v národných daňových systémoch. Daňová prax potvrdzuje, že túto situáciu využívajú a zneužívajú nadnárodné spoločnosti pri agresívnom daňovom plánovaní a minimálnom alebo žiadnom neplatení daní. EÚ pri presadzovaní spoločného základu dane nadnárodných spoločností bude musieť pravdepodobne siahnuť k novým pravidlám hlasovania pri schvaľovaní smerníc EÚ v daňovej oblasti. Bude sa hľadať zmena od jednomyseľného hlasovania a schvaľovania daňových smerníc, ktoré budú pravdepodobne nahradené inými postupmi, ktorý bude vychádzať z princípu tzv. posilnenej spolupráce alebo iného spôsobu hlasovania. Možno len odhadnúť, že nepôjde o jednoduchú procedúru, avšak výška potenciálnych daňových príjmov plynúcich od nadnárodných korporácií do rozpočtov členských štátov a rozpočtu EÚ je veľmi vysoká a preto snahy Európskej komisie by mali byť uvedené do daňovej praxe.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0184/16 „Eliminácia medzinárodného dvojitého zdanenia podnikateľských subjektov a jej vplyv na rozvoj podnikania a investovania v SR“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Lénártová,G. (2012). *Harmonizácia daní v Európskej únii*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 236 s. ISBN 978-80-225-3501-4.

Lymer, A. – Hasseldine, J. (2002). *The International Taxation System.* Boston/Dordrecht/London : Kluwer Academic Publishers, 2002. 313 s. ISBN 1-4020-7157-4.

Nerudová, D. (2008). *Harmonizace daňových systémů zemí Evropské unie.* 2. vydanie. Praha: ASPI, 2008. 260 s. ISBN 978-80-7357-386-7.

Solík, J. (2007). *Súčasný stav a tendencie vývoja harmonizácie daní v EÚ*. Bratislava: Nadácia F. A. Hayeka, 2007. 203 s. ISBN 978-80-969833-0-8.

Široký, J. (2009). *Daně v Evropské unii*. 3. aktualizované a prepracované vydanie. Praha : LINDE, 2009. 354 s. ISBN 978-80-7201-746-1.

príručky, dokumenty
Domonkos,T., Dolincajová,M.: Spoločný konsolidovaný daňový základ pre podniky – analýza dopadu na príjmy štátneho rozpočtu SR, *Ekonomické modelovanie a analýzy – EÚ SAV, vystúpenie na Euro-fóre dňa 5.5.2012 organizované EÚ SAV.*

príspevky na konferenciách
Ďurinová, I. (2011). Tax harmonization versus tax competition in the European Union. In *Penzügyi, adózási és számviteli szakmai konferencia. Sopron*, 2011. oktober 6.-7. [elektronický zdroj]. ISBN 978-963-89173-2-4.

Lénártová, G. (2011). Vybrané problémy harmonizácie daní v Európskej únii. In *Evropské finanční systémy 2011 : sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference konané v rámci "Slavnostní konference k 20. výročí založení Ekonomicko-správní fakulty MU*" : Brno, 3.6.2011 [elektronický zdroj]. - Brno : Masarykova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-210-5509-4, s. 153-157.

Lénártová, G. (2011). Tax harmonization in European Union. In *Adóz(z)unk a jövőnek? : modern pénzügyek - uniós kihívások : pénzügyi, adózási és számviteli szakmai konferencia, Sopron,* 2011, október 6. - 7. [elektronický zdroj]. - Šoproň : Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, 2011. ISBN 978-963-89173-2-4, s. [1-8].

Vavrová, K. (2011). Finančné nástroje v oblasti ekologických daní v Európskej únii. In *Evropské finanční systémy 2011 : sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference konané v rámci "Slavnostní konference k 20. výročí založení Ekonomicko-správní fakulty MU"* : Brno, 3.6.2011 [elektronický zdroj]. - Brno : Masarykova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-210-5509-4, s. 257-261.

legislatívne zdroje
Smernica č. 90/434/ES novelizovaná smernicou č. 2005/19/ES.
Smernica č.90/435/ES novelizovaná smernicou č. 2003/123/ES.
Smernica č. 2003/49/ES.
Smernica č. 77/799/ES.
Smernica č. 2011/16/EU
Smernica č. 90/436/ES.
Smernica 2006/46/ES.
Smernica Rady 83/349/EHS.
Smernica Rady 86/635/EHS
Taxud-D1 „Summary Record by the Chair of the CCCTB Workshop“, October 2010.
SEC (2011)316 final “Summary of the Impact Assessment“ ako sprievodný dokument návrhu „Smernice o CCCTB“, s. 4.
Návrh smernice Rady o spoločnom konsolidovanom základe dane z príjmov právnických osôb (CCCTB), SEK2011 315 v konečnom znení, SEK(2011) 316 v konečnom znení, Brusel 16.3.2011

internetové zdroje
http://www.gov.im/lib/docs/treasury/incometax/eucodeofconduct040106.pdf
http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ//LexUriServ.do2uri=Com:2001:0582:FIN:EN:pdf
http://spravy .pravda.sk/tlac/409183-unia-zavadza-zmeny-v-platení-dani/. 28.10.2016

Nadmerná zadlženosť vo svete a problematika úverovania v cudzích menách v maďarskej ekonomike
Overlending in the World and the Problems of Foreign Currency Loans in Hungarian Economy

Csaba Lentner, Ladislav Nagy
National University of Public Service
Faculty of Political Sciences and Public Administration
Department of Public Finance
Ménesi út 5
1118 Budapest
Maďarsko
e-mail: dr.lentnercsaba@gmail.com

Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: ladislav.nagy@euba.sk

Abstract
The studies showed that foreign currency loans were popular in those Central and Eastern European countries and reached a 60-70% share of the total bank debt where the national currency is still in circulation. Reasons are given in the study for excessive foreign currency lending to the retail and local council sectors, the related responsibilities are specified and the consequences are outlined. Mention is made of the consolidation process that started in 2011, in the course of which the Government of Hungary saved hundreds of thousands of families and more than a thousand local councils from financial bankruptcy. However, the principal aim of the study is to reveal that the complex problem of overlending derives from the imprudent adoption of the Neo-liberal economic policy. A government that waives its role to influence, regulate and control the economy and thus becomes weak and inefficient inevitably generates budget deficit and then state debt, which appear in the local council sub-system of the general government and ultimately in the indebtedness of the population.

JEL classification*: E 60, H 12, H 66*
Keywords*: overlending, state debt, foreign currency lending*

1. Úvod

Dlhová kríza krajín, nadmerná zadlženosť podnikov a vysoký objem úverov domácností presahujúci ich platobnú schopnosť sú navzájom súvisiace javy, ktoré predstavujú už od 70. rokov 20. storočia jeden z najvážnejších problémov sveta. V prípade rozvojových a transformujúcich sa ekonomík financujúcich sa zo zahraničných úverových zdrojov je okrem úverového rizika a pravdepodobnosti zlyhania prítomné aj kurzové riziko, ktoré napriek stagnujúcej úrovni dlhu denominovaného v cudzej mene zvyšuje vo väčšine prípadov dlhovú službu krajiny.

Maďarsko patrilo medzi prvé krajiny z transformujúcich sa ekonomík strednej a východnej Európy, ktoré sa integrovalo do medzinárodného finančného prostredia. Stalo sa členom

Medzinárodného menového fondu, a už na začiatku jeho transformácie získalo zahraničné úvery od rôznych medzinárodných finančných inštitúcií. Maďarsko sa považovalo už na začiatku jeho transformácie z centrálne plánovanej ekonomiky za vysoko zadlženú krajinu. Situácia sa ďalej zhoršovala v dôsledku viac ako dvadsaťročnej implementácie neoliberálnej hospodárskej politiky. Na začiatku 90. rokov 20. storočia objem dlhu krajiny presiahol 21 mld. amerických dolárov, dvadsať rokov neskôr sa výška verejného dlhu približovala k 140 mld. americkým dolárom, pričom sa rozhodujúci objem štátneho majetku privatizoval a stratové a neefektívne hospodáriace štátne podniky sa zlikvidovali (Maďarská národná banka, ďalej len MNB). Na zastieranie neúspešnej implementácie hospodárskej politiky, na posilnenie a zachovanie moci vtedajšej neoliberálnej politickej štruktúry banková regulácia štátu umožnila pumpovanie veľkého objemu dlhu denominovaného v cudzích menách – predovšetkým vo švajčiarskych frankoch – do maďarských domácností. Objem úverovej zadlženosti domácností voči obchodným bankám predstavoval v roku 2008 približne 40 mld. amerických dolárov, ktoré (po prepočítaní na maďarské forinty) presiahlo 10 500 mld. maďarských forintov (MNB). Z tohto úverového portfólia takmer polovicu tvorili úvery denominované vo švajčiarskych frankoch.

Treba pripomenúť, že neoliberálna hospodárska politika mohla by byť v maďarskom ekonomickom prostredí aj úspešnou, keby nositelia maďarskej hospodárskej politiky by boli uplatňovali na jej implementáciu a adaptáciu vhodné nástroje sledujúce historické zvyky a danosti krajiny. Maďarsko sa stalo členom nielen medzinárodných finančných inštitúcií a partnerom zahraničných obchodných bánk (integrovalo sa do „západného“ sveta), ale adaptovalo aj neoliberálnu hospodársku politiku spolu s jej nevhodnou implementáciou na jeho podmienky. Táto adaptácia umožnila vznik vysokej miery deficitu verejných rozpočtov a veľkého objemu verejného ako aj súkromného dlhu. Chronicky vysoký objem deficitu a nadmerná miera zadlženosti sa stali bežným javom pre všetky subjekty trhovej ekonomiky. Podobne ako v anglosaskom finančnom systéme, stala sa bežnou praxou aj v Maďarsku, že nároky klientov s nízkou úverovou schopnosťou boli uspokojené zo strany bankovej sústavy.

2. Zhodnotenie dôvodov nadmernej zadlženosti sveta

Rýchly ekonomický rast charakterizujúci obdobie po druhej svetovej vojne sa pre ropný šok v 70. rokoch 20. storočia zastavil. Trhové ekonomiky, ale aj krajiny strednej a východnej Európy mali svoje priemysle a hospodárstva založené na predpoklade obstarania neobmedzeného objemu uhľovodíkových palív a počítali s klesajúcou tendenciou ceny ropy. Bolo to typickým javom od 50. rokov až do začiatku 70. rokov minulého storočia. Ďalej sa spoliehali na vysoký demografický vývoj a s tým spojenou veľkou spotrebou a významnou rezervou pracovnej sily. Cena ropy sa však v roku 1981 zvýšila na štvornásobok v porovnaní s cenou platnou v rokoch 1972 – 1973. Trh sa nasýtil a objavili sa noví konkurenti – Japonsko, ázijské tigre a neskôr Čína a India – s lacnou pracovnou silou a s nižšími výrobnými nákladmi. Od tohto obdobia verejné rozpočty pracujú s deficitom a ekonomické subjekty sa spoliehajú rok čo rok na väčší objem dlhu.

Tempo rastu objemu úverových zdrojov a s tým spojená zvyšujúca zadlženosť národných ekonomík – predovšetkým v Spojených štátoch amerických – sú viditeľné už od polovice 70. rokov minulého storočia. Zadlženosť sa zvyšovala od prelomu tisícročia aj na úrovni domácností, a to predovšetkým v USA.

Vysoká zadlženosť je jednou z najväčších ekonomických a spoločenských problémov sveta. Hovoríme aj o novom type krízy. Zadlženosť sa postupne zvyšovala od ropných šokov až do vypuknutia finančnej a hospodárskej krízy. Je nesporné, že bezprostredným impulzom na vypuknutie krízy boli problémy súvisiace s nadmerným úverovaním domácností, ktoré sa prejavili v roku 2007 na hypotekárnom trhu USA. Aj keď ide o ohromný trh, predsa nemožno

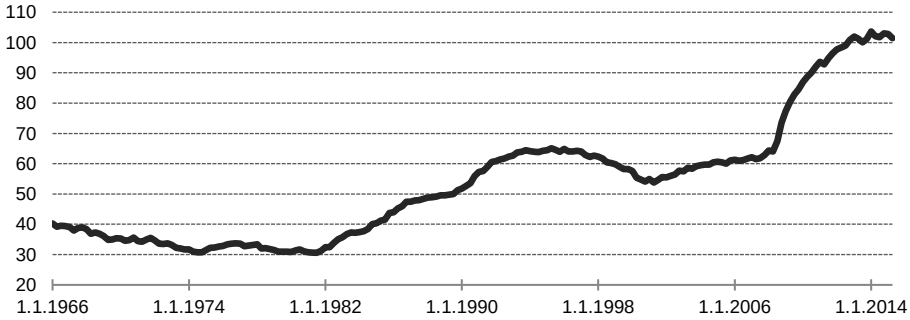
 ISBN 978-80-225-4279-1

predpokladať, že to bola jediná príčina vzniku a rozvoja dlhodobo trvajúcej celosvetovej hospodárskej krízy. Otvoril sa totiž priestor na rastúce zadlžovanie rizikových krajín ako aj ekonomických subjektov a tolerovalo sa ich nízka úverová schopnosť. Obdobie zdanlivo bezproblémového vývoja konjunktúry postupne oslabovalo ostražitosť regulačných orgánov, podceňovali sa možné riziká a narastal morálny hazard ako v bankovom sektore, tak aj v podnikateľskej sfére. Okrem mnohostranných pozitívnych dôsledkov postupujúcej globalizácie sa v niektorých oblastiach v dôsledku nezvládnutej regulácie prejavovali aj jej negatívne črty (uľahčenie špekulačného medzinárodného prelievania kapitálu, „horúcich" peňazí, ovplyvňovanie menových kurzov a pod.). Banková kríza sa stala finančnou krízou, ktorá – vzhľadom na silne globalizované finančné trhy – sa rozšírila na hospodársku krízu. V skutočnosti však ide o krízu neoliberálneho finančného systému. Hovoríme teda o novom type krízy, ktorá vznikla v dôsledku umelo zoslabenej ekonomiky. Rast a „rozširovanie" zadlženosti sa začali už od 70. rokov a tento proces trval viac ako štyridsať rokov.

Systém sociálneho trhového hospodárstva západoeurópskych krajín a systém centrálne plánovanej ekonomiky krajín strednej a východnej Európy sa stali neudržateľnou na začiatku 80-tych rokov minulého storočia. Rapídne sa zvýšili náklady na energiu ako aj finančné nároky pracovných síl vyvolané agresívnou motiváciou na väčšiu spotrebu. Prechodným riešením bolo prijatie úverov na financovanie týchto výdavkov. Tento jav bol typický aj pre Maďarsko, ktoré už od 70. rokov získalo značný objem úverov zo zahraničia. Tieto úvery však boli využité na úhradu bežných výdavkov stratových štátnych podnikov a na zabezpečenie starej paternalistickej ekonomiky.

Obrázok 1

Vývoj podielu verejného dlhu na HDP v USA v rokoch 1966 – 2015 (údaje sú v %)



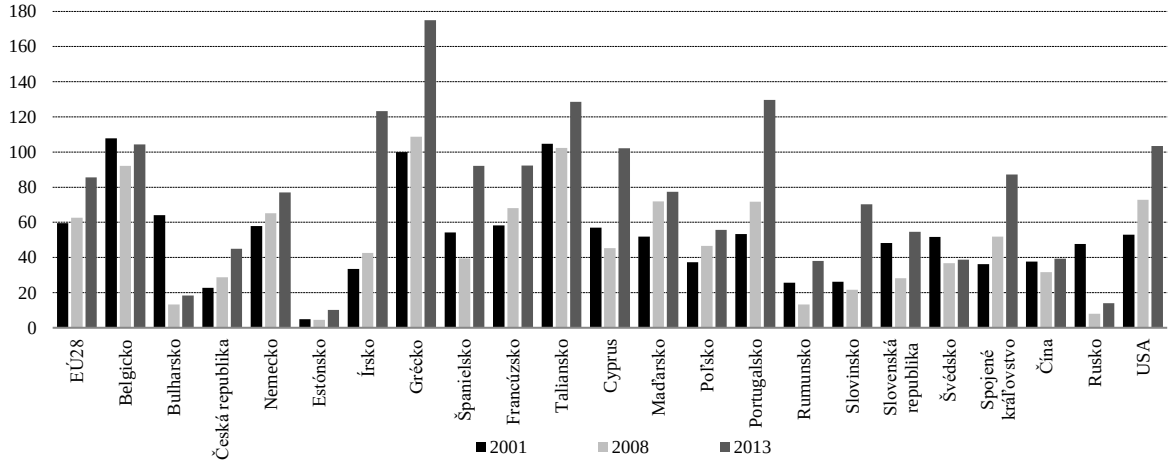
Zdroj: Federal Reserve Bank of St. Louis, vlastné spracovanie

V roku 1989 sa sformulovali nové hospodárske pravidlá nazvané aj ako Washingtonský konsenzus. Tento dokument vybudoval zásady neoliberálneho trhového systému. Jeho podstata spočíva vo fiškálnej disciplíne, v zmiernení redistribučnej a regulačnej úlohy štátu, v liberalizácii trhu statkov a služieb, peňažného a kapitálového trhu a v privatizácii štátnych podnikov. Tento balík pravidiel bol uznávaný aj Medzinárodným menovým fondom a Svetovou bankou a preto sa objavila aj v ich úverových podmienkach ako uznávaný a požadovaný smer hospodárskej politiky. Tento proces neoliberálneho systému vysvetľuje Williamson (2008) v rôznych publikáciách.

V neoliberálnom hospodárskom prostredí sa peňažný prebytok (v prípade štátu ide o prebytok verejných financií, v prípade domácností sú to úspory) vzniká predovšetkým v súkromných finančných inštitúciách, a hlavne v súkromných obchodných bankách so širokou škálou úverových produktov. Dôsledkom uvedeného javu je nadmerná zadlženosť (pozri obrázok 1 znázorňujúci vývoj podielu verejného dlhu na HDP v percentách v Spojených štátoch amerických od 1. januára 1966 až do 1. apríla 2015).

 ISBN 978-80-225-4279-1

Obrázok 2
Vývoj podielu verejného dlhu na HDP vo vybraných štátoch EÚ, Rusku, Číne a USA v rokoch 2001, 2008 a 2013 (údaje sú v %)



Zdroj: Eurostat Database, IMF World Economic Outlook Database a vlastné spracovanie

Situácia nie je lepšia ani v európskom prostredí (obrázok 2 ukazuje podiel verejného dlhu na HDP vo vybraných členských štátoch Európskej únie, v Rusku, Číne a USA v troch rôznych rokoch) a obzvlášť je kritická úroveň zadlženosti v krajinách južnej Európy, ktoré sú zároveň aj členmi Európskej menovej únie.

Mnohé – predovšetkým rozvojové a postsocialistické – krajiny s cieľom zvýšenia vývozu a zníženia vysokých deficitov platobnej bilancie využili rôzne úvery Medzinárodného menového fondu uprednostňujúceho exportne orientovanú liberálnu hospodársku politiku. Roubini a Setser (2004) sa zaoberali reakciou rozvojových ekonomík na hospodársku krízu a postavením Medzinárodného menového fondu v týchto ekonomikách. Preskúmali obdobie mexickej krízy v rokoch 1994 – 1995, dosah úverov poskytovaných Medzinárodným menovým fondom v rokoch 1998 – 2002 takým krajinám ako napríklad Mexiko, Rusku, Brazília, Argentína, Turecko, Uruguaj a pod. Skúsenosti ukazujú, že exportne orientovaná liberálna politika strácala svoju opodstatnenosť, pretože v dôsledku neúspechu v medzinárodnom súperení, zhoršenia výmenných proporcií a poklesu exportu sa nedalo udržať platobnú schopnosť rozvíjajúcich krajín.

Ďalším nedostatkom je, že krajiny financujúce zo zahraničných úverov nedokázali v dôsledku výraznej zmeny menových kurzov uhradiť zo svojich príjmov rastúce úroky zo úverov. Prijaté úvery teda vôbec nepodporovali ekonomiku štátu, skôr došlo ku konzervácii národných hospodárstiev. Zachovali sa staré, energeticky náročné a neefektívne výrobné odvetvia a vzhľadom na ekonomické podmienky príslušných krajín sa spotreba rok čo rok zvýšila. Nevyhnutným následkom týchto javov boli trvalý deficit verejných financií a vysoká úroveň vonkajšej zadlženosti. Najväčším problémom vysokej zadlženosti krajín, resp. vysokého podielu verejného dlhu je však uplatnenie neoliberálnych očakávaní – Washingtonského konsenzu a na neho nadväzujúcich Kodanských kritérií – na vytváranie a udržiavanie takej trhovej ekonomiky, ktorá minimalizuje svoje zásahy a regulačné opatrenia na súkromné obchodné banky a multinacionálne podniky zabezpečujúce rozhodujúcu časť produkcie v národnej ekonomike. S liberalizačnými a deregulačnými opatreniami podporujúcimi vstup zahraničných investorov sú úzko spojené rôzne daňové úľavy a zvýhodnenia podporujúce voľný tok kapitálu a peňazí. Tieto významné úľavy však z dlhodobého hľadiska vyvolajú chronicky vysoké deficity verejných financií. Podpora voľného pohybu tovaru a služieb, zrušenie ochranných ciel a iných regálií zabezpečujúcich ochranu vnútorného trhu významnou mierou prehlbuje deficit štátneho rozpočtu.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Značným problémom bolo v maďarskej ekonomike, že emisná banka nemohla refinancovať národné verejné rozpočty, ktoré sa vyznačili veľmi vysokou mierou deficitu (Kolozsi & Lentner, 2006). Jedno z dôvodov vysokého deficitu verejných financií v Maďarsku považujeme poskytnutie vysokých daňových úľav a rôznych daňových zvýhodnení zahraničným podnikateľským subjektom operujúcim na národnom ekonomickom prostredí. Cieľom týchto úľav, ktoré vyplývali z aktívnej implementácie neoliberálnej hospodárskej politiky, bolo podporovať prílev priamych zahraničných investícií. Zahraničné investície z krátkodobého hľadiska poskytovali početné výhody, medzi nimi nediskutabilne zaraďujeme pozitívny dosah na zamestnanosť. Z dlhodobého hľadiska však daňové zvýhodnenia pôsobia vysoké deficity vo verejných rozpočtoch a odliv čistého zisku zahraničných spoločností takisto má negatívne účinky na výkonnosť ekonomiky.

Veľký objem deficitu verejných financií bol krytý väčšinou zo zahraničných zdrojov, nakoľko centrálna banka nemohla ich refinancovať a interní rezidenti krajiny sa vyznačili veľmi slabou likviditou a akútne nízkou výnosnosťou. Získavanie zahraničných úverových zdrojov pôsobilo vysoké úrokové náklady. Nepriaznivé dosahy tejto formy financovania sa odzrkadľovali aj vo všetkých oblastiach národnej ekonomiky, ktorá sa stala nestabilnou a v určitej miere stratila svoju nezávislosť. Treba tu pripomenúť, že niektoré krajiny majú v porovnaní s Maďarskom pozoruhodne vyššiu mieru zadlženia. Napríklad Japonsko (podiel verejného dlhu na HDP bol 246,17 % v roku 2014 podľa štatistiky IMF) alebo Taliansko (podiel verejného dlhu na HDP bol 132,09 % v roku 2014 podľa štatistiky IMF), ale sú stabilnejšie, pretože štátne dlhy týchto krajín sú financované z interných (národných) úverových zdrojov.

Podľa predpisov Európskej únie, ktoré boli zabudované do národných legislatív všetkých členských štátov, vyplýva, že centrálne banky jednotlivých štátov nemôžu financovať verejné rozpočty (označuje sa aj ako zákaz monetárneho financovania). V praxi to znamená, že centrálna banka nemôže na primárnych trhoch priamo nakupovať štátne cenné papiere a na sekundárnych trhoch len v tom prípade, ak transakcia priamo vyplýva z cieľov monetárnej politiky. Určité kroky však boli uskutočnené aj zo strany Európskej centrálnej banky, napríklad v roku 2012 pri nákupe španielskych a talianskych štátnych cenných papierov, v roku 2014 pri kúpe gréckych a cyperských štátnych papierov a takisto v júni 2015 pri kúpe značného objemu krátkodobých gréckych štátnych dlhopisov s cieľom podporovať grécky bankový systém. Európska centrálna banka však týmto krokom nepriamo uskutočnila monetárne financovanie, pretože nepriamo financovala aj grécky štát.

V tejto súvislosti bol zo strany maďarskej centrálnej banky iniciovaný nový program na začiatku roka 2014. V rámci koncepcie samofinancovania začala implementovať také zmeny v systéme nástrojov menovej politiky, ktoré presmerovali obchodné banky na trh štátnych cenných papierov. Implementácia tohto nástroja bola veľmi úspešná, domáce banky totiž veľkou mierou zvýšili svoje investície do štátnych dlhopisov a vďaka tomu sa znížila aj vonkajšia zadlženosť maďarskej ekonomiky. Programom samofinancovania maďarskej centrálnej banky sa trh vládnych cenných papierov stabilizoval (Hoffmann & Kolozsi, 2014).

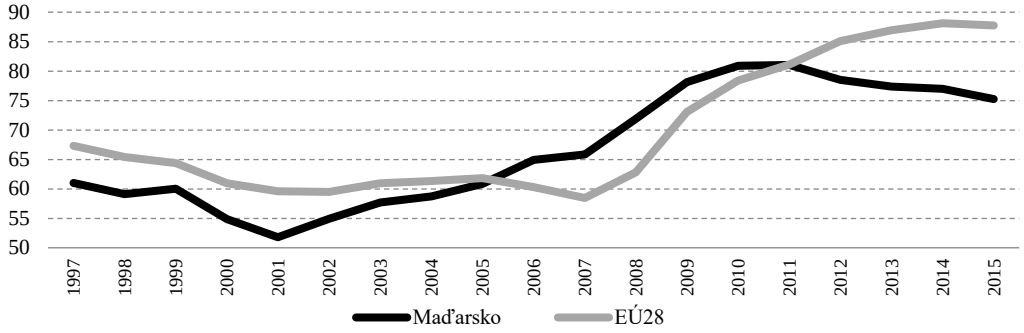
3. Verejný dlh a zadlženosť v maďarskej ekonomiky

V Maďarsku – podobne ako v ostatných krajinách sveta – sa v 70. rokoch minulého storočia prejavili značné problémy s výkonnosťou ekonomiky. Objem dlhu maďarskej ekonomiky presahoval v roku 1979 už desať miliárodov amerických dolárov (MNB). Úroveň zadlženia krajiny sa postupne zhoršovala, a to z viacerých dôvodov. Tento negatívny trend ovplyvnili nielen dianie na svetových trhoch a ropný šok, ale aj interné činitele, medzi ktoré nesporne zaraďujeme nesprávne implementovanú ekonomickú politiku štátu a nemoderné, zostarnuté ekonomické štruktúry.

V období rokov transformácie maďarskej ekonomiky objem dlhu krajiny predstavoval takmer 20-21 mld. amerických dolárov (MNB). Hoci vtedajšia politická moc smerovala určité kroky na opustenie časti dlhu krajiny, ale tieto iniciatívy čoskoro prerušila aj napriek klesajúcej životnej úrovne obyvateľstva, ktorá bola vyvolaná reštriktívnymi hospodársko-politickými intervenciami v dôsledku vysokej zadlženosti a neschopnosti krajiny splácať zahraničné úvery.

Obrázok 3

Vývoj podielu verejného dlhu na HDP v Maďarsku a v Európskej únii v rokoch 1997 – 2015 (údaje sú v %)



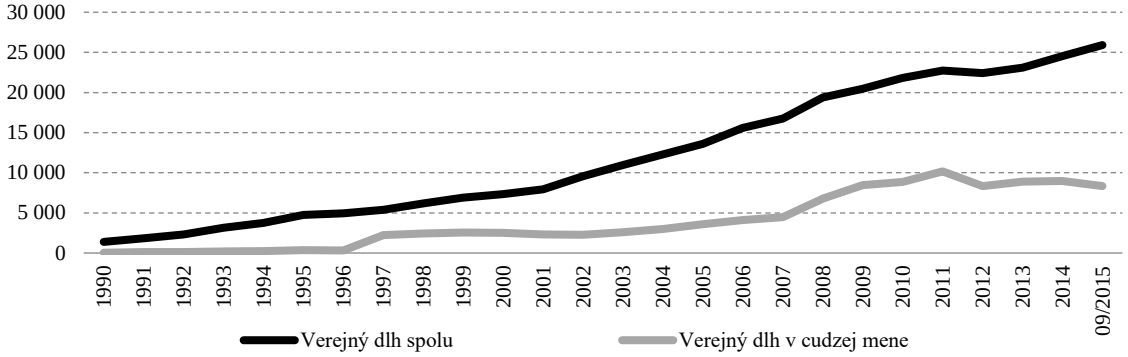
Zdroj: Maďarská národná banka, IMF World Economic Outlook Database a vlastné spracovanie

Maďarsko sa postupným zrušením ochranných ciel vzdalo protekcionistickej zahraničnoobchodnej politiky orientovanej na ochranu vnútorného trhu. Postupne sa zmenil aj smer hospodárskej politiky, ktorá vychádzala zo základnej filozofie Washingtonského konsenzu uprednostňujúceho neoliberálny smer. Deregulácia a liberalizácia hospodárstva a zmiernenie štátnych intervencií však ukazovali veľmi silnú koreláciu so zrušením takmer 1,5 mil. pracovných miest. S oslabením pozície vtedajších štátnych podnikov, čo vyplývalo jednak z ich nedostatočnej úrovne likvidity a rentability a jednak v dôsledku ich likvidácie, sa objavila tzv. produkčná medzera. Túto medzeru postupne nahradzovali medzinárodné podniky, ktoré sa však na spoločnom zdieľaní bremena podieľali nepatrnou mierou. Nepretržitý rast deficitu verejných rozpočtov, reštriktívne opatrenia voči domácnostiam a domácim podnikateľským subjektom na zmiernenie tohto deficitu a často získavané zahraničné úvery sa stali všeobecnými charakteristickými črtami transformujúcej sa maďarskej ekonomiky.

Od polovice 90. rokov Maďarská národná banka prestala refinancovať reálnu sféru a všetky úvery – MBO–programy, privatizačné lízingy, štartovacie úvery, poľnohospodárske úvery a pod. – refinancované maďarskou centrálnou bankou boli zrušené (Lentner, 2005). Bolo spomenuté, že Maďarská národná banka od roku 2000 nemohla refinancovať ani verejné rozpočty s vysokým deficitom. Rozpočtový deficit a s ním súvisiaci rast verejného dlhu, predovšetkým od roku 2002, sú následkami týchto skutočností a ich dosahy sú prítomné aj v súčasnosti i napriek úspešnej konsolidácie verejných financií uskutočnenej v rokoch 2010 – 2013 (pozri obrázok 3). Podiel verejného dlhu na HDP krajiny sa v roku 2010 absolútne zvýšil o 31,7 % oproti roku 2002 (MNB). Potvrdzuje sa teda, že neoliberálna hospodárska politika implementovaná do roku 2010 stratila svoju opodstatnenosť a nová vláda ju nemohla naďalej uplatňovať.

Popri postupnému zvýšeniu verejného dlhu bol veľmi znepokojujúci aj rast miery dlhu denominovaného v cudzích menách (tzv. devízového dlhu). Tento rast bol viditeľný až do roku 2011 (pozri obrázok 4). Situácia sa zhoršovala a krajina z roka na rok potrebovala väčšiu podporu medzinárodných finančných inštitúcií. Vďaka úspešnej konsolidácie verejných financií, zásadnej zmene v smere implementácie hospodárskej politiky bola negatívna tendencia zastavená.

Obrázok 4
Vývoj verejného dlhu a verejného dlhu denominovaného v cudzích menách v Maďarsku v rokoch 1990 – 2015* (údaje sú v mld. HUF)



Zdroj: Államadósság Kezelő Központ [Ústredie na správu verejného dlhu] a vlastné spracovanie
Poznámka: 2015* – stav k 30. 9. 2015

Vstupom do Európskej únie sa v roku 2004 otvárali nové príležitosti na získavanie finančných podporných programov aj pre regionálne a miestne územné samosprávy. Rozpočtové zákony však neumožnili poskytovanie dostatočného objemu prostriedkov zo štátneho rozpočtu na spolufinancovanie projektov podporovaných fondmi Európskej únie. Financovanie projektov rozvoja infraštruktúry realizovaných cez samosprávy – vzhľadom na to, že v mnohých prípadoch absentovalo spolufinancovanie zo štátneho rozpočtu – bolo riešené buď získavaním bankových úverov v komerčných podmienkach alebo emisiou komunálnych obligácií denominovaných v cudzej mene. Takéto financovanie výrazným spôsobom zhoršilo zadlženosť maďarskej ekonomiky. Prvým problémom bol účel, na ktorý boli úverové zdroje prijaté. Išlo teda o investície do rozvoja infraštruktúry, a preto sa nemohlo rátať s priamymi peňažnými efektmi ako pri projektoch realizovaných v podnikateľskej sfére. Druhým problémom bola absencia rozpočtových príjmov samosprávnych celkov v cudzej mene, teda v mene v ktorej boli bankové úvery a emitované dlhopisy denominované (Lentner, 2014). V rokoch 2007 až 2010 sa markantne zvýšili náklady a dlhy vyplývajúce z emisie komunálnych obligácií a taktiež platby bankových úverov denominovaných v cudzej mene (pozri obrázok 4). Finančná nestabilita samosprávnych celkov v dôsledku intenzívneho rastu kurzového rizika v krízových rokoch spôsobil veľmi negatívne na celú sústavu verejných rozpočtov. Podľa správy Najvyššieho kontrolného úradu [Állami Számvevőszék] sa záväzky samosprávnych celkov z emisie komunálnych obligácií zvýšili o 564 mld. maďarských forintov v roku 2010 v porovnaní so začiatočným stavom v roku 2007 (24 mld. maďarských forintov). Rast záväzkov z titulu bankových úverov bol miernejší ako pri obligáciách. V roku 2010 sa zvýšili o 192 mld. maďarských forintov v porovnaní so začiatočným stavom roka 2007 (467 mld. maďarských forintov), čo predstavuje 41% rast.

V rokoch 2007 a 2008 takmer 95 % župných miest a miest so župným právom emitovalo obligácie alebo prijalo úvery denominované v cudzej mene. Záväzky samospráv voči úverovým inštitúciám sa v roku 2010 zvýšili o 77 % v porovnaní s rokom 2007. Rapídny rast dlhov samosprávnych celkov má niekoľko dôvodov. Výrazne sa znížili transfery zo štátneho rozpočtu, ďalej negatívne dosahy hospodárskej krízy a s ňou súvisiaci intenzívny rast kurzového rizika a nemalé nároky finančnej podpory EÚ na spolufinancovanie projektov rozvoja vidieka.

4. Posúdenie dôvodov a zodpovedností devízového úverovania

Podiel devízových úverov na celkovom objeme úverov poskytovaných maďarským domácnostiam sa v rokoch 2010 až 2011 pohyboval okolo 70 % (MNB). Podľa Balása a Nagya

(2010) je tento podiel veľmi vysoký, len v pobaltských krajinách bol zaznamenaný vyšší podiel devízových úverov na celkovom objeme úverového portfólia. Zároveň poukázali na slovenské a české podmienky, kde podiel devízových úverov bol veľmi nízky. Výsledky výskumu Yeşina (2013) boli však oveľa významnejšie, samozrejme, potvrdzovalo sa zistenie spomínaných autorov. Yeşin (2013) vychádzal z údajov obdobia 2007 až 2011. Podľa neho úvery denominované v cudzích menách sa rozširovali hlavne v krajinách strednej a východnej Európy, ktoré používajú stále svoje národnú menu, teda zákonným platidlom v týchto štátoch je národná mena. V Litve napríklad v roku 2011 devízové úvery predstavovali viac ako 90 % úverového portfólia, v Srbsku a Chorvátsku takmer 75 %.

Úvery denominované vo švajčiarskych frankoch boli rozšírené predovšetkým v Maďarsku, no aj v Poľsku so svojim 20 percentným zastúpením v roku 2011. Yeşin (2013) zistil, že systematické, teda trhové nediverzifikovateľné riziko je výrazne vyššie mimo eurozóny, ďalej uviedol, že v skúmanom období obchodné banky operujúcich v krajinách s vysokým objemom devízových úverov mali vyšší objem devízových aktív (devízové úvery) než devízových pasív (devízové vklady), boli teda vytvorené všetky podmienky na vznik kurzového rizika. Je nesporné, že jeden z dôvodov rozširovania úverov denominovaných v cudzích menách je vysoký rozdiel medzi úrokovými sadzbami úverov denominovaných v domácej mene a úverov denominovaných v cudzej mene. Podľa Banaia, Királya a Nagya (2010) druhým dôvodom je regionálna expanzia a nadmerná likvidita materských obchodných bánk ako aj súperenie obchodných bánk.

Úvery poskytované maďarským domácnostiam boli denominované v rozhodujúcej miere vo švajčiarskych frankoch. Podľa výskumov bola finančná gramotnosť obyvateľstva v tomto období pomerne slabá, úvery denominované vo švajčiarskych frankoch považovali za stabilné a nepočítali s kurzovým rizikom. V dôsledku absencie bankových informácií pre svojich klientov a veľkého záujmu obyvateľstva o tieto úvery sa devízové úvery rozšírili. Vtedajšiu úverovú politiku obchodných bánk nemôžeme považovať za prísnu a obozretnú, stala sa totiž bežnou praxou, že nároky klientov s nízkou úverovou schopnosťou boli uspokojené. Chýbali aj predpisy, ktoré by konkrétne upravili a usmernili proces a spôsob posúdenia úverovej schopnosti fyzických osôb – nepodnikateľov a ktoré by určili postupy na stanovenie výšky zábezpeky. Existujúce problémy ďalej prehĺbilo, že poskytnuté úvery denominované vo švajčiarskych frankoch so splatnosťou na 20 až 40 rokov neboli kryté dlhodobými zdrojmi denominovaných vo švajčiarskych frankoch, resp. boli kryté len v nepatrnej miere. Na tento vážny dôvod poukázal aj Yeşin (2013) v krajinách s vysokým objemom devízových úverov.

V Maďarsku sa v bankovej praxi neposkytovali úvery denominované v cudzej mene, len podmienky úverovania boli podobné alebo rovnaké ako pri úveroch denominovaných v cudzej mene. Devízová transakcia sa v skutočnosti uskutočnila len pri hedžingových operáciách, a to len z dôvodu eliminácie kurzového rizika banky. Bez devízových hedžingových kontraktov by boli banky vystavené značnému kurzovému riziku a mali by zvýšiť svoju kapitálovú primeranosť. Hlavným problémom takéhoto úverovania nebola technika úverovania, ale predovšetkým to, že banky zanedbali elementárnu povinnosť ochrany svojich úverových klientov voči zmene menového kurzu a v úplnej miere presúvali kurzové riziká na svojich klientov.

Technika „devízového úverovania“ bola v maďarskej bankovej praxi konštruovaná dvojakým spôsobom. V prvom prípade banka disponovala s určitým objemom devízových zdrojov, ktorý konvertovala na maďarské forinty. Úvery však poskytovala ako keby boli kryté devízovými zdrojmi. Druhý prípad je príliš zložitý a veľmi ťažko prehliadnuteľný. Táto technika sa aplikovala v bankách, ktoré rozhodujúcu časť svojich zdrojov mali denominované v národnej mene (napríklad z forintových vkladov a pod.). Banky totiž mali veľký záujem si využiť novú príležitosť, ktorú im ponúkala vtedajšia liberálna banková regulácia. Svoje úverové

produkty rozšírili o „devízové úvery“ pre domácnosti. Proces devízového úverovania zabezpečili uzatvorením rôznych menových swapových kontraktov. Devízy, ktoré dostali v rámci swapových operácií si okamžite zamenili na maďarské forinty. Banka uzatvorila termínovanú devízovú operáciu a súčasne poskytla úver domácnostiam v maďarských forintoch, ale úver bol zúčtovaný v cudzej mene. V prvom prípade úverovania banka nebola vystavená kurzovému riziku. Banky, ktoré zabezpečili proces devízového úverovania pomocou swapových kontraktov, takisto značne zmierňovali svoje kurzové riziko. Vychádzajúc z týchto myšlienok je zrejmé, že nemožno hovoriť o devízovej likvidite maďarských bánk. Banky všetky úvery poskytovali v maďarských forintoch a svoje zdroje v obidvoch modeloch úverového financovania konvertovali na maďarské forinty. Z toho logicky vplýva, že maďarské devízové úverovanie nemuselo mať žiadny vplyv na menovú bázu švajčiarskeho franku a na súvahu Švajčiarskej národnej banky, na druhej strane však mohlo mať vplyv na ostatné menové agregáty.

Poskytovanie tzv. devízových úverov sa nevyžaduje žiadnu devízovú likviditu banky. V praxi teda maďarské banky neposkytovali devízové úvery (ako sa to nesprávne označuje v teórii a praxi), ale indexované forintové úvery, ktorých úverové splátky a úrokové platby sa menili v závislosti od vývoja menového kurzu švajčiarskeho franku alebo eura a základnej úrokovej sadzby švajčiarskeho franku a eura. Maďarské banky na zmiernenie a elimináciu kurzového rizika uzatvorili derivátové kontrakty a kurzové riziko prenášali takmer v plnej miere na svojich úverových dlžníkov.

5. Záver

Maďarská národná banka v novembri 2014 uskutočnila kroky – na ťarchu svojich devízových rezerv – na prevedenie devízových spotrebiteľských úverov a hypotekárnych úverov na maďarské forinty. V prvom polroku 2015 sa radikálne zmenila štruktúra hypotekárnych úverov. Pôvodný 48-percentný podiel forintových hypotekárnych úverov (v decembri 2014) sa zvýšil na 100 % na konci júna 2015. Znížil sa aj podiel objemu hypotekárnych úverov na HDP. Nehnuteľnosti financované tzv. devízovými úvermi platobne neschopných domácností sú vykúpené Správou národného majetku [Nemzeti Eszközkezelő], pričom platobne neschopné domácnosti môžu naďalej užívať svoju nehnuteľnosť ako nájomcovia. Po rozsiahlych fiškálnych a monetárnych reformách od druhého štvrťroku 2013 možno zaznamenať na Maďarsku markantný ekonomický rast. V roku 2013 skončilo disciplinárne konanie voči štátu z dôvodu nadmernému deficitu verejných financií. Do procesu konsolidácie verejných financií sa zaviedlo mäkké rozpočtové obmedzenie.

Použitá literatúra (References)

Balás,T. – Nagy, M. (2010). A devizahitelek átváltása forinthitelekre. *Hitelintézeti Szemle.* Vol. 9, Issue 5, pp. 416-430. ISSN 588-6883.

Banai, Á. – Király, J. – Nagy, M. (2010). Az aranykor vége Magyarországon. „Külföldi” és „lokális” bankok – válság előtt és válság után. *Közgazdasági Szemle.* Vol. 57, Issue 2, pp. 105-131. ISSN 1588-113X.

Hoffmann, M. & Kolozsi, P. P. (2014). Az önfinanszírozó program stabilabb állampapírpiacot eredményezett. MNB Working Papers, 7, 1-7. Budapest: Magyar Nemzeti Bank.

Kolozsi, P. P. – Lentner, Cs. (2006). A magyar jegybanki szabályozás és monetáris politika az európai integrációs folyamatok tükrében. In Lentner, Cs. et al. (eds.) *Pénzpiacok szabályozása Magyarországon.* Budapest: Akadémiai Kiadó, pp. 33–67. ISBN 963-05-8375-5.

Lentner, Cs. (2005). *Rendszerváltás és pénzügypolitika.* Budapest: Akadémiai Kiadó. ISBN 963-05-8193-6.

Lentner, Cs. et al. (2013). *Bankmenedzsment.* Budapest: Nemzeti Közszolgálati és Tankönyv Kiadó. ISBN 978-963-0855-91-4.

Lentner, Cs. (2014). A magyar önkormányzatok adósságkonszolidációja. *Pénzügyi Szemle*- Vol. 59, Issue 3, pp. 330-344. ISSN 0031-496-X.

Roubini, N. – Setser, B. (2004). *Bailouts or Bail-ins? Responding to Financial Crises in Emerging Markets.* Washington, D.C.: Institute for International Economics. ISBN 978-0-88132-371-9.

Williamson, J. (2008). A Short History of the Washington Consensus. In Serra, N. – Stiglitz, J. E. (eds.) *The Washington Consensus Reconsidered: Towards a New Global Governance.* New York: Oxford University Press, pp. 14-30. ISBN 978-0-199-53408-1.

Yeşin, P. (2013). Foreign Currency Loans and Systemic Risk in Europe. *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*. Vol. 95, Issue 3, pp. 219-236. ISSN 0014-9187.

Eurostat. (2016). *Database.* http://ec.europa.eu/eurostat/data/database, [accessed 25.10.2016].

Federal Reserve Bank of St. Louis. (2016). *Federal Debt: Total Public Debt as Percent of Gross Domestic Product.* https://research.stlouisfed.org/fred2/series/GFDEGDQ188S#, [accessed 30.09.2016].

International Monetary Fund. (2015). *World Economic Outlook Database October 2015*. http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/02/weodata/index.aspx, [accessed 11.10.2016].

Motives for inorganic business growth – Status quo

Sven Ludwig, Peter Markovič
University of Economics in Bratislava
Faculty of Business Management
Department of Corporate Finance
Dolnozemská cesta 1/b
Bratislava, 852 35
Slovakia
e-mail: sven.ludwig@euba.sk
e-mail: peter.markovic@euba.sk

Abstract
For many years the interest in M&A's has been unbroken, as proven by many publications. That's why the focus of the present elaboration is directed towards this subject. The M&A motives are shown within the discourse of literature generally as especially multi-layered and dependent on different influencing variables. Adding onto this perception, these points shall be investigated upon under the current point of view and a critical acknowledgment of the motives arising from standard literature and current studies.

JEL classification*: M16, M19*
Keywords*: Motives M&A, Mergers & Acquisitions, Finance, Financial Management, Reputation*

1. Introduction

Common literature offers a wide spectrum of M&A motives. Nevertheless, in this context it shall be critically remarked, that a prioritizing effort seems to be insufficient when taking the current circumstances into account. Additionally, interdependences find an insufficient application within the comprehensive consideration of the M&A process. It is to be assumed that the motives are influenced by the development of the exogenous sphere, as for example by politics and the economy. Essential events of 2015 as for example the low interest rate policy, the economic development of China as well as the refugee wave, have shown that the market holds ready many uncertainties and is being delivered to big dynamisms.[1] This contribution was not designed in order to name general motives, but to discuss this matter under consideration of the present economic situation and the accompanying challenges and to critically question these under the light of the currently conducted studies.[2] Thereby a prioritizing effort of the M&A motives should occur, however, the claim of a final consideration is not made.

2. M&A motives – Status quo

M&A motives are generally broadly diversified and marked by different intensions. This statement is valid for the buyer as well as the seller view. Although contrary objectives exist, a common intersection is to be exposed. The literature argues from the point of view of the buyer with growth, internationality, quickness and know-how improving effects. From the point of view of the seller, different intensions are to be observed which can be based on a disproportion

[1] Cf. CMS - Verkäufer bei M&A-Transaktionen weiterhin im Vorteil 2016, in: http://www.cms-hs.com/PM-MA-Study2016-22-03-2016 (cited on: 19.06.2016)

[2] Cf. RÖDL & PARTNER 2014: Grenzenlos wachsen – M&A weltweit, p. 19. in: http://www.roedl.de/de-de/de/medien/publikationen/studien/documents/studie-m-a-international-2014-roedl-partner.pdf (cited on: 19.06.2016)

in the production process as well as on funding shortfalls. Nevertheless, the following statements concentrate upon the perception of the buyer.

2.1 Horizontal integration

The horizontal M&A integration is defined by Rathnow 2010 as an increase by purchasing former competitors of the same branch to improve one's competitive position within the market. In literature, scales (in English also referred to as the economics of scale) and long-term cost effects are stated regularly as a motive for this integration type.[3] In the centre stand dispositional and administrative systems of the operational value added chain.[4] The instrument branch analysis, which is also known under the term "five-force" model according to Porter[5], allows to expect some positive effects. In particular the dimensions advantages which unfold their use on customer and supplier relations are stated regularly. Also cost-intensive marketing activities to maintain or support one's market position can be cancelled or reduced. At production level, sinking unit and average costs are realizable. Besides, competitive barriers which were to prevent the entry of competitors can be put in place.[6] Macharzina 2012 complements within his elaborations regarding the subject area, that every horizontal integration must not be connected with a the expansion of a product. M&A transactions are aimed primarily towards a vertical integration which is looked upon closer within the next chapter.[7] Nevertheless, this statement can be partially questioned by two more recent studies. The study of Rödl & Partner „Invest wisely - M&A transactions of German family enterprises“ from 2015, which interviewed 150 M&A advisers of German and international banks, has devoted itself to the motives associated with M&A. Therefore, the takeover of competitors of the same branch is to be emphasized with 39% as a priority motive. Moreover, particularly the following motives were stated for the realization of a M&A: Economics of scales with 21% and diversification with 9%.[8] Knowledge about M&A motives can be derived by the study Angermann 2015 „m&a monitor 2014“. To the most important drivers of this process could be counted the expansion of one's own market position as well as the power of synergetic effects. In particular growth, integration, personnel and cost synergies were understood as synergetic effects. With the TOP 10 M&A deals of 2014, 66% of such transactions were classified as horizontal integrations.[9] Based on this knowledge a strategic change has taken place since 2012.

2.2 Vertical integration

When referring to vertical integration, it is basically spoken of an increase or a union of downstream or upstream positioned companies within the value added chain. A high value is hereby attached to customer to supplier relations.[10] Under the aspect of practical relevance, this

---

[3] Cf. RATHNOW 2010: Management weltweit: Mit praxiserprobten Instrumenten zu Spitzenleistungen, 1. Edition, München: OLDENBOURG Wissenschaftsverlag, 2010. p. 230 ff. ISBN 978-348659644

[4] Cf. FISCHER 2009: Unternehmensübergreifende Integration von Informationssystemen - Bestimmung des Integrationsgrades auf elektronischen Marktplätzen, 1. Edition, Wiesbaden: GABLER Verlag, 2009. p. 24. ISBN 9783834912855

[5] Cf. HERRMANN/HUBER 2009: Produktmanagement - Grundlagen - Methoden - Beispiele, 2. Edition, Wiesbaden: GABLER Verlag, 2009. p. 58 f. ISBN 9783409125505

[6] Cf. GLAUM/HUTZSCHENREUTER 2010: Mergers & Acquisitions - Management des externen Unternehmenswachstums, 1. Edition, Stuttgart: KOHLHAMMER Verlag, 2010. p. 71. ISBN 9783170203754

[7] Cf. MACHARZINA/WOLF 2012: Unternehmensführung - Das internationale Managementwissen Konzepte - Methoden - Praxis, 8. Edition, Wiesbaden: SPRINGER GABLER Verlag, 2012. p. 710. ISBN 9783834934123

[8] Cf. RÖDL & PARTNER 2015: Klug investieren - M&A-Transaktionen deutscher Familienunternehmen 2015, p. 19. in: http://www.roedl.de/medien/publikationen/studien/m-a-aktivitaeten-deutscher-familienunternehmen (cited on: 26.06.2016)

[9] Cf. Angermann 2015: m&a monitor 2014 - M&A Markt in Deutschland boomt Rekordwerte bei Anzahl und Volumen. p. 7 ff. in: www.angermann-ma.de/fileadmin/redaktion/downloads/MA_Monitor_2015.pdf (cited on: 20.06.2016)

[10] Cf. RATHNOW 2010: Management weltweit - Mit praxiserprobten Instrumenten zu Spitzenleistungen, 1. Edition, München: OLDENBOURG Verlag, 2010. p. 229 ff. ISBN 9783486596441

connecting type takes a rather minor part, because the general trend towards the reduction of the production depth stands in the way of vertical integration.[11] Among the costs for transactions are generally, according to the conceptual interpretation of Coase and Williamson, the research and information costs between actors understood. Moreover, Hutzschenreuter 2009 adds to the costs, the costs associated with preparation, arrangement, execution and adaptation within the scope of exchange relations.[12]As opposed to other models of the neo-institution economy, this approach pushes for microanalytic single actions, which is regarded to be the foundation of an exceptional position.[13] The transaction costs theory was often criticized in the past, on account of that it was hardly measurable in reality and at the same time the acceptance of the model of opportunistic action by individuals was increasingly questioned.[14] The transaction costs are attached with an increasingly important role within the vertical integration concept. M&A literature distinguishes on this subject between transactions, which can be executed within the market and activities that are carried out within the company itself. Inorganic growth can be evaluated considering the background of the transaction costs theory as advantageous, if the costs for preparation are made cheaper up to the closing of the contract by internalized solutions.[15] According to the study of Rödl & Partner 2015, the diversification with 15% is to be mentioned in this connection, however this integration form makes for a low modest value.[16]

2.3 Conglomerate Integration

When referring to conglomerate integration the so called “economies of scope” has to be mentioned. These are designed in particular to have two products made by one company, instead of a product made by each company. In this context, the use of a platform and modular concept is conceivable. This contributes that the companies which are involved within the same product segment, at level of the pre-products or components use synergies, although the production of different goods is aimed for.[17] This approach is naturally limited. Bräutigam 2004, warns explicitly about the fact that an increasing variation variety in the product segment can work against the previously described effects.[18] With such an approach the unit cost of a product can clearly be reduced. Overall looking, economies of scope focus on conglomerates acquisitions[19] which are aimed at financial synergies, like for example better capital market conditions as well as optimized cash management which is basically of a different nature in comparison to the scale effects.[20] The conglomerates integration is according to various studies,

[11] Cf. MACHARZINA/WOLF 2012: Unternehmensführung - Das internationale Managementwissen Konzepte - Methoden - Praxis, 8. Edition, Wiesbaden: SPRINGER GABLER Verlag, 2012. p. 710. ISBN 9783834934123

[12] Cf. HUTZSCHENREUTER 2015: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre - Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen, 6. Edition, Wiesbaden: SPRINGER GABLER Verlag, 2015. p. 62 f. ISBN 9783658085636

[13] Cf. SENGE 2011: Das Neue am Neo-Institutionalismus - Der Neo-Institutionalismus im Kontext der Organisationswissenschaft, 1. Edition, Wiesbaden: SPRINGER Verlag, 2011. p. 63. ISBN 9783531166056

[14] Cf. GLAUM/HUTZSCHENREUTER 2010: Mergers & Acquisitions - Management des externen Unternehmenswachstums, 1. Edition, Stuttgart: KOHLHAMMER Verlag, 2010. p. 71. ISBN 9783170203754

[15] Cf. HINNE 2008: Mergers Acquisitions Management - Bedeutung und Erfolgsbeitrag unternehmensinterner MA-Dienstleister, 1. Edition, Wiesbaden: GABLER Verlag, 2008. p. 41 f. ISBN 9783834908933

[16] Cf. RÖDL & PARTNER 2015: Klug investieren - M&A-Transaktionen deutscher Familienunternehmen 2015. p. 19. in: http://www.roedl.de/medien/publikationen/studien/m-a-aktivitaeten-deutscher-familienunternehmen (cited on: 26.06.2016)

[17] Cf. VOGEL/SCHUMANN 2002: M & A - Ideal und Wirklichkeit, 1. Edition, Wiesbaden: GABLER Verlag, 2002. p. 34. ISBN 9783409119337

[18] Cf. BRÄUTIGAM 2004: Kostenverhalten bei Variantenproduktion, 1. Edition, Wiesbaden: DEUTSCHER UNIVERSITÄTSVERLAG, 2004. p. 185. ISBN 9783824481095

[19] Cf. GLAUM/HUTZSCHENREUTER 2010: Mergers & Acquisitions - Management des externen Unternehmenswachstums, 1. Edition, Stuttgart: KOHLHAMMER Verlag, 2010. p. 68. ISBN 9783170203754

[20] Cf. Das Wirtschaftslexikon 2015: Akquisitionsplanung, in: www.daswirtschaftslexikon.com/d/akquisitionsplanung/akquisitionsplanung.html (cited on: 26.06.2016)

marked by dispersion motives and therefore classified as a hybrid form.[21] According to Rödl & Partner 2015, the strategic position lies on third place. Therefore, the development of new achievement areas is less interesting for the companies which were questioned.[22]

2.3 Learning effects

A high value is attached to learning effects or the economics of learning according to the appropriate literature.[23] This can generate cost savings within the scope of acquisitions which flow immediately into the staff resource of each company. This happens on the one hand by knowledge in the performance process from previous periods or on account of experiences of a different nature in the overhead section. According to the learning curve by Wright 1936, the average costs of a product decrease with a growing production amount and the increase of know-how. Such a learning process can be reached in the area of the manufacturing by means of reducing the processing time or lowering the reject rate, so that the unit costs per manufactured product decrease. In the end, it can be stated that acquisitions promote the building of knowledge management. Merely on the edge and indirectly, the economics of learning find consideration within the studies. Only by the study of Rödl & Partner 2015, it was examined, that the purchase of additional know-how with 24% as well as the winning over of professionals with 6%, can be attributed to the learning effects.[24]

3. Low interest rate policy as driver for M&A's

The preceding statements forced a comparison of the M&A motives on the basis of the standard literature and current inquiries. Within the scope of studies and press releases the present low interest rate policy was stated regularly as a main driving force behind the rising M&A activity. This statement shall now be examined statistically, with the help of a regression analysis. The key interest rate of the European central bank as an annual average and the development of M&A transactions as a total number shall be taken into consideration within this investigation.

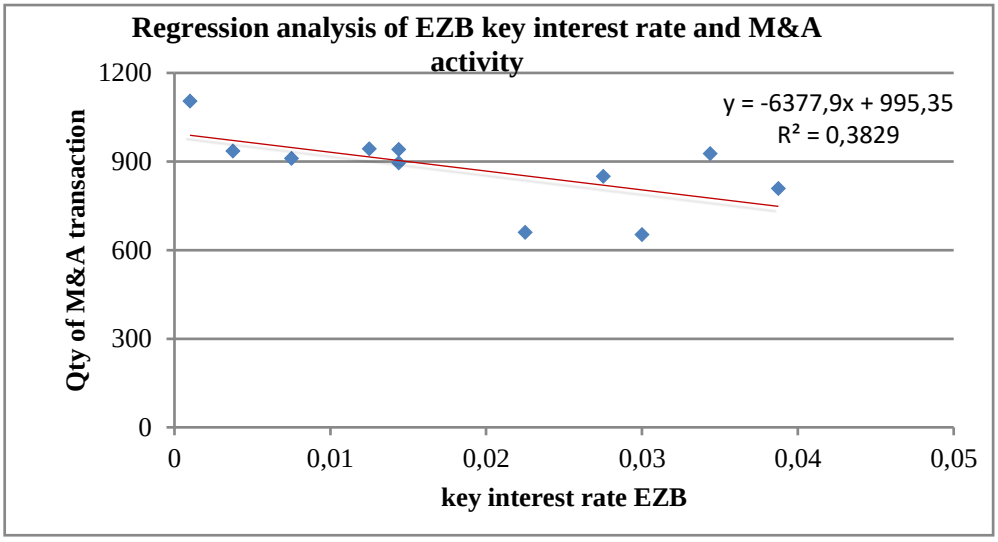
[21] Cf. Angermann 2015: m&a monitor 2014 - M&A Markt in Deutschland boomt Rekordwerte bei Anzahl und Volumen. p. 9. in: www.angermann-ma.de/fileadmin/redaktion/downloads/MA_Monitor_2015.pdf (cited on: 26.06.2016)

[22] Cf. RÖDL & PARTNER 2015: Klug investieren - M&A-Transaktionen deutscher Familienunternehmen 2015, p. 19. in: http://www.roedl.de/medien/publikationen/studien/m-a-aktivitaeten-deutscher-familienunternehmen (cited on: 26.06.2016)

[23] Cf. GLAUM/HUTZSCHENREUTER 2010: Mergers & Acquisitions - Management des externen Unternehmenswachstums, 1. Edition, Stuttgart: KOHLHAMMER Verlag, 2010. p. 66. ISBN 9783170203754

[24] Cf. RÖDL & PARTNER 2015: Klug investieren - M&A-Transaktionen deutscher Familienunternehmen 2015. p. 19. in: http://www.roedl.de/medien/publikationen/studien/m-a-aktivitaeten-deutscher-familienunternehmen (cited on: 26.06.2016)

Figure 1
Regression analysis of EZB key interest rate and M&A activity



Source: own representation supported by www. Finanzen.net/Leitzins der EZB (cited on: 26.06.2016) and Angermann 2015 „m&A monitor H1 2015“. p. 5.

The correlation coefficient shows a very strong connection between the key interest rate of the EZB and the M&A's. Specifically, this connection can be numbered by the correlation of determination with 38%. Besides, it can be taken from the picture that a significance can be found and therefore no chance is given with a confidence interval of 95%.

4. Conclusion

The preceding remarks have analyzed the motives for company takeovers and m&a's and have put them on the test bench. It became clear that a differentiation is to be carried out between these attempts if a practical relevance should take effect under any point of view. This contribution therefore functions as an enlargement of the already available remarks. According to the present state of knowledge, growth, internationality, quickness and know-how are the primary drivers of M&A's. Therefore, if it may be surprise, pure cost reduction measures are to be put in the background. Consequently the improvement of one's own market position remains in focus by reducing the available competitors and by the creation of new market entry barriers. This development above all is favored by the low interest rate policy of the European central bank.

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

References

Angermann Institute (2014). m&a monitor 2014 - M&A Markt in Deutschland boomt Rekordwerte bei Anzahl und Volumen, in: www.angermann-ma.de/fileadmin/redaktion/downloads/MA_Monitor_2015.pdf (cited on: 20.06.2016)

Bräutigam, L.-P. (2004). *Kostenverhalten bei Variantenproduktion*, 1. Edition, Wiesbaden: DEUTSCHER UNIVERSITÄTSVERLAG Verlag, 2004. ISBN 9783824481095.

CMS - Verkäufer bei M&A-Transaktionen weiterhin im Vorteil 2016, in: http://www.cms-

hs.com/PM-MA-Study2016-22-03-2016, (cited on: 19.06.2016)

Finanzen.net 2016: Leitzins der EZB, in: www.finanzen.net/leitzins/@historisch (cited on: 26.06.2016)

Fischer, D. (2009). *Unternehmens-übergreifende Integration von Informationssystemen* - Bestimmung des Integrationsgrades auf elektronischen Marktplätzen, 1. Edition, Wiesbaden: GABLER Verlag, 2009. ISBN 9783834912855.

Gabler Wirtschaftslexikon (2016). Gabler Wirtschaftslexikon: Unternehmenskonzentrationen, in: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/unternehmenskonzentration.html (cited on: 20.01.2016)

Glaum, M - Hutzschenreuter, T. (2010). *Mergers & Acquisitions* - Management des externen Unternehmenswachstums, 1. Edition, Stuttgart: KOHLHAMMER Verlag, 2010. ISBN 9783170203754.

Güida, J.-J. (2009). *Mikroökonomie und Management* - Die Grundlagen, 1. Edition, Stuttgart: KOHLHAMMER Verlag, 2009. ISBN 9783170205376.

Herrmann, A - Huber, F .(2009). *Produktmanagement* - Grundlagen - Methoden - Beispiele, 2. Edition, Wiesbaden: GABLER Verlag, 2009. ISBN 9783409125505.

Hinne, C. (2008). *Mergers Acquisitions Management* - Bedeutung und Erfolgsbeitrag unternehmensinterner MA-Dienstleister, 1. Edition, Wiesbaden: GABLER Verlag, 2008. ISBN 9783834908933.

Hutzschenreuter, T. (2015). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* - Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen, 6. Edition, Wiesbaden: SPRINGER GABLER Verlag, 2015. ISBN 9783658085636.

Macharzina, K - Wolf, J. (2012). *Unternehmensführung* - Das internationale Managementwissen Konzepte - Methoden - Praxis, 8. Edition, Wiesbaden: SPRINGER GABLER Verlag, 2012. ISBN 9783834934123.

Rathnow, P. (2010). *Management weltweit* - Mit praxiserprobten Instrumenten zu Spitzenleistungen, 1. Edition, München: OLDENBOURG Verlag, 2010. ISBN 9783486596441.

Rödl&Partner 2014: Grenzenlos wachsen – M&A weltweit, in: http://www.roedl.de/de-de/de/medien/publikationen/studien/documents/studie-m-a-international-2014-roedl-partner.pdf (cited on: 19.06.2016)

Rödl&Partner 2015: Klug investieren - M&A-Transaktionen deutscher Familienunternehmen 2015, in: http://www.roedl.de/medien/publikationen/studien/m-a-aktivitaeten-deutscher-familienunternehmen (cited on: 26.06.2016)

Senge, K. (2011). *Das Neue am Neo-Institutionalismus* - Der Neo-Institutionalismus im Kontext der Organisationswissenschaft, 1. Edition, Wiesbaden: SPRINGER Verlag, 2011. ISBN 9783531166056.

Vogel, D. H. - Schumann, W. (2002). *M & A - Ideal und Wirklichkeit*, 1. Edition, Wiesbaden: GABLER Verlag, 2002. ISBN 3409119337.

Wirtschaftslexikon 2015: Akquisitionsplanung, in: www.daswirtschaftslexikon.com/d/akquisitionsplanung/akquisitionsplanung.html (cited on: 26.06.2016)

Výkonnosť malých a stredných podnikov v krajinách V4 v pokrízovom období
Performance of SMEs in the V4 countries in the post-crisis period

Jakub Lukáč
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: jakub.lukac@euba.sk

Abstract
Small and medium-sized enterprises (SMEs) are an integral part of the business environment in developed economies worldwide. The economic and financial crisis of recent years has left significant traces in the segment of small and medium-sized enterprises, which led to different developments in individual countries of the European Union. The aim of this paper is to evaluate and compare the status, development and performance of SMEs in the V4 countries in the post-crisis period.

JEL classification*: G30, G32*
Keywords*: small and medium-sized enterprises, performance of SMEs, SMEs after crisis*

1. Úvod

Malé a stredné podnikanie je vzhľadom na svoju nezastupiteľnú úlohu v oblasti tvorby pracovných miest, prínosu k pružnosti trhového mechanizmu a potenciálu konkurenčného prostredia nosným pilierom každej vyspelej ekonomiky. Napriek neustálemu zdôrazňovaniu potreby podporiť tento sektor, narážajú malé a stredné podniky na nedôveru veriteľov, oneskorené platby od odberateľov, vysokú úroveň byrokracie či nedostatok financií. Hospodárska kríza v roku 2008 zanechala v tomto segmente výrazné stopy. Pokles príjmov, úbytok objednávok, zhoršenie platobnej schopnosti, pokles rentability či znižovanie cien sa stali natoľko závažnými faktormi, že mnoho podnikov nebolo schopných pokračovať v podnikateľskej činnosti nielen na Slovensku, ale aj v ostatných krajinách Európskej únie. Po výraznej recesii, s odstupom ôsmich rokov, sa postupne segment malých a stredných podnikov spamätáva a oživuje, avšak ich rozvoj sa medzi jednotlivými krajinami Európskej únie výrazne odlišuje.

2. Stav a vývoj malých a stredných podnikov v Európe

Malé a stredné podniky sú prirodzene bezkonkurenčne najpočetnejšou skupinou podnikov v Európskej únii. Tvoria až 99,8 % všetkých podnikov v nefinančnom sektore v EÚ28. Podľa odhadov Európskej komisie, na každom km^2 povrchu štátov Európskej únie pôsobí v priemere päť podnikov kategórie MSP. Dôležitosť segmentu malých a stredných podnikov v Európe znásobuje aj skutočnosť, že v roku 2014 zamestnávali takmer 90 miliónov ľudí, čo predstavuje 67 % z celkovej zamestnanej populácie. Pridaná hodnota európskych MSP tvorila v roku 2014 58 % podiel z celkovo vytvorenej pridanej hodnoty. Drvivá väčšina MSP (až 93 %) sú mikropodniky zamestnávajúce menej ako 10 pracovníkov. Zhruba tri štvrtiny MSP pôsobiacich v EÚ je aktívnych v piatich kľúčových oblastiach – veľkoobchode a maloobchode, priemyselnej výrobe, stavebníctve, obchodných službách a v hotelierstve.

V roku 2014 bol zaznamenaný v krajinách EÚ28 nárast pridanej hodnoty malých a stredných podnikov o 3,3 % a nárast zamestnanosti o 1,2 % v porovnaní s predchádzajúcim rokom 2013, v ktorom rástla pridaná hodnota nižšou dynamikou – o 1,6 % a zamestnanosť v segmente MSP poklesla o 0,5 % v porovnaní s predchádzajúcim rokom. Napriek tomuto optimistickému výhľadu, nie všetky krajiny EÚ sa na tomto výsledku podieľali pozitívne. Výška pridanej hodnoty malých a stredných podnikov vChorvátsku, Taliansku, Grécku, Cypre a Českej republike poklesla, a v prípade Cypru a Talianska bola navyše sprevádzaná aj poklesom zamestnanosti. Najvýkonnejším sektorom na úrovni EÚ28 vo všetkých troch ukazovateľoch (pridaná hodnota, zamestnanosť a počet MSP) boli obchodné služby. Pridaná hodnota v podnikoch obchodných služieb vzrástla v roku 2014 o viac ako 5 %. Ďalšie štyri kľúčové sektory taktiež zaznamenali pozitívne výsledky v pridanej hodnote v rozsahu od 2,7 % do 3,4%, avšak výkonnosť v oblasti zamestnanosti zaostávala. Predovšetkým v sektore stavebníctva, kde došlo k poklesu zamestnanosti, napriek 3,4 %-nému nárastu v pridanej hodnote. Napriek pozitívnemu vývoju, nie všetky MSP sú z najhoršieho vonku. Týka sa to predovšetkým sektorov stavebníctva a priemyselnej výroby, v ktorých zanechala uplynulá ekonomická a finančná kríza najvýraznejšie stopy. V roku 2014 bola zamestnanosť v stavebníctve 17 % pod úrovňou hodnoty z roku 2008 a pridaná hodnota zostala 18 % pod maximom z roku 2008.Zamestnanosť v sektore priemyselnej výroby v porovnaní s rokom 2008 zaostávala o 11 %, avšak pridaná hodnota sa postupne dostala na úroveň roku 2008. Svetlým protipólom k týmto dvom sektorom je sektor hotelierstva a stravovacích služieb a obchodných služieb, ktoré aj v tomto období profitovali.

Dôkladnejšia analýza členských štátov EÚ ukazuje, že len 7 krajín (Belgicko, Luxembursko, Malta, Nemecko, Rakúsko, Švédsko a Veľká Británia) sa plne zotavili z krízy vo všetkých troch skúmaných ukazovateľoch – pridanej hodnote, zamestnanosti aj počte MSP. Naopak, niektoré štáty EÚ nedosiahli úroveň spred krízy ani v jednom z ukazovateľov. Medzi tieto štáty patrí Grécko, Chorvátsko, Írsko, Maďarsko, Poľsko, Portugalsko, Rumunsko, Španielsko a Taliansko. Sektorová analýza odhalila, že zotavenie z hľadiska počtu MSP bolo dosiahnuté vo väčšine členských štátov v sektore služieb. Naopak najťažšie sa z krízy zotavoval sektor priemyselnej výroby a stavebníctva. Vývoj v jednotlivých sektoroch na úrovni pridanej hodnoty bol značne nerovnomerný. Najväčšie sektory – priemyselná výroba, stavebníctvo, veľkoobchod a maloobchod nedokázali tak pružne reagovať na zmenu externých podmienok , čím výrazne zaostávali za pružnejšími odvetviami hotelierstva a obchodných služieb, ktoré dosahovali pozitívne výsledky takmer vo všetkých krajinách EÚ28. Výkonnosť po kríze v oblasti zamestnanosti značne zaostávala za výsledkami pridanej hodnoty. Len niekoľko krajín EÚ dosiahlo úplne zotavenie aspoň v štyroch sektoroch – Francúzsko, Luxembursko, Malta, Nemecko, Rakúsko, Švédsko a Veľká Británia. V roku 2016 sa očakáva obdobný vývoj ako v uplynulom roku poznačený veľkou rôznorodosťou vo výkonnosti členských štátov, avšak s vyváženejším rastom na sektorovej úrovni.

Malé a stredné podniky v EÚ sa podieľajú na zamestnanosti zhruba rovnakým percentom ako v roku 2008, tak aj v roku 2014 – na úrovni 67 % celkovej zamestnanosti v nefinančnom sektore štátov EÚ28. V rámci kategórie MSP sa na poklese zamestnanosti výraznejšie podpísali mikropodniky. Tvorba nových pracovných miest bola poznačená výraznou heterogenitou ako na úrovni jednotlivých krajín, tak aj na úrovni sektorov. Iba osem členských štátov (AT, BE, DE, FR, LU, MT, SE a UK) zaznamenalo rast zamestnanosti, pričom v štyroch z nich dosahovali krajiny dvojciferný rast – v Belgicku, Francúzsku, Nemecku a na Malte. Naopak medzi zvyšnými dvadsiatimi krajinami poznačenými poklesom zamestnanosti v období od roku 2008 do roku 2014 zaznamenalo osem krajín dvojciferný pokles. Ide o krajiny Cyprus, Grécko, Chorvátsko, Litva, Lotyšsko, Portugalsko, Španielsko a Taliansko. K najväčšiemu nárastu zamestnanosti prispievali hlavne malé sektory – dodávka vody, administratíva a servisná

podpora, nakladanie s odpadom a jeho odstraňovaním a pod. Tieto sektory zaznamenali v rokoch 2008-2014 nárast zamestnanosti nad 10 %, avšak ich podiel na celkovej zamestnanosti je nižší ako 10 %.

3. Výkonnosť malých a stredných podnikov v krajinách V4

3.1 Stav a vývoj MSP v Českej republike

Výkonnosť českých malých a stredných podnikov od roku 2008 stagnovala. Vývoj v oblasti zamestnanosti kopíroval európsky trend. V roku 2014 dosahovala zamestnanosť MSP úroveň mierne pod hodnotou z roku 2008. Podobne ako väčšina MSP v EÚ, ani v Česku sa malé a stredné podniky úplne nezotavili z krízy. Pridaná hodnota v pokrízovom období už nedosiahla takú hodnotu ako v roku 2008. V roku 2014 sa pohybovala zhruba na úrovni len 90 % hodnoty roku 2008, pričom sa predpokladá, že jej hodnota sa do roku 2016 meniť nebude.

Malé a stredné podniky predstavujú v Česku až 99,9 % všetkých podnikov v nefinančnom sektore, pričom až 96,1 % tvoria mikropodniky, ktorých zastúpenie je výrazne vyššie ako európsky priemer. Napriek nelichotivým výsledkom sektora priemyselnej výroby na európskej úrovni, v Česku bolo toto odvetvie aj po kríze najdôležitejšie. Priemyselná výroba tvorí v ČR až 33 % pridanej hodnoty MSP, čo je o 12 percentuálnych bodov viac ako európsky priemer. Na druhej strane, sektor sofistikovanejších služieb náročných na vedomosti vytváral v Česku iba 17 % pridanej hodnoty MSP v porovnaní s 22 % pridanej hodnoty európskych MSP. Sektor ICT sa priaznivo vyvíjal do roku 2012, s pridanou hodnotou MSP takmer na úrovni z roku 2008 a zamestnanosťou vyššou o 6 %. V rokoch 2012 až 2014 pridaná hodnota v tomto sektore klesla o 9 %, zatiaľ čo zamestnanosť ostala na rovnakej úrovni. Pozitívny dopad na ekonomiku ČR mal automobilový priemysel, ktorý sa rýchlo zotavil z krízovej recesie. V roku 2014 zaznamenala ČR rekordný počet vyrobených vozidiel na úrovni 1 278 000 vyrobených kusov, čo je až o 13 % viac ako v predchádzajúcom roku. Zamestnanosť v tomto sektore však nedokázala držať krok s rastúcou pridanou hodnotou, čo bolo výsledkom predovšetkým racionalizácie procesov zavedených v pokrízových rokoch. Dôsledky krízy sa v najväčšej miere prejavili v sektore stavebníctva, kde pridaná hodnota MSP klesla o 30 % a zamestnanosť o 7 %. Tento pokles bol spôsobený na jednej strane oslabením domáceho dopytu a na strane druhej zmenami v legislatíve verejného obstarávania. Z dostupných údajov možno konštatovať, že v rokoch 2010 a 2011 došlo k pomerne rýchlemu oživeniu českých MSP z krízy, avšak v rokoch 2012 a 2013 sa vývoj vrátil do recesie. V roku 2014 pridaná hodnota stagnovala na úrovni z roku 2013. Čo sa týka zamestnanosti MSP, v roku 2014 bola na úrovni cca. 2 % pod hodnotou z roku 2008. Rok 2014 bol však s 24 870 novými podnikateľskými subjektmi rekordným v počte nových registrácií MSP.

Napriek tomuto zmiešanému pohľadu, výhľad českej ekonomiky je pozitívny. V budúcom období sa očakáva rast pridanej hodnoty v segmente MSP na úrovni 4 % a v segmente veľkých podnikov 6 %.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Odhad počtu podnikov, pracovníkov a pridanej hodnoty podľa DIW Econ v roku 2014 v ČR znázorňuje tabuľka:

Tabuľka 1
Základné údaje MSP v Českej republike za rok 2014

Segment	Počet podnik. subjektov			Počet zamestnaných			Pridaná hodnota		
	Česká republika		EU28	Česká republika		EU28	Česká republika		EU28
	počet	podiel	podiel	počet	podiel	podiel	billion €	podiel	podiel
MSP	994 142	99,9 %	99,8 %	2 428 659	69,6 %	66,9 %	45	55,5 %	57,8 %
Veľké	1 358	0,1 %	0,2 %	1 060 968	30,4 %	33,1 %	36	44,5 %	42,2 %
SPOLU	995 500	100 %	100 %	3 489 627	100 %	100 %	82	100 %	100 %

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov Európskej komisie

3.2 Stav a vývoj MSP v Maďarsku

Napriek niekoľkým povzbudivým znakom, maďarské MSP sa stále nezotavili z dôsledkov ekonomickej a finančnej krízy. Bezprostredne po finančnej kríze z roku 2008 , klesol počet MSP o 10 %, rovnako aj zamestnanosť a pridaná hodnota. Od roku 2009 zaznamenala pozitívny vývoj len pridaná hodnota, ktorá v období rokov 2009 a 2014, vzrástla o 12 %, zatiaľ čo zamestnanosť MSP klesla v rovnakom období o 2 %. Očakáva sa, že obdobný trend bude pokračovať aj v nasledujúcom období. Pridaná hodnota v roku 2016 by mala medziročne vzrásť o 0,3 % a zamestnanosť klesnúť o cca. 30 000 pracovných miest.

Maďarské MSP tvorili viac ako polovicu celkovej pridanej hodnoty v nefinančnom sektore a okolo 70 % celkovej zamestnanosti. Malé a stredné podniky hrajú významnú rolu v poskytovaní pracovných príležitostí predovšetkým v sektore real estate, odborných činnostiach a stavebníctve. Údaje maďarských MSP v roku 2014 nepreukázali jasné známky zotavenia ako v iných členských štátoch. Napriek výraznému nárastu pridanej hodnoty v období rokov 2009 až 2014, zamestnanosť v tomto období poklesla o 2 %. V porovnaní s predkrízovým maximom v roku 2008, je však pridaná hodnota nefinančného sektora stále 5 % pod úrovňou z roku 2008 a zamestnanosť dokonca o 9 %.Vývoj veľkých podnikov po kríze bol vo všetkých smeroch priaznivejší ako v prípade MSP. Pod pozitívny vývoj MSP v Maďarsku sa pozitívne podpísal sektor ICT. Od roku 2008 vzrástla pridaná hodnota MSP v tomto sektore o 31 % a zamestnanosť o 3 %. Tento rast bol z časti spôsobený prostriedkami z fondov EÚ v rokoch 2007-2013 určených na nákup počítačov a softvéru. Tento krok podporil ICT sektor natoľko, že si množstvo medzinárodných ICT spoločností zriadilo v Maďarsku pobočku. Úspešným sektorom MSP bola aj priemyselná výroba, ktorej rast pridanej hodnoty sa očakáva aj v budúcnosti predovšetkým v dôsledku investičných stimulov pre automobilový priemysel s cieľom prilákať zahraničné investície. Napriek očakávanému nárastu pridanej hodnoty MSP v automobilovom priemysle za obdobie 2009-2014 o 24 % má však zamestnanosť poklesnúť v tomto období o 11 %. Odlišné trendy vo vývoji pridanej hodnoty a zamestnanosti sú na jednej strane znakom vyššej produktivity práce, avšak na strane druhej znamená nižší príspevok k tvorbe pracovných miest.

Zmiešaný pohľad na vývoj maďarských MSP umocňuje počet registrácií nových podnikateľských subjektov. V roku 2013 ich počet (cca. 113 000) síce vzrástol o 9,3 % v porovnaní s predchádzajúcim rokom (cca. 103 400), ale tento počet je stále nižší ako v roku 2011, kedy bolo zaznamenaných až 126 900 nových registrácií. Podľa maďarského štatistického úradu zaniklo v roku 2011 101 405 podnikateľských subjektov a v roku 2012 cca. 134 000 podnikateľských subjektov. Údaje o počte zánikov v rokoch 2013 a 2014 však nie sú k dispozícii.

 ISBN 978-80-225-4279-1

V roku 2016 sa očakáva rovnaký vývoj ako dosiaľ. Očakáva sa rast pridanej hodnoty o 0,3 % a pokles zamestnanosti MSP o 0,9 %. Počet pracovníkov v segmente MSP by mal klesnúť o ďalších 30 000 pracovných miest. Odhad počtu podnikov, pracovníkov a pridanej hodnoty podľa DIW Econ v roku 2014 v Maďarsku znázorňuje tabuľka:

Tabuľka 2
Základné údaje MSP v Maďarsku za rok 2014

Segment	Počet podnik. subjektov			Počet zamestnaných			Pridaná hodnota		
	Maďarsko		EU28	Maďarsko		EU28	Maďarsko		EU28
	počet	podiel	podiel	počet	podiel	podiel	billion €	podiel	podiel
MSP	506 677	99,8 %	99,8 %	1 709 918	69,8 %	66,9 %	26	53,6 %	57,8 %
Veľké	867	0,2 %	0,2 %	741 405	30,2 %	33,1 %	23	46,4 %	42,2 %
SPOLU	507 544	100 %	100 %	2 451 323	100 %	100 %	49	100 %	100 %

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov Európskej komisie

3.3 Stav a vývoj MSP v Poľsku

Poľské MSP sa ešte úplne nezotavili z krízy s hodnotami pridanej hodnoty a zamestnanosti pod úrovňou z roku 2008. Pridaná hodnota poľských MSP neustále rástla od roku 2012 a podľa odhadov analytikov DIW Econ by mala v roku 2016 prekročiť predkrízovú hodnotu. MSP v Poľsku tvoria 50,5 % celkovej pridanej hodnoty v nefinančnom sektore a zamestnávajú 67,8 % obyvateľstva. Pre poľské MSP je príznačný vyšší podiel mikropodnikov v porovnaní s európskym priemerom.

MSP tvoria v Poľsku 99,8 % podnikov, podobne ako v európskom priemere. Tvoria približne 50 % celkovej pridanej hodnoty v nefinančnom sektore, čo je o 7 percentuálnych bodov menej v porovnaní s európskym priemerom. Poľské MSP sú však obzvlášť dôležité v zamestnanosti, pretože zamestnávajú až dve tretiny obyvateľstva v nefinančnom sektore. K rastu pridanej hodnoty najviac prispieva sektor priemyselnej výroby (27 %), veľkoobchodu a maloobchodu (26 %) a stavebníctva (12 %). Príspevok pridanej hodnoty v každom z týchto troch sektorov bol výrazne vyšší v porovnaní s európskym priemerom. Pridaná hodnota MSP medziročne vzrástla v roku 2013 o 3,1 % a v roku 2014 až o 4,6 %, avšak hodnota roku 2014 bola stále o cca. 5 % nižšia ako v roku 2008. Najvýkonnejšími poľskými sektormi boli real estate a priemyselná výroba. V období rokov 2008 – 2014 vzrástla pridaná hodnota MSP v sektore real estate o 14 %, pričom vrchol dosiahla v roku 2010 nachádzajúc sa 23 % nad úrovňou z roku 2008. V nasledujúcom roku výrazne poklesla, ale odvtedy ma stúpajúcu tendenciu. K rýchlej obnove prispeli viaceré faktory – došlo k zvýšeniu platov v porovnaní s minimami roku 2010, hrubý reálny disponibilný príjem domácností vzrástol v období rokov 2010 – 2013 o 4 % a rýchla urbanizácia zvýšila dopyt po bývaní a nových kancelárskych priestoroch. Okrem toho od januára 2014 poskytuje vláda príspevok na bývanie pre mladých, čo podporuje rast realitného sektora. Sektor priemyselnej výroby vzrástol v období rokov 2008 až 2014 o 4,4 %.

Podobne ako v roku 2013, aj v roku 2014 bol zaznamenaný cca. 343 000 nových podnikateľských subjektov. Údaje o počte zánikov dosiaľ nie sú známe, avšak predpokladá sa, že došlo k čistému nárastu nových podnikateľských subjektov o 43 000 v nefinančnom sektore. Väčšinu z nich tvoria mikropodniky pôsobiace vo veľkoobchode, maloobchode a ICT.

Počas rokov 2014 – 2016 sa očakáva nárast pridanej hodnoty poľských MSP v nefinančnom sektore o 2,8 %. Malé a stredné podniky v sektore real estate, ICT a odborné činnosti by mali rásť dvojciferným tempom. V oblasti zamestnanosti sa predpokladá stagnácia príp. výrazne

 ISBN 978-80-225-4279-1

nižšia dynamika rastu ako v prípade pridanej hodnoty. Odhad počtu podnikov, pracovníkov a pridanej hodnoty podľa DIW Econ v roku 2014 v Poľsku znázorňuje tabuľka:

Tabuľka 3
Základné údaje MSP v Poľsku za rok 2014

Segment	Počet podnik. subjektov			Počet zamestnaných			Pridaná hodnota		
	Poľsko		EU28	Poľsko		EU28	Poľsko		EU28
	počet	podiel	podiel	počet	podiel	podiel	billion €	podiel	podiel
MSP	1 517 028	99,8 %	99,8 %	5 689 824	67,8 %	66,9 %	92	50,5 %	57,8 %
Veľké	3 114	0,2 %	0,2 %	2 704 834	32,2 %	33,1 %	91	49,5 %	42,2 %
SPOLU	1 520 142	100 %	100 %	8 394 658	100 %	100 %	183	100 %	100 %

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov Európskej komisie

3.4 Stav a vývoj MSP na Slovensku

Štatistiky slovenských MSP od roku 2008 boli ovplyvnené metodickými zmenami v zbere údajov a od roku 2010 sa definícia MSP rozšírila o živnostníkov. V rokoch 2011 a 2012 zaznamenali slovenské MSP pokles ako v pridanej hodnote, tak aj v zamestnanosti. V priebehu rokov 2013 a 2014 stagnovali, avšak v roku 2015 a 2016 by mala pridaná hodnota vzrásť o 5 % a zamestnanosť by mala poklesnúť len mierne – o 1 %.

Malé a stredné podniky v podmienkach SR absolútne prevládajú v počte podnikateľských subjektov. Až 99,9 % registrovaných podnikateľských subjektov spadá do kategórie MSP, čo je viac ako priemerný podiel MSP v celej EÚ. MSP zamestnávajú viac ako 70 % obyvateľstva a viac ako 60 % celkovej pridanej hodnoty, čo o 3 % viac ako európsky priemer. Hlavnú rolu v nefinančnom sektore hrajú mikropodniky, ktoré tvoria takmer 40 % pracovných miest (o 10 % viac ako priemer EÚ) a cca. 27 % pridanej hodnoty (o 6 % viac ako priemer EÚ). Avšak kvôli metodickým zmenám v zbere štatistických údajov, nie sú dáta spred roku 2010 porovnateľné. Malé a stredné podniky v SR v rokoch 2010 až 2014 nasledovali všeobecný trend 7 % nárastu pridanej hodnoty MSP a 5 % poklesu v zamestnanosti MSP. Jedným z rýchlo rastúcich sektorov MSP bol elektrotechnický priemysel, ktorý zaznamenal v období rokov 2010 – 2014 15%-ný nárast pridanej hodnoty a 9 %-ný nárast zamestnanosti. Automobilový priemysel je výrazným ťahúňom slovenskej ekonomiky a významným tvorcom pridanej hodnoty. V roku 2012 sa na Slovensku vyrobilo až 926 555 nových osobných vozidiel, čo predstavuje 45 %-ný nárast oproti roku 2011. Tento nárast sa podpísal pod 7 %-ný nárast počtu pracovných miest a 22%-ný nárast pridanej hodnoty v období rokov 2010 až 2014. Významným rastovým sektorom na Slovensku bol aj ICT, v ktorom vzrástla zamestnanosť o 3 % a pridaná hodnota o 7 %. Vláda podporila sektor ICT vytvorením IT centier, čo čiastočne pomohlo rastu tohto sektora. V rokoch 2011 – 2014 vzrástla pridaná hodnota v sektore o 14 % a zamestnanosť o 4 %. Od tohto sektora sa očakáva opätovný rast, čiastočne vďaka 2,3 biliónom EUR určeným na operačný program Výskum a inovácie 2014 – 2020. Tento operačný program je zameraný hlavne na oblasť ICT, automobilový priemysel a strojárstvo.

V roku 2014 bol zaznamenaný čistý nárast 5 947 podnikateľských subjektov – bolo zriadených 33 450 nových podnikateľských subjektov a 27 503 zaniknutých. Počet nových podnikateľských subjektov bol však výrazne nižší ako v predchádzajúcom roku, čo bolo do značnej miery spôsobené zavedením novej korporátnej dane, označovanej názvom „daňová licencia“. Podľa tejto dane sú podniky povinné platiť minimálnu daň aj v prípade, že vykazujú stratu. Je teda pravdepodobné, že podniky s nízkymi maržami nebudú schopné pokračovať v podnikateľskej činnosti.

 ISBN 978-80-225-4279-1

V roku 2016 sa očakáva len mierny pokles zamestnanosti MSP o 0,6 %, pričom pridaná hodnota by mala medziročne vzrásť o 2,4 %. Výkonnosť malých a stredných podnikov by mala predstihnúť výkonnosť veľkých podnikov. Odhad počtu podnikov, pracovníkov a pridanej hodnoty podľa DIW Econ v roku 2014 v Slovenskej republike znázorňuje tabuľka:

Tabuľka 4
Základné údaje MSP v Slovenskej republike za rok 2014

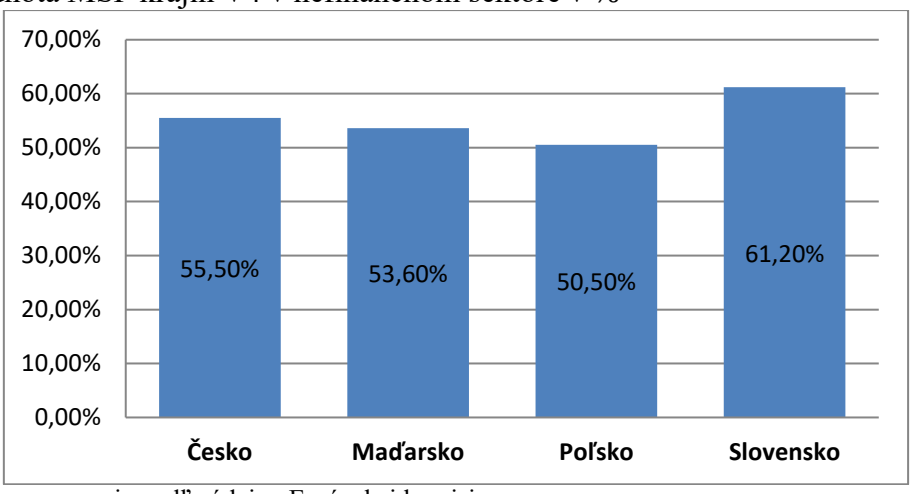
Segment	Počet podnik. subjektov			Počet zamestnaných			Pridaná hodnota		
	Poľsko		EU28	Poľsko		EU28	Poľsko		EU28
	počet	podiel	podiel	počet	podiel	podiel	billion €	podiel	podiel
MSP	390 936	99,9 %	99,8 %	1 001 470	70,7 %	66,9 %	20	61,2 %	57,8 %
Veľké	469	0,1 %	0,2 %	415 365	29,3 %	33,1 %	13	38,8 %	42,2 %
SPOLU	391 405	100 %	100 %	1 416 835	100 %	100 %	33	100 %	100 %

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov Európskej komisie

3.5 Porovnanie údajov krajín V4 za rok 2014

Na základe údajov Európskej komisie zverejnených v dokumente „2015 SBA Fact Sheet“ môžeme porovnať relatívne hodnoty malých a stredných podnikov v krajinách V4 s európskym priemerom. Je však potrebné podotknúť, že údaje za rok 2014 sú odhadované konzultačnou spoločnosťou DIW Econ na základe vývoja údajov Eurostatu v rokoch 2008 – 2013. Údaje z Eurostatu sú v porovnaní s dátami príslušných národných štatistických úradov v 2- ročnom oneskorení, čo môže vybrané údaje skresľovať.

Graf 1
Pridaná hodnota MSP krajín V4 v nefinančnom sektore v %

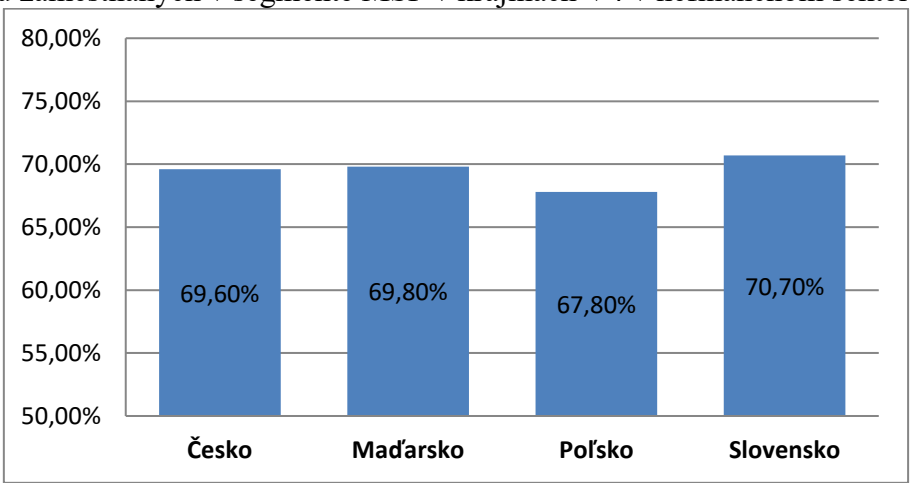


Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov Európskej komisie

Z dostupných údajov možno konštatovať, že malé a stredné podniky na Slovensku sa zo všetkých 4 krajín V4 najväčšou mierou podieľali na tvorbe pridanej hodnoty. Slovenské MSP ako jediné zo štvorice dosahovali relatívnu hodnotu vyššiu ako priemer európskych krajín na úrovni 57,8 %.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Graf 2
Podiel počtu zamestnaných v segmente MSP v krajinách V4 v nefinančnom sektore



Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov Európskej komisie

Vo všetkých štyroch štátoch V4 zamestnávali malé a stredné podniky cca. 70 % obyvateľstva. Najmenej pracujúcich zamestnávali poľské MSP na úrovni 67,80 %. Naopak najvýznamnejšie miesto v oblasti zamestnanosti majú slovenské podniky, ktoré zamestnávajú až 70,7 % obyvateľstva. Pre všetky 4 krajiny sú malé a stredné podniky nezastupiteľným zamestnávateľom, čo dokazujú hodnoty vyššie ako európsky priemer – na úrovni 66,9 %.

3. Záver

Dynamický rozvoj malého a stredného podnikania je jedným zo základných predpokladov zdravého ekonomického vývoja krajiny. Finančná a hospodárska kríza z roku 2008 mala na segment MSP negatívny, v prípade mikropodnikov priam likvidačný dopad. Malé a stredné podniky sú nezastupiteľnou skupinou podnikov tvoriacich takmer 70 % pracovných miest a cca. 60 % celkovej pridanej hodnoty, preto by malo byť v záujme každej krajiny podporovať ich rozvoj. Napriek neporovnateľne lepším výsledkom za uplynulé roky, stále mnoho z európskych malých a stredných podnikov nedosahuje hodnoty z rokov spred krízy.

Použitá literatúra (References)

European Commission. (2015). Annual report on european small and medium-sized enterprises 2014/2015 [online]. http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16341/attachments/2/translations/en/renditions/pdf [accessed 7.11.2016]

European Commission. (2015). SBA Fact Sheet – Czech Republic[online]. http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16344/attachments/7/translations/en/renditions/pdf [accessed 7.11.2016]

European Commission. (2015). SBA Fact Sheet – Hungary[online]. http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16344/attachments/15/translations/en/renditions/pdf, [accessed 7.11.2016]

European Commission. (2015). SBA Fact Sheet – Poland[online]. http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16344/attachments/26/translations/en/renditions/pdf , [accessed 7.11.2016]

European Commission. (2015). SBA Fact Sheet – Slovakia[online]. http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16344/attachments/30/translations/en/renditions/pdf, [accessed 7.11.2016]

Fetisovová, E. a kol. (2012). Aktuálne problémy financií malých a stredných podnikov. Bratislava: Ekonóm, 2012. 258 s. ISBN 978-80-225-3366-9

Ionescu, V.- Cornescu, V. - Druica, E. (2011) Small And Medium Enterprises In European Union. Business&Leadership, 2011, 1.7: 55-67.

SBA. (2016). Malé a stredné podnikanie v číslach v roku 2015 [online]. http://www.sbagency.sk/sites/default/files/msp_v_cislach_v_roku_2015_0.pdf, [accessed 7.11.2016]

Prínosy a riziká outsourcingu v rámci finančného riadenia podnikov
Benefits and risks of outsourcing in the financial management of enterprises

Martina Mateášová, Jitka Meluchová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta hospodárskej informatiky
Katedra účtovníctva a audítorstva
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: mateasova.martina@gmail.com
e-mail: jitka.meluchova@euba.sk

Abstract
The current development of the business environment has resulted in the building of business service centers. The shared services centers (SSC) seeks to achieve more efficient processes and cost savings itself. Shared service centers have undergone their natural evolution and have become an important segment of complete centralization of activities and processes and have become an indispensable part of their parent companies. The shared services centers are the entity responsible for the execution and the handling of specific operational tasks, such as accounting, human resources, payroll, IT, legal, compliance, purchasing and security. SSC was reworked a routine operational activities for intellectually demanding functions with higher demands for professional skills and experience. This paper explores benefits and risks of shared services centers as part of corporate financial management. Benefits and risks have been studied in a concrete multinational company. The analysis focused on trade liabilities (purchases of inputs from suppliers). This multinational company carries out the system of liabilities in the accounting software SAP.

JEL classification*: G 32, M 21, M 41*
Keywords*: shared service centers, outsourcing, risk management*

1. Úvod

Globalizácia je proces v ktorom či už človek, obchod, investície, informácie alebo trh prekračujú hranice jedného štátu a postupne odstraňujú s tým súvisiace obmedzenia. Moderným trendom v súvislosti s globalizáciou sú aj zmeny vo vlastníckych transakciách. Ich neustály rast a potreba sú nevyhnutné pre zachovanie konkurencieschopnosti o čom sa zmieňujú napr. Ondrušová a Parajka (2014). Globalizácia tak neprináša iba rast obchodu s tovarom, výrobkami a presúvanie priemyselnej výroby do lacnejších krajín, ale prináša aj dynamický rozvoj sektora obchodovateľných služieb. V druhej polovici osemdesiatych rokov minulého storočia začali nadnárodné korporácie zakladať aj v Európe prvé centrá zdieľaných služieb. Shared service center (angl.) je centrum zdieľaných služieb, ktoré realizuje špecifické interné procesy s cieľom znižovania nákladov (napr. finančné služby a účtovníctvo, IT podporu, služby v oblasti ľudských zdrojov), čím podporuje kľúčové činnosti materskej a dcérskych spoločností či sesterských spoločností, s touto myšlienkou pracujú napr. Balog (2016) alebo Hanousek, Kočenda a, Shamshur (2014). Centrá zdieľaných služieb prešli svojim prirodzeným vývojom a postupne sa stali dôležitým segmentom, ktorý tvorí nenahraditeľnú súčasť svojich materských koncernov. Vo svojich začiatkoch sa venovali predovšetkým financiám a účtovníctvu a vykonávali iba jednoduché transakčné, operatívne a rutinné aktivity bez veľkej pridanej

hodnoty. Postupne sa ale prepracovali k intelektuálne náročnejším funkciám s vyššími nárokmi na odborné zručnosti a prax. Centralizovali sa v nich ucelené aktivity a procesy a v neposlednom rade aj tzv. vlastníctvo štandardizovaných procesov.

V súčasnosti sa prostredníctvom centier zdieľaných služieb realizujú už aj nákupy vstupov (materiál, nástroje, prístroje), call centrá, IT služby, veda a výskum. Stávajú sa z nich centrá tak druhej generácie na úrovní biznis partnerstva s materským koncernom. Obchodné spoločnosti po celom svete investujú mnoho úsilia do zvýšenia efektivity najmä svojich finančných oddelení (napríklad účtovníctva, oddelenia treasury). Presun procesov mimo domovské krajiny pomáha nadnárodným korporáciám zvyšovať ich konkurencieschopnosť najmä v úspore nákladov a zefektívnení jednotlivých činností, ako vyplýva z prác Tumpach a Juhászová (2008) alebo Kita, Máziková, Grossmanová a Kita ml. (2012). Medzi atraktívne „off-shore“ lokality patria India, Filipíny, Čína, Kostarika, Brazília, Mexiko a iné. V Európe medzi najatraktívnejšie krajiny patria Írsko, Poľsko, Česká republika ale aj Slovensko. Na druhej strane začínajú vlády príslušných krajín vyvíjať legislatívny tlak na nadnárodné korporácie a začína sa čoraz častejšie spomínať i otázka „návratu domov“ tzv. onshoring. Dôvodom je, že globalizačné tendencie týchto spoločností, presahujúce rámec jednej krajiny, sa začínajú vymykať dôslednej regulácii a kontrole zo strany samotných štátov. Onshoring začínajú aktívne podporovať aj USA a Kanada prostredníctvom rôznych daňových a dotačných stimulov pretože v mnohých prípadoch offshoring a outsourcing nenaplnili očakávania samostatných nadnárodných korporácií alebo ich význam z hľadiska poskytovaných výhod a efektivity práce sa za posledných desať rokov zmenil ako uvádza Dvořáček a Tyl (2010).

1.1 Metodológia

V rámci metodológie bola použitá metóda analýzy pri skúmaní súčasného stavu a rozvoja centier zdieľaných služieb na Slovensku. Následne boli zozbierané dáta v konkrétnej nadnárodnej spoločnosti, aby mohlo byť následne vykonané vyhodnotenie prínosov a rizík na konkrétnom procese spracovania záväzkov, aby mohla byť následne použitá metóda dedukcie a syntézy pri formulovaní záverov a odporúčaní pre prax.

2. Centrá zdieľaných služieb na Slovensku

Prvé centrá zdieľaných služieb nadnárodných korporácií začali na Slovensku vznikať pred 15 rokmi, kedy tieto nadnárodné korporácie začali presúvať svoje „back-office“ aktivity zo svojich západoeurópskych centrál do východnej Európy. Sú to hlavne dcérske spoločnosti nadnárodných korporácií, ktorých tlak na ziskovosť a nutnosť zvyšovať efektívnosť procesov viedli k centralizácii ich aktivít do lokalít mimo ich centrál a výrobných základní. Investori si vyberajú Slovensko hlavne pre nízke mzdové náklady, vzdelanú, flexibilnú a jazykovo vybavenú pracovnú silu s dobrými pracovnými návykmi, pre polohu a stupeň rozvoja infraštruktúry a v neposlednom rade aj pre stabilné politické prostredie.

Na Slovensku otvorili už vlastné operačné centrá, napríklad nadnárodné korporácie ako IBM, Dell, Hewlett-Packard, Accenture, Lenovo, AT&T, NESS a ďalšie. Na Slovensku v súčasnosti existujú dve kategórie poskytovateľov biznis služieb a to centrá zdieľaných služieb a outsourcing biznis procesov, kedy niektoré procesy sú úplne vyčlenené tretím stranám (špecializovaným dodávateľom). Fórum pre centrá podnikových služieb (Business Service Center Forum) združuje obchodné spoločnosti, ktoré na Slovensku prevádzkujú centrá zdieľaných služieb alebo poskytujú externé služby (outsourcing). Väčšina týchto centier zdieľaných služieb sa nachádza prevažne v Bratislave a v Košiciach, obrázok 1.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Obrázok 1
Centrá podnikových služieb v SR

Zdroj: Prieskum Fórum pre centrá podnikových služieb, 2014

Podľa analýzy (Fórum pre centrá podnikových služieb, 2014) sú v Slovenskej republike vo väčšine prípadov vyspelé zdieľané centrá, ktoré poskytujú služby s pridanou hodnotou a zabezpečujú komplexné procesy pre svoje prevádzky fungujúce v širšom regionálnom alebo globálnom priestore. Najčastejšími funkciami podľa prieskumu (PwC, 2016) boli služby v oblasti financií a ľudských zdrojov, ktoré boli sústredené v rámci centier zdieľaných služieb. V roku 2014 Fórum pre centrá podnikových služieb zrealizoval prieskum služieb, kde skúmal aké služby sú najčastejšie centrami poskytované. Ide najmä o nasledovné služby: finančné služby a účtovníctvo (89 %), IT služby (68 %), služby zákazníkom (63 %), ľudské zdroje (52 %), predaj a spracovanie zákaziek (47 %), nákup (42 %) a iné (10 %). Na Slovensku sa v súčasnosti väčšina z centier zdieľaných služieb nachádza v tretej vývojovej fáze „expanzia“ s vysokou ambíciou posunúť sa do štvrtej fázy „excelentnosti“. V tejto fáze by mali už centrá zdieľaných služieb zabezpečiť poskytovanie služby s najvyššou pridanou hodnotou.

Centrá zdieľaných služieb v súčasnosti poskytujú svojim klientom čoraz viac sofistikovanejšie služby a preto stúpajú aj nároky na zamestnancov pracujúcich v centrách, a to nielen na ich jazykové schopnosti ale aj na soft skills ako je komunikácia, tímová spolupráca a prezentácia. S rozvojom technológií sa viaceré aktivity automatizujú, čím klesá podiel manuálnej práce aj v aktivitách vykonávaných v centre zdieľaných služieb. Mnohé činnosti sú vykonávané pravidelne a rutinne, a preto sú súčasťou tzv. automatizovaného spracovania účtovníctva. Všetko dianie v obchodnej spoločnosti sa v konečnom dôsledku premietne do účtovných operácií a transakcií. Skutočnosti zachytené v účtovných prípadoch sú následne vykázané v účtovnej závierke, ktorou sa obchodná spoločnosť prezentuje predovšetkým externému prostrediu (tzv. používateľom). V dnešnom globalizovanom svete sa stávajú kvalitné informácie poskytnuté včas najdôležitejším zdrojom pre správne rozhodovanie a strategické riadenie obchodnej spoločnosti. Účtovníctvo tvorí významnú súčasť informačného systému spoločnosti a kvalitné informácie sú v súčasnosti najväčším zdrojom bohatstva. Úlohou účtovníctva už nie je len poskytovať informácie o tom, že sa uskutočnila určitá transakcia, prípadne aký bol jej dopad na finančnú situáciu a ekonomické výsledky obchodnej spoločnosti ale aj pripraviť informácie, ktoré umožňujú vedeniu spoločnosti prijímať rozhodnutia do budúcnosti a zároveň spätne posudzovať efektivitu, s akou sa tieto rozhodnutia realizovali. Aby účtovníctvo mohlo spĺňať všetky požiadavky, ktoré sú na neho kladené, je potrebné účtovný informačný systém správne nastaviť, „odladiť“ a prispôsobiť potrebám konkrétnej spoločnosti tak, aby tieto údaje spĺňali potrebné kvalitatívne charakteristiky (boli

zrozumiteľné, relevantné, spoľahlivé, porovnateľné a boli poskytnuté včas). Účtovníctvo tak poskytuje rôzne druhy výstupov vo forme číselných zostáv, analýz a výkazov pre interné ako i externé potreby, ktoré sú určené širokému okruhu používateľov a slúžia na rôzne účely. Pravdivosť informácií tvorí základ finančného účtovníctva čo je myšlienka, s ktorou pracujú mnohí autori ako napr. Šlosárová a Šlosár, (2005) alebo Meluchová a Mateášová (2015).

Pôsobením globalizácie dochádza k prehlbovaniu medzinárodných ekonomických vzťahov a rastie potreba porovnateľnosti ekonomických informácií prezentovaných v účtovných závierok. Účtovná závierka ako najdôležitejší kvantifikovateľný výstup z účtovníctva danej obchodnej spoločnosti je dôležitým zdrojom informácií na zistenie jej ekonomickej situácie a finančného zdravia, v snahe zabezpečiť jej budúci rast. Účtovná závierka je základom pre finančnú analýzu, ktorej cieľom je poskytnúť majiteľom (investorov) a manažmentu relevantné podklady pre strategické plánovanie, rozhodovanie a finančné riadenie. Požiadavky investorov sa sústreďujú na riziká spojené s ich súčasnou alebo budúcou investíciou do obchodnej spoločnosti a na návratnosť vložených investícií. Investori od účtovnej závierky očakávajú, že spĺňa kvalitatívne charakteristiky, tzn. obsahuje významné, spoľahlivé a úplné informácie, ktoré sú pre ich rozhodovanie užitočné a tým poskytuje verný a pravdivý obraz o danej spoločnosti. Povinnosťou manažmentu je zabezpečiť naplnenie tohto cieľa účtovnej závierky, splnením základných predpokladov platných v účtovníctve a dodržaním všeobecne uznávaných účtovných zásad ako uvádza Šlosárová (2014). Na kvalitu informácií prezentovaných v účtovnej závierke majú, podľa nášho názoru, rozhodujúci vplyv tri základné elementy, a to ľudia (pracovná sila), nástroje (zabezpečujúce automatizáciu a podnikový softvér) a procesy (tzn. zmeny, ktoré by mali zredukovať variabilitu, zautomatizovať a zmodernizovať každú operáciu). Zautomatizovaním procesov, predstavujúcich vykonávanie rutinných úkonov v podobe účtovných operácií, dochádza k tomu, že sa jednotlivé rutinné úkony naprogramujú a tak sa vykonávajú s minimálnym zásahom človeka (napr. účtovníka, fakturanta). Mnohé spoločnosti prostredníctvom centier zdieľaných služieb zoštandardizovali účtovné a finančné procesy, zaviedli jednotnú funkciu ukazovateľov, dát, reportov pre interpretáciu výsledkov, jednotnú účtovú osnovu, jednotný set systémov pre účtovníctvo, aby mohli spracovať obrovské množstvo údajov a poskytovať relevantné informácie a následne ich aj prezentovať v účtovnej závierke danej obchodnej spoločnosti.

3. Prínosy a riziká outsourcingu finančných služieb

Centrá zdieľaných služieb poskytujú svoje činnosti najčastejšie zakladajúcej tzv. materskej obchodnej spoločnosti, ako aj ostatným entitám v rámci organizačnej štruktúry nadnárodnej korporácie. Tieto služby sa zvyčajne poskytujú naprieč regiónmi ako je Európa, Blízky východ a Afrika, regiónmi Ázie a Pacifiku ako aj regiónom Severnej a Južnej Ameriky. Samotná štruktúra a organizácia vykonávaných služieb a procesov závisí od potrieb materskej spoločnosti a požiadaviek trhu v príslušnej krajine. Ako príklad uvedieme medzinárodnú obchodnú spoločnosť XY, ktorá reálne pôsobí v 10 štátoch sveta. V každom má svoju pobočku, kde okrem iného zamestnáva aj ľudí zodpovedných za účtovníctvo. Niektoré pobočky sú také malé, že zamestnávajú účtovníka len na polovičný úväzok, čo pobočke môže spôsobovať nemalé problémy so zastupiteľnosťou zamestnanca. Aj napriek tomu, že sa materská spoločnosť snažila vytvoriť jednotné pravidlá vedenia účtovníctva pre všetky pobočky, každá pobočka si ich mala prispôsobiť vzhľadom na lokálnu (národnú) legislatívu. Takže sú pobočky, kde sa pravidlá dodržiavajú ale aj pobočky, kde sa pravidla dodržiavajú len z časti, a naopak pobočky, ktoré si zaviedli ešte prísnejšie pravidlá, ako od nich žiadala materská spoločnosť. Týmto vzniká široké spektrum rizík z titulu dodržiavania globálnych verzus lokálnych pravidiel. Ak sa materská spoločnosť rozhodne vytvoriť centrum zdieľaných služieb a teda zdieľať účtovníctvo ako jeden z hlavných procesov, bude to znamenať, že sa vedenie účtovníctva pre všetky pobočky centralizuje na jedno miesto do zvolenej krajiny. Tento krok

môže priniesť materskej spoločnosti množstvo výhod ale aj množstvo nevýhod a to vo väzbe na poskytovanie kvalitných informácií zo všetkých pobočiek, ich včasnosť, dostupnosť, zrozumiteľnosť a úplnosť.

Centrá zdieľaných služieb garantujú, na základe tzv. SLA (Service Level Agreement), poskytovanie služieb v požadovanej kvalite, rozsahu, ktoré vychádzajú z konkrétnych potrieb a požiadaviek danej materskej spoločnosti. Na druhej strane sa materská spoločnosť môže stretnúť aj s radom problémov a to hlavne v prípade, že SLA nie je v praxi implementované dostatočne. Hlavnými dôvodmi je nedostatočné nastavenie kľúčových hodnôt (napr. vytvorenie objednávky ku každej faktúre alebo včasné uhrádzanie faktúr), nedostatočné definovanie procesov (napr. pravidelné „čistenie“ salda zálohových platieb) a nedostatočné zainteresovanie ľudských zdrojov (napr. nekvalifikovaná pracovná sila na určitej pracovnej pozícii). Týmto sa zvyšuje niektoré z významných druhov podnikateľských rizík a to:

- strategické riziko (napr. neschopnosť flexibilne reagovať na požiadavky trhu, vysoká konkurencia v danej oblasti podnikania, fúzie, akvizície),
- operačné alebo prevádzkové riziko (napr. kvalita služieb, informačné technológie, zmena legislatívy, prírodné pohromy),
- finančné riziko (napr. likvidita, výnosnosť, úverovanie, nákladovosť) a
- riziko nesúladu (napr. rozdielna fiškálna politika alebo účtovná legislatíva). Výsledkom rizika nesúladu môže byť finančná transakcia, vykonaná v akejkoľvek krajine, podľa rovnakých pravidiel a rovnakým spôsobom, avšak nezohľadňujúca lokálne legislatívne požiadavky, keďže sa spracováva štandardizovane podľa koncernových pravidiel.

Tieto riziká majú vplyv na kvalitu a porovnateľnosť prezentovaných informácií v účtovnej závierke. Eliminovať a riadiť tieto riziká je zložitý proces, ktorý si vyžaduje kvalitné a včasné informácie, prepracované metódy a techniky, pretože jednotlivé riziká sú navzájom úzko previazané.

Výhodou centier zdieľaných služieb je predovšetkým úspora personálnych nákladov vrátane nákladov na pracovné miesto a nevyhnutných režijných nákladov. Znižovanie nákladov sa považuje za najsignifikantnejšiu výhodu. Ďalšou výhodou je, že v centre zdieľaných služieb sa jednoduchšie rieši problém zastupovania či tréningov zamestnancov. Produktivita práce a špecializácia činností je v centre zdieľaných služieb vysoká, rovnako flexibilnosť systému a nastavenie automaticky generovaného reportingu je bežným štandardom. Výhodou je aj jednotná celopodniková systémová platforma tzn. rovnaký ERP systém (Enterprise Resource Planning) a optimalizácia procesov, ktoré sa dajú zabezpečiť s nižším počtom zamestnancov vo vopred zadefinovanej štandardnej kvalite. Rozdelením procesu na menšie celky sa dá dosiahnuť vyššia automatizácia, včasné spracovanie a najmä eliminácia chýb ľudského faktora. Keďže je celý proces centralizovaný, centrum zdieľaných služieb poskytuje rovnakú kvalitu dodávanej služby pre všetky pobočky bez obmedzenia miesta lokalizácie. Ďalšou z výhod je aj jednoduchšia kontrola a nastavenie samotných procesov. Vzhľadom na absenciu širšej zodpovednosti za celý proces je možné zamestnávať aj menej kvalifikovanú pracovnú silu, ktorá je schopná naučiť sa a obslúžiť svoj úzko definovaný rozsah práce (rutiny) z dôvodu štandardizovaných postupov a výstupov.

Na druhej strane, ako nedostatky využitia centra zdieľaných služieb, je možné identifikovať znížené kvalifikačné požiadavky na pracovníkov nakoľko nie je potrebné, aby pri spracovávaní účtovníctva ovládali účtovnú a daňovú problematiku, pretože iba rutinne vyberajú položky z vopred nastaveného systému a databáz za použitia spracovaného manuálu jednotlivých činností. Tým sa zvyšuje predovšetkým riziko nesprávneho posúdenia daňových a nedaňových výdavkov pre určenie dane z príjmov, čo môže mať vplyv na zníženie kvality informácií

 ISBN 978-80-225-4279-1

prezentovaných v účtovnej závierke a v daňovom priznaní právnickej osoby. Znížené kvalifikačné požiadavky na zamestnanca (napr. účtovníka) sa môžu negatívne prejaviť v jeho neschopnosti flexibilne a kompetentne identifikovať a následne riešiť neštandardné situácie, ktoré sa v každej obchodnej spoločnosti vyskytujú. Naplnenie rizika môže znamenať významné finančné straty pre materskú spoločnosť v prípade, ak daný zamestnanec nevie situáciu správne vyhodnotiť a riešiť vo všetkých vzájomných súvislostiach. Ďalšou nevýhodou je, že štandardizované procesy boli primárne definované pre potreby nadnárodnej korporácie (materskej spoločnosti). Štandardizácia sama o sebe znamená zúženie priestoru pre flexibilitu a ad hoc požiadavky. Absencia komplexných znalostí a zručností, ktorá je dôsledkom úzkej špecializácie, si žiada kompenzáciu existenciou tzv. koordinátorov, ktorí majú širšie „end to end“ znalosti a dokážu úspešne zodpovedať za kvalitu výstupu a spokojnosť globálnej obchodnej spoločnosti ako uvádza Bódi (2014). Od jednotlivých pobočiek sa vyžaduje zvýšená disciplína a presnosť pri dodávaní vstupov, nakoľko nepresnosti, či nekompletné vstupy, nemusia byť správne rozpoznané a spracované a tým budú skreslené informácie prezentované v účtovnej závierke materskej spoločnosti. V neposlednom rade viaceré procesy centralizované do centra zdieľaných služieb majú interakciu s externým svetom, a preto je nevyhnutná aj komunikácia v inom ako lokálnom jazyku, čím sa zvyšuje výskyt niektorých z uvedených podnikateľských rizík.

4. Závery a odporúčania

Súčasný vývoj a globalizačné tendencie v ekonomike a financiách majú za následok, že stúpa miera rizík, ktoré ovplyvňujú vnútorné aj vonkajšie prostredie obchodnej spoločnosti. Určitá miera rizík vzniká aj v centrách zdieľaných služieb, ktoré si zriaďujú najmä nadnárodné korporácie. Ak sa nadnárodná korporácia rozhodne vytvoriť centrum zdieľaných služieb a teda zdieľať účtovníctvo ako jeden z hlavných procesov, musí si uvedomiť, že tento krok môže jej a jej pobočkám priniesť množstvo výhod ale aj množstvo nevýhod a to aj vo väzbe na poskytovanie kvalitných informácií, ich včasnosť, dostupnosť, zrozumiteľnosť a úplnosť. Nadnárodná korporácia a jej pobočky sa preto musia naučiť identifikovať a riadiť svoje riziká, ktoré majú následne vplyv na prosperitu a efektívnosť všetkých jej činností. Nástrojom ako čeliť týmto tendenciám je zavedenie účinného risk manažmentu, systému vnútornej kontroly, interného auditu aby sa dosiahlo integrovaného riadenia podnikových rizík. Na to, aby táto stratégia bola úspešná je potrebné mať vybudovaný kvalitný informačný systém entity, zavedené kontrolné mechanizmy s využitím modernej IT technológie.

Analýza prínosov a rizík bola vykonaná na konkrétnej nadnárodnej spoločnosti XY (prijímateľ služby), kde bola skúmaná oblasť záväzkov, konkrétne záväzky z obchodného styku. Nadnárodná spoločnosť XY tento záväzkový systém vykonáva v rámci celého konzorcia v účtovnom softvéri SAP (označenie podnikového ERP systému).

Tabuľka 1
Systém spracovania záväzkov

Prijatie, skenovanie, schválenie a zaúčtovanie faktúry				
Druh poskytovanej služby	Povinnosti centrá zdieľaných služieb (dodávateľa služby)	Lehota	Povinnosti zákazníka (prijímateľa služby)	Lehota
Nákup a príjem vstupov na sklad	- štandardne nie je požadovaná žiadna činnosť, pokiaľ vznikne potreba konzultácie, je dodávateľ služby pripravený spolupracovať	priebežne	- vytvoriť formulár žiadosti o nákup - vytvoriť objednávku v systéme SAP a odoslať ju dodávateľovi	2 dny

 ISBN 978-80-225-4279-1

			- zaúčtovať príjem materiálu, tovaru na sklad po dodaní	
Prínosy: jednotné spracovanie v rámci celého koncernu, vytvorenie jednotných materiálových položiek v systéme SAP, prehľad o dodávateľoch, možnosť využiť nadnárodných dodávateľov pre nákup tej istej položky v rámci celého koncernu a tým možnosť ovplyvňovať (optimalizovať) cenu vstupov, zjednodušená kontrola celého procesu nákupu, jednotné nastavenie procesu kontrol, jednotný reporting a efektívnosť procesov. **Riziká:** rozdielna životná úroveň v lokálnej krajine má vplyv na cenu vstupov tzn. krajina s nižšou životnou úrovňou (sídlo pobočky) môže mať nižšie ceny, ako krajina vybraná koncernom pre jednotný nákup pre všetky pobočky. Riziko nesprávneho nadefinovania položky v systéme ERP, nesprávne zatriedenie pre potreby lokálneho účtovníctva a daní (kontrola vecnej a formálnej správnosti dokladov).				
Prijatie faktúry za nákup vstupov	- prijaté faktúry dodávateľ služby naskenuje a vloží do SAP - chýbajúce faktúry vyžiada dodávateľ služby od dodávateľa vstupov	1 deň	- nepožaduje sa žiadna súčinnosť	-
Prínosy: pokiaľ sa faktúra od dodávateľa (predmet dodania, množstvo, jednotková cena) rovná objednávke vystavenej a schválenej v SAP (predmet objednania, množstvo, jednotková cena), faktúra bude zaúčtovaná automaticky k objednávke bez ďalšieho vecného schválenia, nakoľko vecné schválenie je v systéme SAP zaznamenané už pri vytvorení objednávky. Automatické zaúčtovanie eliminuje operačné riziko, riziko zlyhania ľudského faktora a zároveň zrýchľuje proces kolobehu faktúr v pobočke XY. **Riziká:** prijaté faktúry od dodávateľov sú zasielane nie do sídla príslušnej pobočky, ale na poštovú adresu (miesto), kde sa z jedného miesta skenujú do systému SAP všetky prijaté faktúry pre všetky pobočky koncernu. Všetky faktúry sú archivované v elektronickej podobe mimo územia danej pobočky. Riziko pre pobočku je, že archivovanie dokladov nemusí byť v súlade s archivačným poriadkom koncernu a v súlade s legislatívou platnou v príslušnej krajine pobočky. Ďalej sa zvyšuje riziko neúplnosti dokladov (strata faktúr) a s týmto súvisí aj riziko neskorého zaplatenia záväzku dodávateľovi vstupov. Na uvedené riziká sa viaže aj riziko nesprávneho vykázania pre potreby mesačných závierok, platenia daní a podobne. V neposlednom rade sa zvyšuje riziko ocenenia, napr. vo väzbe na správne vyčíslenie obstarávacej ceny daného vstupu.				
Zaúčtovanie faktúry za nákup vstupov	-automaticky párovať a účtovať faktúry s nákupnou objednávkou (faktúra = objednávke) -pred zaúčtovaním zaslať faktúry bez nákupnej objednávky k schváleniu -pred zaúčtovaním zaslať faktúry na schválenie (faktúra nerovná sa objednávke)	2 dní 1 deň po identifikovaní schvaľovateľa	-riešiť výnimky - schvaľovať faktúry bez nákupnej objednávky -schvaľovať faktúry s objednávku (faktúra nerovná sa objednávke)	5 dní 5 dní
Prínosy: jednotná účtová osnova, jednotné nastavenie účtov a účtovacích predpisov, on-line automatické zaúčtovanie faktúry. **Rizika:** účtovanie faktúr bez podpornej dokumentácie, nezabezpečenie kompletizácie dokladov, informácie o účtovnom prípade sú archivované na rôznych miestach, zaúčtovanie faktúry bez správneho identifikovania vedľajších nákladov, ktoré zvyšujú obstarávaciu cenu a tým nesprávne zaúčtovanie a daňové posúdenie. Ďalším rizikom je, že veľakrát sa v praxi dodatočne menia podmienky objednávky (napr. miesto dodania, rozšírenie predmetu dodania o poskytnutú služby a podobne) čo sa				

nedostatočne zaznamená a pri automatickom zaúčtovaní faktúry môže dôjsť k nesprávnemu posúdeniu z účtovného a daňového hľadiska danej dodávky vstupov. Znížené kvalifikačné požiadavky na zamestnanca (účtovníka) sa môžu negatívne prejaviť v jeho neschopnosti flexibilne a kompetentne identifikovať a následne riešiť neštandardné situácie, ktoré sa v každej obchodnej spoločnosti vyskytujú, a tak optimálne posúdiť danú situáciu v celej jej komplexnosti.				
Spracovanie platieb - úhrada faktúry	- vytvoriť zoznam platieb - vykonávať platby	1 x týždenne (streda)	- nepožaduje sa žiadna súčinnosť	-
Prínosy: jednotný systém automatického nastavenia úhrad faktúr v presne stanovených termínoch, eliminácia operačného rizika a zlyhania ľudského faktora. **Rizika:** úhrada faktúr nie je v súlade s platobnými podmienkami uzatvorenými v zmluve (objednávke) čo má negatívny vplyv na cash-flow. Rizikom je aj nezohľadnenie zádržného už pri zaúčtovaní faktúry, ktoré je prvotne dohodnuté v zmluve, nakoľko nie vždy je táto informácia uvedená na faktúre (týmto sa zvyšuje riziko prebratia vstupu s nedorobkami a sťažuje sa pozícia odberateľa reklamovať prebratie predmetu dodania).				
Iné činnosti	- účtovať o tvorbe rezerv a nevyfakturovaných dodávok a ich rozpúšťanie - vykonávať odsúhlasenie účtov, ich rekonciliáciu a dokladovú inventúru. - odpovedať na dotazy - ukladať a archivovať záznamy	1x mesačne podľa harmonogramu účtovnej závierky 1x ročne 1 deň 1x ročne	- priebežná kontrola a čistenie účtov obstarania, sáld záväzkov a poskytnutých preddavkov	1x mesačne podľa harmonogramu účtovnej závierky
Prínosy: automatické spracovanie jednotných výstupov, zabezpečenie priebežných podkladov k účtovnej závierke. **Rizika:** neidentifikovanie všetkých položiek na tvorbu rezerv, neúplnosti podkladov pre správne splnenie daňovej povinnosti, ukladanie a archivovanie záznamov (nešpecifikované ako, kde, aké obdobie).				

Zdroj: vlastný výskum

Zdieľané služby sú výsledkom globalizácie hospodárskych činností v rámci koncernu a sú často „spin-off“ korporátnych služieb, s cieľom oddeliť vybrané druhy prevádzkových činností od ústredia koncernu, ktorý sa má primárne zameriavať na riadenie a strategické plánovanie na korporátnej úrovni. Tento systém profilácie a centralizácie činností má svoje prínosy ale aj riziká, ktoré je potrebné podrobnejšie skúmať v rámci jednotlivých procesov, aby bolo možno nastaviť systémy a procesy maximálne efektívne s účinnou elimináciou významných rizík.

Poznámka

Príspevok je výstupom z výskumného projektu VEGA MŠVVaŠ SR a SAV č. V-14-035-00 (2014 – 2016) Význam oceňovania transakcií medzi závislými osobami a ich vplyv na výsledok hospodárenia účtovnej jednotky

Použitá literatúra

Balog, M. (2016). Faktory rozvoja klastrových organizácií v Slovenskej republike. In. *Ekonomický časopis*. Vol. 64 Issue: 2, p. 149-168. ISSN 0013-3035.

Bódi, M. (2014). Prínosy a úskalia centralizácie podporných činností vo firmách. In. *Finančný manažér*. Vol. XIV. 2016. Issue: 3. Periodikum Slovenskej asociácie podnikových finančníkov. p. 10-14. ISSN 1335-5813.

Fórum pre centrá podnikových služieb (2014). Dostupné na: http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjy6pL6tMTOAhUGvRQKHb_HBRIQFggfMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.amcham.sk%2Fdownload.pl%3Fhash%3DV6K5IDIhSfeI9ZR5857LDwEaiRMT32kt%26ID%3D4132&usg=AFQjCNGDbQPfY9BWY1e3CPXxfHn1yAjKGQ>

Dvořáček, J. - Tyll, L. (2010). *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha. C.H.BECK. Vyd. 1. 183 s. ISBN. 978-80-7400-010-2.

Hanousek, J. - Kočenda, E, - Shamshur, A. (2014). Efektivita evropských firem. In. *Politická ekonomie*. Praha, Vol. 62. No. 3. ISSN 2336-8225.

Kita, J. - Máziková, K. - Grossmanová, M. - Kita, P. (2012).Trade practices of retail chains as far as the transaction cost analysis in the relationships manufacturer - retailer are concerned in the milk industry. In *Agricultural economics*. Prague. Institute of Agricultural and Food Information, ISSN 0139-570X, 2012, vol. 58, no. 6, s. 264-274. Dostupné na: <http://www.agriculturejournals.cz/publicFiles/66562.pdf>

Meluchová, J. - Mateášová, M. (2015). Účtovníctvo a účtovnícka profesia v 21. storočí. In. *AIESA. Proceedings: 16th. International Scientific Conference*: Bratislava, s. 285-291. ISBN 978-80-225-4151-0.

Ondrušová, L. - Parajka, B. (2014).The revaluation of assets and liabilities at fair value in merger. *7th International Scientific Conference on Managing and Modelling of Financial Risks Location*: VŠB. Ostrava, PTS I-III Pages Series: 577-581.

PwC. Trend. (2016). Dostupné na: http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2016/cislo-16/slovenske-servisne-centra-su-na-ceste-do-prvej-ligy.html

Šlosárová, A. (2014). *Analýza účtovnej závierky*. Bratislava: Ekonóm, 2014. 520 s. ISBN 978-80-225-3800-8

Šlosárová, A. - Šlosár, R. (2005). Fundamental aspects of the accounting theory within the context of market economy. In. *Ekonomický časopis*. Vol. 53, Issue 2, p. 184-197. ISSN 0013-3035.

Tumpach, M. - Juhászová, Z. (2008). Creative accounting and its impact on SMEs. In *Zeszyty teoretyczne rachunkowości*. Warszawa: Stowarzsyszenie ksiegowych w Polsce, ISSN 1641-4381, 2008, tom 47, s. 245-253.

Sociálne inovácií v podmienkach „Industrie 4.0“
Social innovation in the "Industrie 4.0"

Martin Matušovič, Dana Hrušovská
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodártska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: martin.matusovic@euba.sk
e-mail: dana.hrusovska@euba.sk

Abstract
"Industrie 4.0" is now a top priority for many companies, research centers, universities as well as other institutions, uniform definition content "Industrie 4.0" does not exist yet. It is practiced "Industrie 4.0" through scenarios. Essence "Industrie 4.0" today is defined only indirectly by defining the principles of "Industrie 4.0". In the light of these principles, academics can examine the "Industrie 4.0" from different perspectives. Practitioners can find inspiration in the identification of suitable scenarios. There is no shared vision, what changes "Industrie 4.0" brings in the structure of production factors, especially in the area of human resources, employment, sustainability of social systems and the implementation of social innovation.

JEL classification*: D45, M21, O31*
Keywords*: social innovation, Industrie 4.0.*

1. Úvod

Integrácia moderných komunikačných technológií a internetu do priemyselného hodnotového reťazca generuje základné piliere nastupujúcej priemyselnej revolúcie, pre ktorú sa v praxi zaužíval názov „Industrie 4.0“. Hoci „Industrie 4.0“ je v súčasnosti najvyššou prioritou pre mnoho firiem, výskumných centier, vysokých škôl ale aj ďalších inštitúcií, jednotná definícia obsahu „Industrie 4.0“ zatiaľ neexistuje.

V praxi sa vykonáva „Industrie 4.0“ prostredníctvom scenárov. Podstatu „Industrie 4.0“ dnes definujeme len nepriamo prostredníctvom zadefinovania princípov „Industrie 4.0“. S prihliadnutím na tieto princípy, môžu akademici skúmať „Industrie 4.0“ z rôznych pohľadov. Praktici môžu nájsť inšpiráciu pri identifikácii vhodných scenárov.

Neexistuje jednotná predstava, aké zmeny „Industrie 4.0“vyvolá v oblasti štruktúry výrobných faktorov, najmä v oblasti riadenia ľudských zdrojov, zamestnanosti, udržateľnosti sociálnych systémov a zavádzania sociálnych inovácií. Preto sme sa rozhodli v tomto príspevku venovať otázkam sociálnych inovácií v podmienkach „Industrie 4.0“.

2. Súčasný stav poznania v oblasti sociálnych inovácií a „Industrie 4.0“

Napriek tomu, že sme svedkami zvýšeného záujmu viacerých subjektov o sociálne inovácie a apelácie na aktivity v sociálnej oblasti majú už rozsiahlu históriu, stále zostáva veľa neidentifikovaných, ale aj dávno identifikovaných nedoriešených problémov.

Podstatu „Industrie 4.0“ dnes definujeme len nepriamo prostredníctvom zadefinovania princípov a scenárov realizácie „Industrie 4.0“. Nevieme dnes jednoznačne predpokladať aké zmeny „Industrie 4.0“vyvolá v oblasti štruktúry výrobných faktorov, v oblasti riadenia ľudských zdrojov, v oblasti zamestnanosti, v oblasti udržateľnosti sociálnych systémov a v oblasti zavádzania sociálnych inovácií.

2.1 Oblasť sociálnych inovácií

Názory na podstatu sociálnych inovácií sa v literatúre výrazne rôznia. Niektoré definície sú veľmi špecifické, iné sú veľmi široké. Definície možno charakterizovať aj ako nové spôsoby robenia vecí. Realizujú sa v rôznych formách /napr. iná forma v meste a iná na vidieku/. Prípady sociálnych potrieb a dôvody sa budú v rôznych regiónoch a krajinách významne líšiť. Podstata, process a ciele sociálnej inovácie pravdepodobne nie sú identické s technologickými či obchodnými inováciami. Návratnosť a prírastok zisku bude potrebné vyčíslovať modifikovanými metódami, ktoré umožnia posudzovať efekt sociálnej inovácie u viacerých subjektov súčasne. Dotknuté subjekty si pravdepodobne nebudú vedieť realizované „transakcie“ vzájomne vysporiadať. Hranice definovania sociálnej inovácie sú ťažko definovateľné. Sociálna inovácia je svojou povahou multidisciplinárnym fenoménom (multiodvetvovým, multioblastným, multinacionálnym a globálnym). To nepochybne prispieva k rozmanitosti významov a používa pojem sociálne inovácie.

Termín sociálne inovácie bol v minulosti použitý v mnohých chápaniach jeho obsahu. Prvé odkazy v literatúre na sociálne inovácie sa datujú k roku 1960 ako závery experimentálneho výskumu v oblasti spoločenských a humanitných vied. Neskôr sa odkaz na sociálne inovácie spája so skúmaním sociálnych podnikov, sociálneho podnikania, so skúmaním technologických inovácií. Väčšina literatúry o sociálnych inováciách sa datuje do posledného desaťročia. Zmeny v obsahu boli ovplyvnené mnohými faktormi, vrátane rastúcej nespokojnosti s technologickým dôrazom na ekonomické inovácie a inovačné politiky. Táto nespokojnosť viedla k zameraniu na sociálne inovácie, a to tak na úrovni politiky a výskumu. Frank Moulaert (2005) a jeho kolegovia, napríklad zdôrazňujú posilnenie stratégií miestneho rozvoja. Inovačná politika EÚ deklarovala ako prioritu investíciu do vedomostí. Európska komisia (2009) označila za presvedčivé opatrenie na riešenie sociálnych problémov rozšíriť pojem inovácie na sociálne inovácie, rovnako ako aj na obchodné inovácie. Sociálna inovácia sa tiež objavila ako reakcia na rastúce sociálne, environmentálne a demografické výzvy. (Alex Nicholls a Alex Murdock, 2012) - riešenie týchto problémov je nesprávne obmedzované len na verejný sektor. Navrhujú vytvorenie koncepcie zameranej na sociálne a environmentálne potreby a trhové zlyhania. (Lubencová. G, 2011) hovorí o presadzovaní spoločenskej transformácie, modelov riadenia organizácie a sociálneho podnikania /korporácie musia intenzívnejšie zdieľať riešenie sociálnych a environmentálnych potrieb. (M Porter - M Kramer,2011) Neprenášať vlastné náklady na iné /sociálne významne slabšie subjekty/ v záujme maximalizácie zisku. (Gregory Dees a Beth Bitka Anderson, 2006) Z vývoja môžeme identifikovať sociálne inovácie ako myšlienkový smer v oblasti sociálnej aktivity a podnikania. (B Hoogendoorn, E Pennings, & R Thurik, 2010) To sa vzťahuje do značnej miery na prácu Greg Dees a Bill Drayton, ktorí kladú dôraz na role jednotlivcov vo vývoji nových a inovatívnych spôsobov, ako riešiť neriešiteľné sociálne výzvy. V prípade sociálneho podnikania sa tieto príležitosti sa nachádzajú v zabezpečení inovatívnych prostriedkov na uspokojenie sociálnych potrieb. "Tento prístup obzvlášť prevláda v Spojených štátoch. Stephen Goldsmith (2004), David Bornstein (2010) Pamela Hartigan a John Elkington(2008).

Z tohto pohľadu môžeme definovať sociálne podnikanie ako súbor správania a postojov jednotlivcov zapojených do vytvárania nových sociálnych podnikov, ako je napríklad ochota riskovať a hľadať kreatívne spôsoby využívania málo využívaných aktív. Sociálne podniky sú

podniky s primárne sociálnymi cieľmi, ktorých prebytky sú prevažne reinvestované. (HMSO, 2006) Sociálna inovácia je videná ako praktický vývoj a zavádzanie nových produktov, služieb a programov, ktoré spĺňajú sociálne ciele. (R Murray, J Caulier-Grice, G Mulgan, 2010) Jedná sa o inovácie vo verejnom sektore, a poskytovanie verejných služieb prostredníctvom sociálnych podnikov a organizácií občianskej spoločnosti. (Moulaert, F Martinelli, E & S Swyngedouw Gonzalez, 2005)

Ďalšie prejavy skúmaných javov zdôrazňujú procesný rozmer sociálnych inovácií, posilnenie kapacít, dynamiku sociálnych inovácií, vzájomné vzťahy medzi rôznymi subjektmi, zručnosti, kompetencie, aktíva a sociálny kapitál vyprodukovaný rôznymi aktérmi vo vývoji a implementácii jednotlivých programov a stratégií.(J Gerometta, H & G Häußermann Longo, 2005)

Niektorí definujú sociálne inovácie ako druh inovácií v širšom zmysle. Timo Hämäläinen a Risto Heiskala načrtnúť päť typov inovácií: technologické, ekonomické, regulačné, normatívne a kultúrne. (J Hämäläinen & R Heiskala, 2007) Vymedzujú tieto inovácie takto: "technologické inovácie sú nové a účinnejšie spôsoby, ako transformovať materiálne realitu a ekonomické inovácie služby a výroba produktov generujú nadhodnotu. Dohromady tieto dve skupiny tvoria sféru techno-ekonomických inovácií. Normatívne inovácie cieľom zabezpečiť legitímne spoločenské normy. Dohromady tieto tri druhy tvoria oblasť sociálnych inovácií. OECD (2011) definuje sociálne inovácie negatívnym vymedzením.

Ďalšie definície sa odvolávajú na nové myšlienky, nápady, alebo nové riešenie, alebo nové inšpirácie. (Everett M. Rogers 1995). Iní argumentujú, že sociálne inovácie sú definované viac vplyvom než novosťou myšlienky. Katrin Gillwald (1999) napríklad opisuje sociálne inovácie ako "spoločenských úspechov.Vnímanie sociálnej inovácie ako kľúčového prvku. (S Neumeier , 2012) Stanford Social Innovation Review definuje sociálne inovácie ako najmä ako produkt. (J Phills Jr, K Deiglmeier & D T Miller, 2008) (Eduardo Pol a Simon Ville, 2008) Rozlišujú medzi mikrokvalitou života - pokiaľ ide o konkrétne osoby a makrokvalitou života – pokiaľ ide skupiny jednotlivcov. Centrum pre sociálne inovácie vychádza z praktickkého prístupu k definovaniu sociálnej inovácie ako nového nápadu, ktorý vyrieši súčasné sociálne, kultúrne, ekonomické a environmentálne výzvy v prospech ľudí a planéty. Ozajstná sociálna inovácia je systém - trvalo mení vnímanie, správanie a štruktúr pre verejné blaho - motiváciu. (Michael Harris a David Albury, 2010). Harris a Albury (2002) zahŕňajú odkazy na vzťahy medzi aktérmi sociálne inovácie. Podobne, Stefan Neumeier (2012) definuje sociálne inovácie ako "zmeny postoja, správanie alebo vnímanie skupiny ľudí sa pripojilo v sieti vyrovnaných záujmov, ktoré vo vzťahu k horizonte skupiny skúseností vedú k novej a vylepšenej spôsoby spolupráce pôsobenie v rámci skupiny a mimo neho. " Sociálna inovácia sa realizuje, keď skupina zmení svoj spôsob, ako robiť veci, a to vedie k hmatateľnému zlepšeniu pre danú skupinu, alebo aj všeobecnejšie. v tomto prípade ide o zmeny v postojoch, správaní a vnímania. (Neumeier, 2012), (Gillwald, 2013) napríklad tvrdí, že hlavné charakteristiky sociálnych inovácií sú "ich odlišnosti od predchádzajúcich postupov (kritériá" novosti vo vzťahu k bývalým praktikám), ich rozširovanie a stabilizácia, ktoré tiež zahŕňajú zmeny a úpravy v okolitých parametrov, ich stabilitu za dočasné módy, pretože ich vplyv na spoločnosť, a ich dôsledkov na budúci rozvoj spoločnosti." Pre Frances Westley (2008), sociálne začlenenie, sociálno-ekologická odolnosť a sociálne inovácie sú úzko prepojené. Westley definuje sociálne inovácie ako iniciatívy produkt alebo proces alebo program, ktorý zásadne mení základnú rutiny, zdroj a orgán tokov alebo presvedčenia akéhokoľvek sociálneho systému. Úspešné sociálne inovácie majú dlhú životnosť a široký dopad. Sociálne systémy musia byť "adaptívne" a "stále sa vyvíjajúce" reagovať a prispôsobiť sa novej a vznikajúcej potrebe svojich subsystémov /jednotlivcov a organizácií/. Úspešné sociálne systémy musia byť odolné, aby odolali a prispôsobiť sa vonkajším otrasom a vznikajúcim potrebám. Julia Gerometta, Hartmut Häußermann a Giulia Longo (2005) vymedzujú sociálne inovácie ako tri základné rozmery: "uspokojovanie ľudských potrieb

(obsah rozmer); Zmeny v sociálnych vzťahoch, najmä pokiaľ ide o správu vecí verejných (proces rozmer); a zvýšenie sociálno-politickej schopnosti a prístup k zdrojom (posilnenie dimenzie)." Sociálne inovácie sú chápané ako normatívne a analytické. Moulaert (2005) a jeho kolegovia tiež zdôrazniť tieto tri aspekty sociálnych inovácií: multidisciplinárne prístupy k analýze sociálnych inovácií. "Sociálna inovácia je cesta závislá a kontextuálna. Vzťahuje sa ku zmenám agend, inštitúcií, integrácii vylúčených skupín a jednotlivcov v rôznych sferách spoločnosti. Sociálna inovácia je veľmi silne otázkou procesných inovácií - zmeny v dynamike spoločenských vzťahov. Sociálne inovácie výslovne odkazujú na presadenie etických pozícií sociálnej spravodlivosti.

2.2 Oblasť „Industrie 4.0“

„Industrie 4.0“ je v súčasnosti najvyššou prioritou pre mnoho firiem, výskumných centier, vysokých škôl ale aj ďalších inštitúcií, jednotná definícia obsahu „Industrie 4.0“ zatiaľ neexistuje. V praxi sa vykonáva „Industrie 4.0“ prostredníctvom scenárov. Podstatu „Industrie 4.0“ dnes definujeme len nepriamo prostredníctvom zadefinovania princípov „Industrie 4.0“:

- interoperabilita: Schopnosť strojov, nástrojov, senzorov a ľudí spojiť a komunikovať spolu navzájom cez internet
- informácie o transparentnosť - schopnosť informačných systémov vytvoriť virtuálnu kópiu reálneho sveta obohatenú o digitálne modely s využitím údajov senzorov. Agregácia surových dát a snímačov.
- technická pomoc
  - schopnosť asistenčných systémov
  - schopnosť kybernetických systémov
- decentralizované rozhodnutie - schopnosť kybernetických fyzických systémov rozhodovať sami o sebe a plniť svoje úlohy autonómne. (Hermann, Pentek, Otto, 2016)

3. Metodologia a vysledky skúmania

Výskumné ciele sme napĺňali za pomoci štandardných metodických krokov. Vyhľadávali a študovali dostupnú súvisiacu literatúru a dáta. Informácie a dáta sme zbierali aj prostredníctvom riadených rozhovorov na rôznych odborných podujatiach. Kontaktovali sme zástupcov z praxe aj osobne. Vyhľadávali a analyzovali metadáta v oblasti skúmania. Realizovali sme aj vlastný prieskum. Vybrali sme vhodné nástroje a metódy skúmania, určili konkrétny cieľové objekt a subjekty skúmania. Vytvorili sme databázu a dáta sme spracovali. Pri spracovaní sme použili viaceré štandardné vedecké metódy skúmania. Pri výskume bola použitá metóda *účelovej analýzy* (dotazníkový prieskum), ktorý bol zameraný na vybranú vzorku slovenských podnikov. Vypovedacia schopnosť súboru bola zabezpečená reprezentatívnym výberom. Dáta boli získavané vlastným prieskumom názorov respondentov zastupujúcich vybrané podniky podnikajúce v Slovenskej republike. Zámerom bolo čo najkomplexnejšie preskúmať súčasný stav inovácií (vrátane sociálnych inovácií) vo vybraných podnikoch. Sformulovali sme v dotazníku viacero otázok s cieľom získať podklady na dosiahnutie cieľov výskumu. Otázky sme formulovali so zámerom charakterizovať respondentov, charakterizovať jednotlivé subjekty skúmania a uviesť skutočný stav inovácií v podnikovej sfére. Najprv sme sa pokúšali hľadať dáta, ktoré už niekto pred nami zozbieral a analyzoval. Nenašli sme teda taký rozsah dát, ktorý by naplnil nami formulované ciele. Z týchto dôvodov sme realizovali zber vlastných dát. Otázky môžeme vo všeobecnosti rozčleniť z viacerých pohľadov. Podľa oblastí je možné rozdeliť otázky do štyroch skupín. Prvá skupina otázok nám poskytla informáciu o respondentovi – pohlavie, vek, dosiahnuté vzdelanie a pracovné zaradenie v zamestnaní. Druhá skupina otázok nám poskytla informáciu o subjekte skúmania, z ktorého respondent čerpal informácie pri odpovediach na otázky. V prípadoch, keď

 ISBN 978-80-225-4279-1

respondent v danom podniku informáciu nenašiel jeho odhad bol pravdepodobne viazaný na toto prostredie a významne ovplyvnil jeho odhad, či názor. Informácia o podniku zahŕňala právnu formu, podiel zahraničného kapitálu, sídlo podniku, dobu podnikania, hlavný predmet činnosti, odvetvie a veľkosť z hľadiska počtu zamestnancov a realizovaného obratu. Tretia skupina otázok nám poskytla informáciu o štruktúre majetku príslušného podniku – celkový objem, podiel nehmotného majetku, používanie pri hlavnom predmete činnosti, prepojenie existencie majetku na evidenciu v podniku a identifikácia konkrétnych zložiek neevidovaného a používaného nehmotného majetku, inovatívnosť subjektu a štruktúra inovácií. Štvrtá skupina otázok nám poskytla informáciu o štruktúre majetku skúmaných podnikov z hľadiska vecného, hodnotového, evidenčného a hľadiska zriadenia ochrany nehmotného majetku. V tejto skupine otázok sa respondent vyjadruje aj k vnímaniu obsahu vybraných pojmov v oblasti majetku a inovácií. Respondentom sme kládli prostredníctvom dotazníka otázky otvorené aj uzavreté. Dotazník bol zostavený v súlade s publikovanými aktuálnymi názormi autorov v dostupnej literatúre a v súlade s aktuálne platnou legislatívou v Slovenskej republike v čase jeho zostavovania. Vzhľadom na náročnosť a novosť skúmanej problematiky, ako aj značný rozsah a zložitosť otázok, sme z dôvodov prehľadnosti a minimalizácie času vyplnenia, dotazník distribuovali aj v elektronickej forme s možnosťou on-line otvorenia pomocných komentárov a vysvetlení priamo pi jeho vypĺňaní. Akékoľvek nejasnosti bolo možné konzultovať v prípade potreby aj osobne. Zoznam oslovených podnikov sme vyberali z existujúcich databáz. Rozoslali sme im dotazník v elektronickej forme. Do výskumu sa aktívne zapojilo 238 respondentov. Objektom skúmania bol súbor podnikov, v ktorého štruktúre prevažujú spoločnosti s ručením obmedzeným, nasledujú akciové spoločnosti a živnostníci. Len 36 % skúmaných podnikov malo spoločníkov so zahraničnou kapitálovou účasťou 51 % a viac. Skoro 80 % podnikov je zastúpených v Bratislavskom kraji a podniká od 2 do 17 rokov s priemernou dobou existencie 11 rokov. Priemerný vek všetkých skúmaných podnikov je tesne nad 14 rokov. Hlavný predmet činnosti skúmaných podnikov je orientovaný prevažne na služby a priemyselnú výrobu. Podniky do 100 zamestnancov tvoria 79 % s priemerným počtom 46 zamestnancov. Priemerný počet zamestnancov celej skupiny skúmaných podnikov je 36. Vyššie charakterizovaný predmet výskumu (súbor podnikov) podrobne analyzujeme v nasledujúcich kapitolách tejto monografie. Údaje sme spracovali a výsledok sme analyzovali postupne, po jednotlivých otázkach, na ktoré respondenti odpovedali v dotazníku. Pri niektorých otázkach sa ponúkal respondentom výber z možných odpovedí, pri iných sa požadovalo doplnenie konkrétnej informácie, alebo vyjadrenie názoru respondenta. Otvorené otázky sme spracovali na základe individuálne prispôsobených metodík.

Podrobne sme analyzovali respondentov najmä z pohľadu pohlavia, veku, vzdelania a zamestnania. Z celkového počtu 238 respondentov bolo 134 mužov, čo predstavuje 56 % a 104 žien, čo predstavuje 44 %. Z hľadiska veku najpočetnejšiu skupinu tvorili respondenti medzi osemnástym a tridsiatym piatym rokom života, takmer 77 % z celkového počtu. Priemerný vek respondentov je 31,7. Ide teda pomerne o ľudí v mladšom produktívnom veku. Respondenti sú v intervale od 36 do 61 rokov a tvoria 21 % z celkového podielu. Štruktúru respondentov podľa dosiahnutého vzdelania charakterizuje 36,13% vysokoškolákov. U oslovených respondentov prevažovalo stredoškolské vzdelanie. Základná štruktúra respondentov podľa zamestnania sa skladala zo šiestich druhov pozícií, a to: majiteľ, manažér, účtovník a ekonóm, výkonný pracovník, externý spolupracovník a neuvedené. Niektorí respondenti, 12,19 % opýtaných, zastávajú paralelne viac ako jednu pozíciu. Väčšina respondentov, necelých 88 %, zastávala jednu pracovnú pozíciu vo svojom zamestnaní. Pätnásť respondentov pracuje v dvoch zamestnaniach. Najviac respondentov je vo funkcii majiteľa, alebo výkonného pracovníka, spolu 25%. Žiadne zamestnanie neuviedlo 7 % respondentov. V tejto skupine sa nachádzalo aj 3,36 % respondentov vyjadrujúcich svoj názor z pozície súkromnej osoby. Ďalšie najčastejšie zamestnanie respondentov je manažér 19%.

Externe spolupracujúci respondenti tvoria 18%. Len 6 % respondentov uvádza pozíciu účtovníka alebo ekonóma. Stručne môžeme zhrnúť, že v štruktúre opytovaných respondentov prevažujú muži vo veku okolo 35 rokov so stredoškolským a vysokoškolským vzdelaním, ktorí v malej miere zastávajú aj viac pracovných pozícií. Sú to väčšinou pozície majiteľ, výkonný pracovník a následne manažér.

Stručne môžeme charakterizovať analyzované podniky, štruktúru právnych foriem, kapitálu (vrátane rozsahu zahraničnej účasti), sídlo, vek, hlavný predmet činnosti, odvetvovú štruktúru a veľkosť. Výber uvedených faktorov nám umožnil podrobnejšie charakterizovať skúmaný súbor podnikov a pri analýze a v záveroch tieto skutočnosti prípadne zohľadniť. Otázka ponúkala výber jednej alebo viacerých ponúkaných právnych foriem podnikov a súčasne poskytovala možnosť respondentom doplniť aj inú inštitúciu, ktorá nakladá s duševným vlastníctvom. Pri formulácii otázky sme predpokladali, že respondenti doplnia aj iné inštitúcie, nie len podniky. To sa aj stalo v rozsahu 7,07%. Respondenti však neuviedli podrobnejšie o aké inštitúcie sa jedná. Radi by sme ešte zdôraznili, že 1,35 % respondentov odpovedalo na otázky položené v dotazníku z pozície súkromnej osoby. Najpočetnejšia skupina, 33,77 % respondentov, pracuje v spoločnosti s ručením obmedzeným. Tesne, o 2,09 % menej, 31,68 % respondentov, zastupovalo názor podnikov jednotlivca nezapísaných v Obchodnom registri. Treťou najpočetnejšou skupinou 14,14 % boli respondenti prezentujúci názor akciových spoločností. Malé skupiny respondentov, pod 10 %, tvoria podnikatelia zapísaní v obchodnom registri, iné inštitúcie, družstvá, štátne podniky a verejné obchodné spoločnosti. Názor na problematiku duševného vlastníctva nevyjadruje žiaden respondent zastupujúci názor komanditnej spoločnosti. Ešte sme považovali za potrebné zdôrazniť, že súbor charakterizujúci štruktúru právnych foriem je rozsiahlejší, 371 podnikov, ako počet respondentov. Dôvodom je, že niektorí respondenti využili možnosť pri odpovediach na otázky využiť skúsenosti z viacerých zastávaných pracovných pozícií v rôznych právnych formách podnikania. Túto skutočnosť sme pri spracovaní dát tiež zohľadnili. Odpovede respondentov na otázku kapitálovej účasti dokumentovali 60,92 %-nú prevahu výhradne domáceho kapitálu. Podiel zahraničného kapitálu nad 51 % deklarovali 39,08 % podnikov. Najväčšie zastúpenie opytovaných podnikov bolo v Bratislavskom kraji, takmer 80 %. Podniky ostatných krajov malo zastúpenie 5 % a menej. Z výsledku spracovania odpovedí respondentov vidíme, že takmer 30 % podnikov pôsobí na trhu viac ako 10 rokov. Iba necelé 2 % z opýtaných sú zo podnikov, ktoré podnikajú dlhšie. Priemerný vek podnikov je cca. 14 rokov. Z hľadiska predmetu činnosti sme podniky zaradili do štyroch hlavných skupín: výroba, veľkoobchod, maloobchod, služby. Konštrukcia dotazníka umožňovala uviesť aj iné hlavné zameranie činnosti. Len malá časť respondentov však túto možnosť využila. Veľká skupina, 61,77 % podnikov sa zaoberá najmä službami. Výrobu, ako hlavný predmet činnosti označilo 21,43 % respondentov. Necelých 5 % tvorí skupina podnikov iného zamerania. Prevažnú časť týchto odpovedí, 3,78 %, sme mohli priradiť do skupiny služby a 0,84 % do skupiny výroba. Len 3,78 % respondentov uviedlo viac ako jedno hlavné zameranie činnosti podniku. Pre orientáciu v odvetvovej štruktúre skúmaných podnikov sme ekonomické činnosti rozčlenili do šestnástich subkategórií. Skúmané podniky majú z hľadiska odvetvovej štruktúry vyrovnanú pozíciu. Početnosti vyjadrení respondentov sa pohybuje v intervale od 0,5 % do 21 %. Veľkosť analyzovaných podnikov sme mapovali na základe dvoch vybraných kritérií, z hľadiska počtu zamestnancov a odhadu ročného obratu. Zo spracovaných údajov bolo zrejmé, že 53 % respondentov sú zamestnancami menších podnikov, ktoré majú do 20 zamestnancov. Druhou najpočetnejšou skupinou je 26 % podnikov zamestnávajúcich od 20 do 100 zamestnancov. Teda 79 % podnikov zamestnáva do 100 zamestnancov. Priemerne do 46 zamestnancov. Môžeme konštatovať, že takmer 27 % z oslovených respondentov vyjadrilo svoj názor v mene podnikov s obratom do 66 388,- EUR. Druhú najvyššiu skupinu, prekvapujúco až 24,37 %, predstavujú podniky s obratom vyšším ako 3 319 392,- EUR. Dve z troch zostávajúcich skupín

predstavujú podiel cca 20 %. Priemerný ročný obrat skúmaných podnikov je do 1 454,- EUR. Len deviati respondenti uviedli skutočný obrat spoločnosti. Túto informáciu sme pri spracovaní dát nezohľadnili z dôvodu jej nejednoznačnosti a bezvýznamnosti. V štruktúre skúmaných podnikov prevažujú živnostníci, spoločnosti s ručením obmedzeným a akciové spoločnosti. Spolu tvorili 89,27 %. Len 36 % podnikov malo spoločníkov so zahraničnou kapitálovou účasťou nad 51 % a viac %. Skoro 80 % podnikov je zastúpených v Bratislavskom kraji a podnikalo v intervale od 2 do 17 rokov s priemerným vekom 11 rokov. Priemerný vek všetkých skúmaných podnikov bol tesne nad 14 rokov. Hlavný predmet činnosti prestavovali služby, 62 % podnikov a výroba. Spolu 85 % podnikov. Odvetvová štruktúra je zo 77 % zameraná na priemyselnú výrobu (22 %), financie , nehnuteľnosti a poľnohospodárstvo (jednotlivo po cca 10 % – 11 %), cestovný ruch, sociálne služby a dopravu (jednotlivo po cca 7 % – 9 %). Podniky s počtom zamestnancov do 100 tvorili 79 %. Ich priemerný počet zamestnancov je 46. Priemerný počet zamestnancov celej skupiny skúmaných podnikov je 36. Súbor podnikov bol rovnomerne rozložený z hľadiska obratu v zastúpení od 20 % do 27 %, s výnimkou intervalu od 1 660 EUR do 3 319 EUR, ktorý uvádzalo len 8 % respondentov.

Informácie o inovatívnosti subjektov sme čerpali aj z existujúcich štúdii, ktoré boli realizované na nadnárodnej úrovni. Najvyššia inovačná aktivita bola zaznamenaná informačnom, komunikačnom, finančnom a poisťovacom sektore. Zaujímal nás aj vývoj inovačných aktivít. Najvyšší nárast inovačnej aktivity Bulharsko (cca. 10%), nasledovalo Dánsko (cca. 1,9%), Holandsko, Estónsko a Írsko (cca. 1,2%), Lotyšsko (cca. 1,6%), Litva (cca. 1%), Belgicko a USA (cca. 0,4%). Slovenská republika a Česká republika zaznamenali nárast inovačnej aktivity na rovnakej úrovni (cca. 0,2%). Pokles inovačnej aktivity sme zaznamenali v rozsahu od 0,1% (EU), 0,2% (Fínsko), 0,4% (Nemecko, Luxembursko, Rakúsko, Francúsko a Taliansko). Najväčší pokles zaznamenalo Portugalsko (cca. 4,8%), Malta (cca.4,2%), Grécko (cca. 4,0%)... Krajiny zaradené do skupín vodcovia a naledovníci rástli v priemere o 0,15%. Krajiny zaradené do skupiny mierny inovátori zaznamenali pokles inovačnej aktivity priemerne (1,8%) a skromní inovátori pokles (4,3%). Slovensko je stredne inovátorom. Inovačná výkonnosť vzrástla v porovnaní rokov 2007 a 2014, ale aj klesala v roku 2010 a v roku 2013. Výkon Slovenskej republiky vo vzťahu k EÚ má väčšie výkyvy. V porovnaní s EÚ dosiahla vrchol v roku 2012 (na 69% priemeru EÚ), ale aj pokles (na 64% priemeru EÚ) v roku 2014. Slovensko si udržiava pozíciu pod priemerom EÚ vo všetkých monitorovaných dimenziách. Výnimkou sú ľudské zdroje. Kladný posun sme zaznamenali v predaji podielu nových inovácií a v počte nových doktorandov a absolventov. Slabiny sú v aktívnom licencovaní patentov v krajinách, ktoré nie sú členmi EÚ, v aplikácií spoločenských výziev a patentových prihlášok. Výkon vo väčšine ukazovateľov sa zlepšil. Najvyšší nárast z hľadiska ukazovateľov je zaznamenaný u ochrannej známky spoločenstva (18%) a doktorandov z krajín mimo EÚ (14%). Veľmi silný pokles výkonu možno pozorovať vo výnosoch licencií a patentov zo zahraničia (-38%), a ďalší mierny pokles (-8,8%) výdavkov do výskumu a vývoja a inovácií. Napriek skutočnosti, že Slovenská republika v sledovanom zaznamenala rast inovačnej aktivity, intenzita rastu bola pod priemerom krajín EU. Pozícia Slovenskej republiky v inovačnej aktivite je na úrovni dvoch tretín priemeru EU. Podiel sociálnych inovácií, vzhľadom na nejednoznačnosť ich definovania, môžeme len problematicky odhaovať. Podľa nášho názoru sú sociálne inovácie realizované v praxi v nedostaočnom rozsahu.

4. Záver

V poslednom desaťročí sme identifikoali existenciu významných sociálnych procesov (výziev, či javov), ktoré teória, prax aj respondenti chápu ako „sociálnu“ inováciu. Autori aj respondenti vo svojich názoroch na inovácie preferovali štruktúru, vlastníctvo, príjem, hodnotu, zisk, návratnosť, alebo konkurenčnú výhodu. Názory respondentov vyplývali z ich teoretického

poznania, ale aj s praktických skúseností. Skúmali sme ako sa líšia názory respondentov a názory autorov v odbornej literatúre na obsah vybraných pojmov z oblasti klasických inovácií a sociálnych inovácií. Viac ako 70% opytovaných respondentov si myslí, že nevie, alebo nevie presne čo je sociálna inovácia. Názor na podstatu sociálnych inovácií v odbornej literatúre sa významne líši.

Názory sa nachádzajú v škále od jednoznačnej definície vo všeobecnosti, až po jedinečnosť každej sociálnej inovácie. Na záver môžeme zhrnúť vnímanie sociálnej inovácie ako procesy sociálnej zmeny a spoločenskej transformácie, úlohy občianskej spoločnosti v premenu spoločnosti, úlohy sociálnej ekonomiky a sociálnych podnikateľov, úlohy obchodu v spoločenskej zmene obchodnej stratégie a riadenia, ako zložky (ľudské, inštitucionálne a sociálny kapitál), organizácia, efektívnosť, vedenie a konkurencieschopnosť, udržateľnosť a účinnosť, neziskové organizácie sociálneho podnikania, úlohy jednotlivcov pri vytváraní sociálnych podnikov, správanie a postoje týkajúce sa sociálneho podnikania, podniky zamerané na sociálne ciele, inovácie vo verejnom sektore, poskytovanie verejných služieb zo strany sociálnych podnikov a organizácií občianskej spoločnosti správa a budovanie kapacít, vzájomné vzťahy medzi majetkom a sociálnym kapitálom v rozvojových programoch a stratégiách, nové myšlienky, nápady, alebo nové riešenie, alebo nové inšpirácie, riešenie spoločenského problému, systém, ktorý trvalo mení vnímanie, správanie a štruktúru, sociálne potreby, nevyriešené služby organizované štátom, presadenie etických pozícií a sociálnej spravodlivosti.

Prienik „Industrie 4.0“ do reánej praxe vyvolá výrazné turbulencie v oblasti uržatelnosti sociálnych systémov (s vyznamnými dopadmi na funfovanie ekonomiky). Tlak na realizáciu sociálnych inovácií bude priamoúmerne narastať.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0784/15 „Skúmanie vzťahu sociálnych inovácií a ekonomiky podniku za účelom zvyšovania konkurencieschopnosti vybraného subjektu“

Použitá literatúra (References)

Bačišin, V. Inovácie sú hnacím motorom ekonomického rastu. In *Dialógy o ekonomike a riadení : odborno-informačný časopis,* Bratislava : Klub ekonómov EÚ v Bratislave, 2006. ISSN 1335-4582, marec 2006, roč. 8, č. 24, s. 35-42.

Bornstein, D., 2004. *How to change the world: social entrepreneurs and the power of new ideas*, Oxford University Press, Oxford,

Bukovová, S. 2014 TOTAL LABOR COSTS OF AN EMPLOYEE. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014 Zborník vedeckých prác. Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava 2014, 563p. ISBN 978-80-225-3867-1

Dees, G - Anderson, B. 2006 “*Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought,*” In Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field, Association for Research on Non-profit

Dubcová, G. - Gajdová, - D. Grančičová, K. 2016 Evaluation of the functioning system of the social and solidarity economy (SSE) in Slovakia. In 3rd international conference on new

challenges in management and business [elektronický zdroj] : conference proceedings : Dubai, UAE, 2 may, 2016 ISBN 978-600-7826-00-3. - P. 87 CD-ROM.

Dubcová, G. 2014 EXISTENCE RELEVANCE OF THE FUNCTIONAL STRATEGY FOR CORPORATE RESPONSIBILITY. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014 Zborník vedeckých prác. Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava 2014, 563p. ISBN 978-80-225-3867-1

Goldsmith, S. 2010. The Power of Social Innovation: How civic entrepreneurs ignite community networks for good, Jossey-Bass, San Francisco, CA

Grančičová, K. 2014 WAYS OF IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF MARKETING. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014 Zborník vedeckých prác. Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava 2014, 563p. ISBN 978-80-225-3867-1

Hartigan, P., Elkington, J. 2008. The Power of Unreasonable People: How social entrepreneurs create markets that change the world, Harvard Business School Press, Boston

Hämäläinen, T. J., Heiskala, R. (eds.), 2007. Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance: Making Sense of Structural Adjustment Processes in Industrial Sectors, Regions and Societies, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK

Hermann, Pentek, Otto, 2016: Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios, accessed on 4 May 2016

Hoogendoorn, B., Pennings, E., Thurik, R. 20What Do We Know About Social Entrepreneurship: An Analysis of Empirical Research, ERIM, Amsterdam, 2010

Innovation Union Scoreboard 2015, *Enterprise and Industry*, European Union, 2015

JOLY, A. 2010. *The Innovation Handbook.* New York: Kogan, 2010. 336 s. ISBN: 97-8-07494-568-70

Kolesárová, L. a kol. 2012, *Innovation activity of enterprisees in the Slovak republic 2008-2010,* Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2012, ISBN978-80-8121-156-0

Kufelová, I. 2014 PRICE MANAGEMENT IN ACTIVITY BASED MANAGEMENT. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014 Zborník vedeckých prác. Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava 2014, 563p. ISBN 978-80-225-3867-1

Kultan, J. *Energy modelling of the building*. In Intelligent systems for computer modelling : proceedings of the 1st European-Middle Asian conference on computer modelling 2015, EMACOM 2015 : August 25-27, 2015, Issyk Kul, Kyrgyzstan : Advances in intelligent systems and computing 423. - Switzerland : Springer international publishing, 2016. - P. 191-201. ISBN 978-3-319-27642-7

Lubencová, G. 2011. Inovácie v sociálnych a verejných politikách. Vydavateľstvo Univerzity Komenského v Bratislave, 155 s. ISBN 978-80-223-3043-5

Majdúchová, H. – Kľučiková, B. 2014 USE OF ASSETS IN COMPANY AS INDICATOR OF ITS PERFORMANCE. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014 Zborník vedeckých prá. Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava 2014, 563p. ISBN 978-80-225-3867-1

Moulaert, F. Martinelli, E. Swyngedouw, E. Gonzalez, S. 'Towards Alternative Model(s) of Local Innovation', Urban Studies, vol. 42:11, pp. 1969-1990, 2005

Mumford, D. M. 'Social Innovation: Ten Cases From Benjamin Franklin', Creativity Research Journal, vol. 14:2, 2002, pp. 253-266

Neumeier, 'Why do Social Innovations in Rural Development Matter and Should They be Considered More Seriously in Rural Development Research? – Proposal for a Stronger Focus on Social Innovations in Rural Development Research', Sociologia Ruralis, vol. 52:1, 2012

Nicholls, A. - Murdock, A. 2012 Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets, Palgrave Macmillan

Phills J.A., Deiglmeier, K., Miller, D.M. 'Rediscovering Social Innovation', Stanford Social Innovation Review, vol. 6:4, 2008 pp. 34-43 30 E Pol & S Ville, 'Social Innovation: Buzz Word Or Enduring Term?', Economics Working Paper 2008, Department of Economics, University of Wollongong, 2008

Slávka Šagátová, S., Rybárová, D. Vývoj prístupov k riadeniu výkonnosti podnikov In Aktuálne výzvy podnikovej ekonomiky zamerané na zvyšovanie výkonnosti a prosperity podnikov, zborník vedeckých prác, Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. - ISBN 978-80-225-3826-8. - S. 189-198

Foresight ako cesta dlhodobého progresu
Foresight as a path of long-term progress

Pavel Melich
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu výroby a logistiky
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: pavel.melich@euba.sk

Abstract
Foresight is a path for long-term progress in a company, region or country. We could see in history a lot of examples where foresight helped to progress and to predict possible opportunities or risks. To successfully create foresight we need the correct sources which could provide important information. It is very important to avoid deficiency in the process of foresight, which are defined in the article and will set up the correct objectives of foresight which must be reached.

JEL classification: *F63,O20, O38,*
Keywords: *foresight, prediction, development*

1. Úvod

Foresight je metóda, ktorá sa využíva v praxi už mnohé roky. Jeho dlhodobá možnosť predpovedať trendy, príležitosti a riziká pre súkromnú a verejnú sféru z neho robí atraktívnu metódu, ktorej využívanie môže priniesť mnohé benefity. Musíme identifikovať jeho prednosti a nedostatky v rámci procesu.

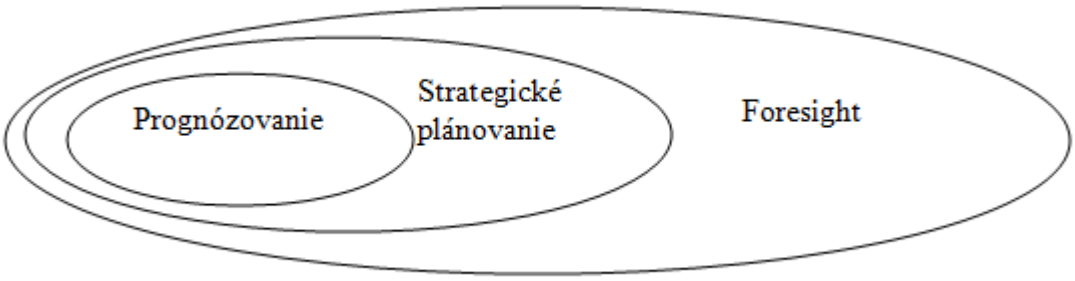
2. Charakteristika foresightu

Význam slova foresight nám napomáha k lepšiemu pochopeniu metódy tvorby strategickej vízie alebo plánovania, ktoré sú prepojené na foresight. Slovo foresight z anglického jazyka prekladáme ako predvídavý, respektíve prezieravý. Preklad slova nám umožňuje lepšie chápať podstatu foresightu v rámci rozvoja a plánovania, ako schopnosť predpovedať, čo sa stane alebo môže sa stať v budúcnosti.

Foresight si mnohé spoločnosti mýlia alebo nesprávne interpretujú so strategickým plánovaním, prognózovaním alebo technologickým predvídaním, ktoré môžeme považovať za jeho súčasti, čo môžeme vidieť na obrázku č. 1. Preto mnohé foresighty skončia, ako časovo a finančne nákladné dokumenty, ktoré v konečnom dôsledku nenachádzajú uplatnenie v praxi.

Základom pre úspešné vykonanie foresightu je využívať technologické, ekonomické, sociálne a mnohé ďalšie prognózy a skutočnosti ako vstupný zdroj informácií. Následne sa z foresightu vykryštalizujú špecifické priority, trendy, riziká a ciele pre strategické a operatívne plánovanie, ktoré sa následne využívajú v spoločnostiach, regiónoch alebo štátoch.

Obrázok 2: Foresight a jeho súčasti



Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe týchto informácií Vásquez (2006) tvrdí, že by sme mali použiť potrebné prostriedky a energiu na zlepšenie komplexnosti predvídania budúcnosti v rámci trendov a rizík z rôznych oblastí. Nejedná sa len o oblasti výskumnej činnosti, ale aj zlepšovania verejného a súkromného podnikateľského sektora, napredovania regiónov alebo štátov. Dosiahnuť tento jav môžeme vytváraním podmienok na realizáciu priorít, vízií alebo trendov, ktoré sa nachádzajú v prostredí. Mnohé krajiny ako USA, Fínsko, Čína alebo aj India obnovili a sfunkčnili svoje ekonomické aspekty krajiny pomocou benefitov spojených so zmenami v rámci tvorby plánov strategického plánovania a prognózovania.

V rámci využívania foresightu v predmetných oblastiach sa musíme zameriavať aj na výhody zjednocovania metodológií foresightu a hlavne na možnosti merania jeho efektívností, nakoľko mnohé doterajšie štúdie sa nevedia zjednotiť v rámci jeho meraní a efektívnosti.

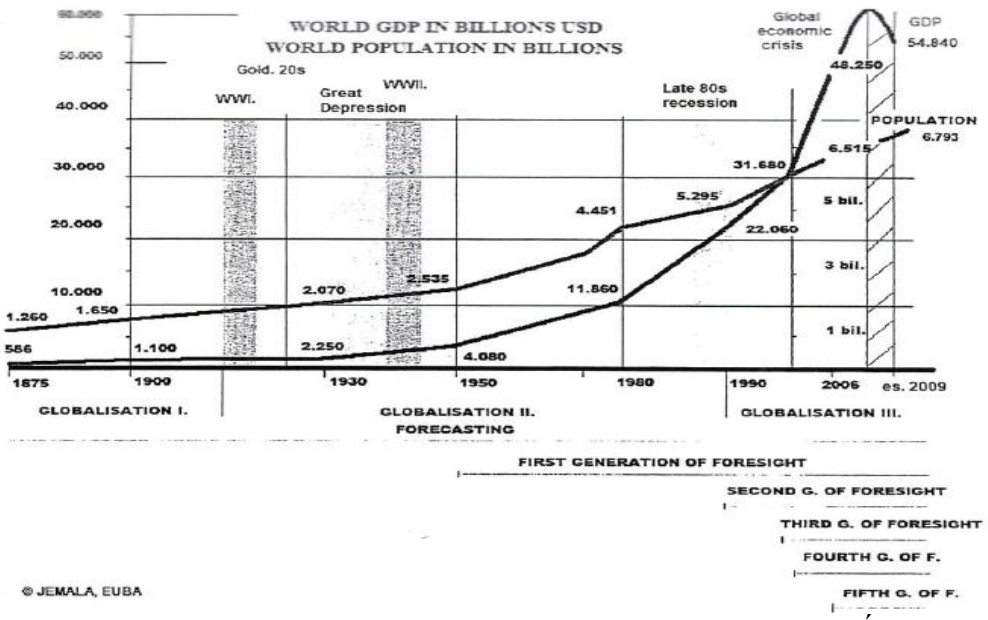
2.1. Historický vývoj foresightu

Historický vývoj foresightu Prachár (2005) úzko spája s globalizáciou, ktorá sa prejavuje vo svete už od 19. storočia. Vplyv foresightu na globalizáciu a opačne môžeme evidovať v histórii už posledných 100 rokov. Globálna ekonomika výrazne ovplyvňuje vývoj jednotlivých národných ekonomík a tým pádom aj prepojenie foresightov. Treba však brať na vedomie, že svetová ekonomika zároveň rozdeľuje ekonomiky krajín na rozvojové, rozvíjajúce sa a vyspelé ekonomiky, čo napomáha pri rozlišovaní jednotlivých fáz vývoja foresightu.

Madison (2005) definuje, ako ukazovateľ, ktorý nám najlepšie vyjadruje historický rozdiel medzi jednotlivými fázami vo vývoji foresightu globálne HDP, ktorého najlepšie akceleračné hodnoty sú zároveň spojené aj s nárastom populácie a rozvojom foresightu. Zároveň na grafe od Jemalu môžeme vidieť v spojení rozvoja HDP a foresightu aj rapídny nárast populácie čo značí, že rozvoj forseightu vedie skôr k ekonomickému a aj sociálnemu rozvoju sveta, ako k jeho degradácii. Tento jav je spojený aj s ekonomickými rozdielmi v rámci sveta čo môžeme napríklad vidieť, v rámci globálneho poklesu Európskeho HDP v roku 1913, kedy bol na úrovni 34% na hodnotu 20% v roku 1998.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Obrázok 2: Globálny HDP a populácia v porovnaní s fázami globalizácie a generáciami foresightu



Zdroj: Jemala, M., Ontológia foresightu, Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. s. 15

2.1.1. Prvá fáza foresightu

Prvé náznaky Hawkins (2005) eviduje v antickom grécku, približne 3000 rokov pred Kristom. V tomto období hovoríme, len o náznakoch strategického plánovania tzv. mestského plánovania, kde sa plánovali napríklad obdobia žatvy.

Za najvýznamnejšieho človeka v rámci prvej fázy Reading (2015) považuje Nostradamusa, ktorý svojimi dielami a prognózami predpovedal mnohé historické udalosti, ktoré nastali v histórii ľudstva, ako napríklad vládu Napoleóna Bonaparte, zostrojenie atómovej bomby a aj pristátie človeka na Mesiaci.

V 16. až 18. storočí sa využívali predikcie a plány na zlepšovanie rozhodovania a predikcií rizík a trendov. Následne v 19. storočí počas veľkej priemyselnej revolúcie sa predpovedanie zameriavalo hlavne na ekonomické a sociálne problémy spoločnosti. Počas 20. storočia sa začala využívať trendová extrapolácia a rôzne sociálne indikátory. V USA vzniklo odvetvie v rámci prognózovania, ktoré bolo následne potlačené ekonomickou krízou a práve tu môžeme hovoriť o základoch pre systematické prognózovanie

2.1.2. Druhá fáza foresightu

Anglický spisovateľ H. G. Wells ako prvý odlíšil pojem foresight od prognózovania v 30. rokoch 20. storočia. Naďalej sa však zamieňal s prognózovaním.

Ďalším významným bodom v histórii podľa Ackoffa (1999) je vytvorenie strategického manažmentu v USA a jeho využitie vo vojenskom priemysle USA, kedy bol prvýkrát využitý v spojení s technologickým prognózovaním. Technologické prognózovanie bolo zároveň využívané aj v súkromnom sektore americkej ekonomiky, kde evidujeme jeho najväčší vplyv hlavne na energetiku.

Cuhls (2003) vo svojej práci opisuje, že v Japonsku sa na základe výsledkov z výskumno-technologického prognózovania USA rozhodli tiež o vlastný výskum, pričom tu evidujeme

ďalší rozvoj technologického prognózovania a vznik foresightu. V Japonsku vytvorili 30 ročnú technologickú predpoveď na základe metódy Delfi pričom sa do výskumu zapojilo mnoho vedcov a odborníkov z rôznych oblastí, ktorým sa podarilo predpovedať veľké množstvo rizík a vývojových trendov. Následne sa podobný výskum uskutočňoval každých 5 rokov. Japonské výskumné inštitúcie zistili, že približne 60% prognóz bolo následne aj úspešne aplikovaných v priebehu 20 rokov. Pre japonský foresight je typické, že je aplikovaný na viacerých úrovniach.

Foresight v Európe sa začína rozvíjať v 70. rokoch a to hlavne v krajinách ako Veľká Británia, Nemecko, Francúzsko a Holandsko. V Holandsku sa foresight využíva v mnohých oblastiach, ale hlavne sa jednalo o oblasti poľnohospodárstva, životného prostredia a zdravia. V týchto oblastiach sa uskutočnilo najväčšie množstvo rozsiahlych foresightov podporovaných vládou a zameraných hlavne na malé a stredné podniky v ekonomike krajiny. Práve preto mal foresight v Holandsku hlavné špecifiká v oblasti rýchlej implementácie a poskytovania komplexnejšieho riešenia pre zadávateľov foresightu.(UNIDO, 2005)

2.1.3. Tretia fáza foresightu

Tretia fáza foresightu je označovaná, ako systematická. Krajiny sa začali systematicky zameriavať na svoj rozvoj prostredníctvom foresightu z dôvodov mnohých kríz.

V Ázii je hlavným bodom v histórii Thajská kríza, ktorá ovplyvnila aj ostatné krajiny APEC-u. Najmä krajiny Južnej Ázie a Japonsko, kde značnou mierou postihla trhy nehnuteľností a cenných papierov. Thajsko začalo svoj vlastný program foresightu, ktorý rozvinulo do takých rozmerov, že v dnešných dňoch je dôležitou súčasťou foresightov v rámci spolupráce Ázijských krajín.

Rozvoj tretej fázy v Európe a USA môžeme datovať približne k obdobiu 11. Septembra 2011, kedy sa uskutočnil teroristický útok v USA. Podnietil rozvoj obranných a vojenských aktivít západných krajín, ktoré v rámci kooperácie investovali veľké prostriedky do obrany a intervencie. Následne sa EÚ rozšírila o nových členov, ktorý prijali foresightovú politiku EÚ. Podriadili sa jej respektíve prispievali mnohými nápadmi do jej kvalitatívneho rozvoja.

2.1.4. Súčasná fáza foresightu

V rámci našich potrieb môžeme spojiť štvrtú a piatu fázu foresightu. Rozdiely sú minimálne a prechod medzi fázami nie je zjavný. Najväčším vplyvom pre súčasnú fázu je výrazný rozvoj informačno-komunikačných technológií, logistiky, finančného sektora a podobne. Môžeme tu vidieť, že v rámci globalizácie sú najväčšími lídrami krajiny, ktoré dlhodobo a výrazne podporujú foresightovú stratégiu a vynakladajú naň značnú finančnú čiastku.

Brzdou rozvoja foresightu v súčasnej fáze je problematicky určené ekonomické riziko a trendy, ktoré môžu nastať. V dnešnej turbulentnej dobe je čoraz náročnejšie tieto faktory identifikovať a práve to by malo byť hlavným cieľom všetkých výskumov zameraných na foresight.

2.2. Hlavné princípy a cieleforesightu

Hlavnými vstupmi do foresightu sú rôzne formy know-how, ktoré sú dôležitým faktorom pre firmy, regióny a štáty zaoberajúcimi sa foresightom, z dôvodu lepšej konkurencieschopnosti, životnej úrovne obyvateľov alebo aj obranyschopnosťou voči rôznym vplyvom. Rozvojom know-how v rámci foresightu umožňujeme aj rozvoj participantov, ktorý

postupným rastom prispievajú kvalitnejšími predikciami, kde každá musí byť rozvinutá, aby nám neunikla žiadna neodhalená príležitosť respektíve riziko, ktoré by mohlo v značnej miere ovplyvniť výsledky.

2.2.1. Hlavné princípy

Hlavné princípy foresightu môžeme identifikovať z príručky pre regionálny foresight v rámci Európskej únie FOREN (2001):

- Komplexné zameranie- vypracovávaný foresight nemôžeme zameriavať, len na nami určenú problematiku a doteraz známe fakty, ale musíme zobrať v úvahu aj iné spoločenské javy, technologické aspekty, ekologické problémy a zákonitosti a sociálne problémy, ktoré by mohli rôznymi spôsobmi ovplyvniť náš zámer z dlhodobého časového hľadiska.
- Systematické úsilie- foresight by nemal byť jednorazovou situáciou, ale má ísť o systematickú činnosť, ktorá má zabezpečené všetky potrebné náležitosti a potreby, ako napríklad financie, prostredie, zázemie, personálne zastúpenie a mnohé iné. Ide o opakujúcu sa činnosť v určitých časových intervaloch, ktoré musia byť neustále analyzované a monitorované pre zaznamenávanie výsledkov a predpovedanie nových.
- Štruktúrované prognózovanie a projektovanie- v rámci foresightu musí byť dodržaná v rámci štruktúry prepojenosť medzi vykonávateľmi foresightu a ďalšími zložkami výskumu, kde musia byť čisté komunikačné kanály bez rušivých elementov, aby nedochádzalo k nedorozumeniam. Spoločné pochopenie pre budúci vývoj a rozvoj spoločnosti, regiónu alebo štátu prostredníctvom foresightu a plná dôvera v rámci uskutočnených projektov, ktoré majú sociálne a ekonomické väzby.
- Dlhodobý časový interval- prostredníctvom foresightu sa majú vytvárať strategické vízie, ktoré sú zaväzné pre všetky zúčastnené strany. Reálnosť vízií je samozrejmosťou a vplyv jednotlivých rizík a trendov by mal byť upravovaný na základe ich zmien.
- Orientácie na dôležité problémy- hlavným zámerom je riešenie najdôležitejších problémov spoločností, regiónov a štátov. Z ich riešenia by sa mal vyriešiť aj čiastkový problém menej dôležitých problémov.

2.2.2. Hlavné funkcie

Úspech foresightu podľa Jemalu (2011) závisí od mnohých faktorov, ako napríklad vhodné zdroje informácií, personálne obsadenie riešiteľského týmu alebo kombinácia prostriedkov a nástrojov.Vo svojom diele M. Jemala identifikoval základné ciele foresightových štúdií, ktoré musia byť dosiahnuté:

- formulácia trendov, príležitostí a rizík dlhodobého charakteru z rôznych oblastí výskumu, nie len z hlavnej oblasti (technologická, odvetvová, sociálna, národná, regionálna, environmentálna oblasť),
- stanovenie priorít v rámci rôznych aktivít foresightu a jeho výstupov,
- plánovanie financovania projektov vyplývajúcich z výsledkov,
- príprava vízií z ktorých sa sformulujú stratégie a dlhodobé plány pre cielenú skupinu,
- neustále pretváranie, úprava a novelizácia cieľov v rámci technologickej, ekonomickej, sociálnej, environmentálnej a inej oblasti,
- Vytvorenie procesu neustáleho zlepšovania efektívnosti, inovácií a konkurencieschopnosti verejného a súkromného sektora.

 ISBN 978-80-225-4279-1

2.3. Nedostatky v procese foresightu

V dnešnej dobe, ktorá je typická rýchlim napredovaním, rozsiahlym výskumom a vývojom sa nie všetky výsledky z foresightu stanú skutočnosťou. Jemala a Svätý (2011) vo svojej práci prihliadajú na ich predikciu na dlhé obdobie, počas ktorého môžu nastať mnohé nepredvídateľné udalosti ovplyvňujúce výsledky. V týchto prípadoch sa foresightové výsledky stávajú bezpredmetné a sú nepotrebné pre chod spoločnosti, regiónu respektíve štátu. Môže nastať aj situácia, kedy sú výsledky pravdivé ale spoločnosť ich neaplikuje, lebo by jej nepriniesli žiadaný účinok. Napriek nedostatkom je mnoho situácií, kedy foresighty správne určili riziká a príležitosti a preto sa na ne súkromný a verejný sektor stále spolieha, čo prispieva k napredovaniu foresightu a rozvoju techník využívaných na vykonanie foresightu. Ostatné nedostatky v procese foresightu môžu byť nasledovné:

- kľúčový výstup je zle respektívne nie je formulovaný,
- nedostatočné kapacity a zdroje využívané v rámci foresightu,
- nekvalifikovaný členovia tými,
- nevhodný členovia tými
- zlý time management respektívne nevhodne formulovaný časový plán,
- nevhodné metódy alebo neexistuje väzba medzi jednotlivými metódami,
- nepresne definované zameranie,
- nefunkčný respektíve nesprávne nastavený komunikačný kanál,
- nevhodné externé a interné prostredie.

3. Záver

Na základe histórie vývoja foresightu, môžeme usúdiť, že jeho aplikácia v podmienkach štátu a jeho hospodárstva môže byť značným prínosom pre štátnu a súkromnú sféru. Aj napriek svojím prekážkam a nevýhodám môže správne vypracovaný foresight priniesť značnú konkurenčnú výhodu. Vynaložené finančné prostriedky sa niekoľkonásobne zhodnotia respektíve môžu pomôcť predísť potrebným investíciám pri správne identifikovaných rizikách a minimalizácii ich následkov.

Použitá literatúra (References)

Ackoff, R.L. (1999). Re-Creating the Corporation. A Design of Organizationforthe 21stcentury: Oxford University Press, 1999. ISBN-10: 0195123875.

Cuhls, K. (2003). From forecasting to foresight processes—New participative foresight activities in Germany. <http://foresight.jrc.ec.europa.eu/documents/eur20128en.pdf>, [accessed 20.10.2016].

FOREN. (2001). Five es sential elements of Foresight, Practical guide to regional Foresight. <http://foresight.jrc.ec.europa.eu/documents/eur20128en.pdf>, [accessed 20.10.2016].

Hawkins, J. (2005). Economic forecasting: history and procedures. <http://archive.treasury.gov.au/documents/987/PDF/02_eco_forecasting.pdf>, [accessed 18.10.2016].

Jemala, M. (2011). Manažment technologických systémov, Identifikácia a prípadové štúdie. Bratislava: Ekonóm, 2011. ISBN: 978-80-225-3120-7.

Jemala, M. – Svatý, F. (2010). Ontológia foresightu. Podnety pre tvorbu vízie SR na báze metodiky foresightu. Bratislva: Ekonóm, 1990. ISBN: 978-80-225-2879-5

Maddison, A. (2005). The World Economy: Historical Statistics, The Journal of Economic History, Roč. 65, s. 283-284. ISSN: 0022-0507

Prachár, I. (2005). Globalizácia núti meniť prístup k prognózovaniu vývoja v národných ekonomikách. In: Ekonomický časopis, Roč. 53, č. 4, s. 347-363. ISSN 345-448.

Reading, M. (2015). Nostradamus: The Complete Prophecies for the Future. London: Watkins Media Limited, 2015. ISBN: 978-I-78028-897-0.

UNIDO (2005). Foresight methods, Tehcnology foresight manual. UNIDO, CD, Roč. 1, č. 04-55081, s. 107-150. ISSN 1463-6689.

Vásquez, J.M. (2006): Map of levels of complexity and indetermination for Foresight studies. <http://forera.jrc.ec.europa.eu/documents/papers/MedinaIPTS.pdf> [accessed 24.10.2016].

Spinoff na nemeckom energetickom trhu
Spinoff at German electricity market

David Mézes
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: davidmezes@gmail.com

Abstract:
Energy companies in the German market, E.ON and RWE AG have realized spinoff and created new companies. For E.ON, it was a newly created company Uniper SE. In the case of RWE AG it was a newly created company Innogy. The company responded to the development of the electricity market. Strategic aim of the changes is to prepare for the future challenges in the energy sector resulting into further growth and achieving higher profitability, gaining a larger market share and on the first place providing the clients with high-quality services. Newly established companies Uniper and Innogy were established and are traded in the stock market what gives them the potential to grow in their own way.

Keywords: *Spinoff, Elektrická energia, vývoj*

1. Úvod

Vývoj v jednotlivých odvetviach vďaka vplyvu nových faktorov, ktoré ovplyvňujú business model, respektíve fungovanie spoločnosti, je súčasťou životného cyklu spoločnosti. Tak ako príchod internetu predefinoval postavenie technologického sektoru a spoločností spadajúcich pod neho, tak sa v čase vyvíjajú aj ostatné sektory. Ďalším veľkým "game changerom" sú elektrické autá v automobilovom sektore, kde automobiloví výrobcovia ohlásili svoje nové projekty elektrických áut, no ich plánovaný strednodobý podiel na najbližších 5 rokov voči tradičným vozidlám poháňanými fosílnymi palivami je stále nevýznamný pre väčšie otrasy trhu v podobe vzniku väčších fúzií, respektíve zániku významnejších automobilových výrobcov.

Na trhu s energiami prichádza postupná príprava na zohľadnenie vývoja v automobilovom priemysle a jeho smerovanie k elektromobilom, ako aj zohľadnenie pokusov zefektívnenia verejnej dopravy, automatizovanej dopravy v automobilovom priemysle prepojenej s elektrickými vozidlami, realitných projektov zameriavajúcich sa na green stavby a nízkoenergetické projekty. Tento vplyv nových trendov v sektoroch spotrebúvajúcich energiu, ale aj celkový svetový trend znižovania ekologického footprintu smeruje k zmenám aj v generácii energie a jej distribúcie.

Výrobcovia energie si situáciu uvedomujú a svoju stratégiu k očakávaným zmenám začínajú prispôsobovať, aby nasledujúce strategické obdobie začali s čistým štítom pripravení zabojovať o trhový podiel menej pripravených konkurentov. Cieľom je vyťažiť zo zmien v sektore vyššiu profitabilitu a ochrániť sa pred väčšími negatívnymi vplyvmi na ich tržby, zisk a trhový podiel.

2. Spinoff a výsledok jeho realizácie

Oproti akvizíciám a fúziám, ktoré sú neporovnateľne častejším javom v businesse ako spinoff sa spoločnosti z rôznych dôvodov uchyľujú k jeho realizácii. Ako sme spomenuli v úvode, je samozrejmosťou, že jednotlivé sektory sa na základe vývoja trhu, inovácií a iných faktorov, ktoré predefinuvávajú podmienky na jednotlivých trhoch sa menia. Je potrebné prispôsobovať stratégiu a na základe nej aj operatívnu činnosť spoločnosti k aktuálnej situácii, respektíve situácii očakávanej v blízkej a vzdialenej budúcnosti.

Spoločnosti predpokladajúce nové trendy, ich vývoj a vyhľadávanie nových príležitostí v podobe produktovej a trhovej expanzie, zabezpečujú svoj rast a predpoklad pre naplnenie stratégie pomocou akvizície novej spoločnosti, ktorá na trhu pôsobí, respektíve výrobok vyrába. Ak niektorý produktový rad nedosahuje požadovanú rentabilitu, produkt je redesignovaný alebo iným spôsobom zlepšovaný respektíve vyradený z produkcie pre znižovanie nákladov, výrobnej kapacity a efektívne využívanie ostatných zdrojov, ktoré na takýto produkt vynakladáme.

Čo však v prípade, keď nejde len o produktový rad, ale o strategickú časť spoločnosti? Aj v tomto prípade, samozrejme, existuje viacero možností, ktorými sa vedenie spoločností môže zaoberať. Jednou z možností je aj spinoff spoločnosti realizovaný predajom strategickej časti spoločnosti alebo vytvorením novej entity a distribúcie akcií novej spoločnosti akcionárom materskej spoločnosti podľa podielu, ktorý v materskej spoločnosti majú.

Očakávaný efekt zo spinoffu je rast oboch spoločností z titulu väčšej flexibility jednotlivých spoločností a možnosť dôkladnej špecializácie na oblasť v ktorej pôsobia. Jednotlivé prípady spinoffu však prinášajú rôzne výsledky v krátkodobom a dlhodobom horizonte. Pri niektorých materské spoločnosti dosahujú väčší rast, pretože sa "zbavia" záťaže, ktorá ich brzdila a nové spoločnosti postupne strácajú na hodnote. Sú však prípady, kedy sa obom spoločnostiam darí zvyšovať svoju hodnotu práve z dôvodu dosiahnutia flexibility a väčšieho zamerania na konkrétnu oblasť v ktorej spoločnosť pôsobí.

3. Energetický spinoff na nemeckom trhu

Na európskom trhu sa v septembri a októbri 2016 postarali o rozruch dve obrovské energetické giganty z Nemecka. Dlhšie avizovaný a pripravovaný spinoff spoločností E.ON a RWE sa dostal do posledného štádia realizácie a stal sa skutočnosťou. Spoločnosť E.ON realizovala spinoff uvedením akcií na akciový trh a vytvorila tak novú entitu Uniper. Spoločnosť RWE uviedla emitovaním akcii a IPO svoju strategickú entitu Innogy zameriavajúcu sa na predaj obnoviteľnej energie s vlastnením distribučných sietí so zameraním na retailový trh.[1]

Po zemetrasení v Japonsku 11.3.2011 a následnej nukleárnej katastrofe sa Nemecko rozhodlo zaujať striktný postoj k nukleárnym elektrárňam a rozhodlo sa odstaviť okamžite spolu až 9 reaktorov, vrátane všetkých reaktorov, ktoré boli uvedené do prevádzky pred rokom 1980. Ďalšie kroky predpokladajú postupné odstavenie všetkých nukleárnych reaktorov v krajine do roku 2022.[2]

Vývoj cien elektrickej energie v období pred spinoffom spoločností prispel taktiež k nutnosti zaujať postavenie k stratégii energetických spoločností do budúcnosti. Postupný

[1] http://www.world-nuclear-news.org/C-EOn-to-spin-off-nuclear-assets-to-Uniper-2804151.html
[2] http://www.world-nuclear.org/information-library/country-profiles/countries-g-n/germany.aspx

 ISBN 978-80-225-4279-1

pokles ceny z dôvodu trojnásobného nárastu produkcie elektrickej energie z obnoviteľných zdrojov za posledných 10 rokov od roku 2005.[3]

Graf č. 1

Vývoj cien elektrickej energie na nemeckom trhu v období január 2011 – november 2015

Zdroj: https://www.eex.com/en#/en

Ako vidíme na grafe č. 1, nárast produkcie elektrickej energie z obnoviteľných zdrojov mal okrem ostatných makroekonomických a mikroekonomických faktorov priamy dopad na vývoj ceny elektrickej energie na nemeckom trhu.

3.1. E.ON spinoff

Dozorná rada spoločnosti E.ON odštartovala veľký strategický krok 30.11.2014, kedy schválila novú korporátnu stratégiu spoločnosti E.ON pripravenú a navrhnutú na schválenie predstavenstvom spoločnosti. Vedenie spoločnosti reagovalo na zmeny na trhu a predpokladaný vývoj na trhu s energiami v budúcnosti. Nová stratégia spoločnosti E.ON sa má zameriavať na obnoviteľné zdroje, distribučné siete a kvalitnejšie služby pre zákazníkov. Na druhej strane novovzniknutá entita, neskôr známa ako Uniper, má zastrešovať konvenčné generovanie elektrickej energie, obchod s energiami na globálnej úrovni, prieskum a produkciu elektrickej energie.

CEO spoločnosti E.ON, Dr. Johannes Teyssen objasnil dôvod zmeny nasledovne:

„Tieto snahy budú vedené novým cieľom: Chceme byť najlepší v triede v spokojnosti zákazníkov na všetkých našich cieľových trhoch.“ [4]

Následne 1. 1. 2016 začala spoločnosť realizovať svoju operatívnu činnosť vo forme dvoch samostatných entít E.ON SE a Uniper SE. Valné zhromaždenie spoločnosti schválilo spinoff spoločnosti Uniper od spoločnosti E.ON so zachovaním vlastníckeho podielu akcionárov v

[3] http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-12-01/rwe-to-spin-off-partly-list-renewables-grids-retail-business

[4] http://www.eon.com/content/eon-com/en/media/news/press-releases/2014/11/30/new-corporate-strategy-eon-to-focus-on-renewables-distribution-networks-and-customer-solutions-and-to-spin-off-the-majority-of-a-new-publicly-listed-company-specializing-in-power-generation-global-energy-trading-and-exploration-and-production.html/

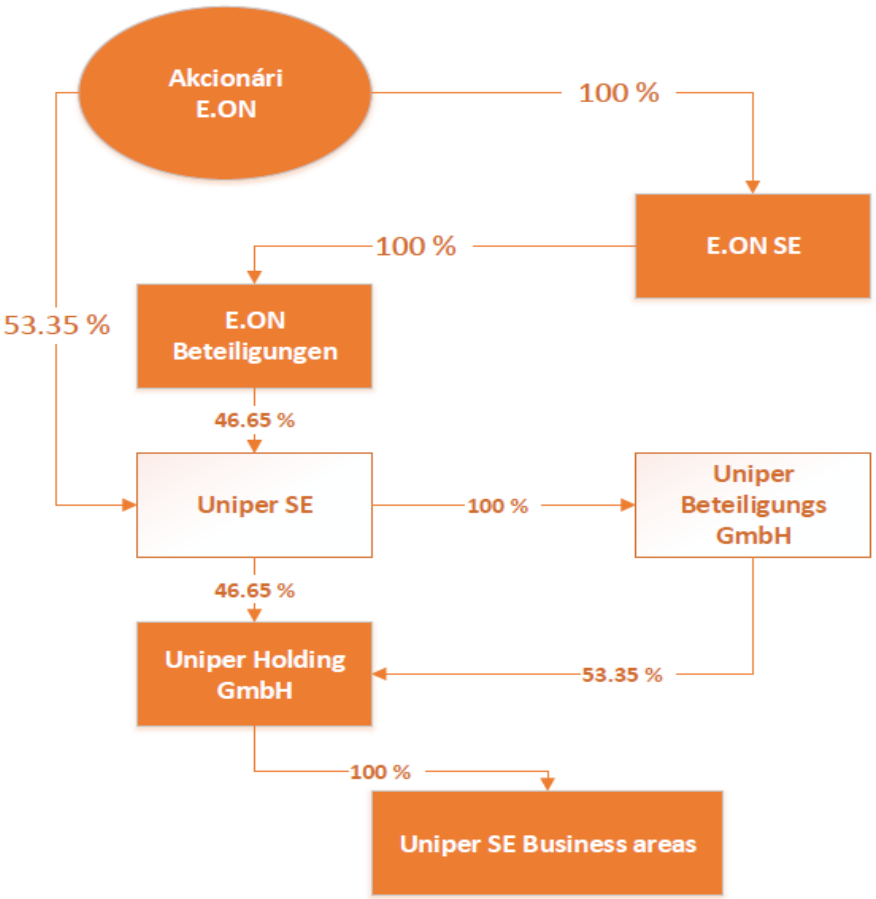
 ISBN 978-80-225-4279-1

novovzniknutej spoločnosti vo výške 53,35 %. Toto rozhodnutie bolo schválené na valnom zhromaždení 99,68 % väčšinou.

Spoločnosť Uniper vstúpila na verejne obchodovaný trh emitovaním akcií na Frankfurt Stock Exchange pod názvom Uniper SE 12. 9. 2016.[5]

Graf č. 2

Vlastnícka štruktúra akcionárov spoločnosti E.ON po realizácii spinoffu



Zdroj: Vlastné spracovanie

3.2. Innogy spinoff

Spoločnosť RWE AG rozdelila svoju operatívnu činnosť 1.4.2016 medzi RWE AG, ktorá si ponechala uhoľné, plynové, nukleárne elektrárne a bude sa taktiež zaoberať obchodovaním s elektrickou energiou. Na druhej strane novovzniknutá entita Innogy sa podobne ako spoločnosť E.ON zameriava na produkciu energie z obnoviteľných zdrojov, správu distribučných sietí a infraštruktúry a tak isto aj na retailový predaj.

Spoločnosť RWE AG uviedla v prezentácii pre investorov spoločnosti ako dôvod pre realizáciu spinoffu najmä zvýšenie flexibility financovania v budúcnosti, transparentnosť vykazovania pomocou novej spoločnosti, vytvorenie možnosti pre investovanie do rastúcich

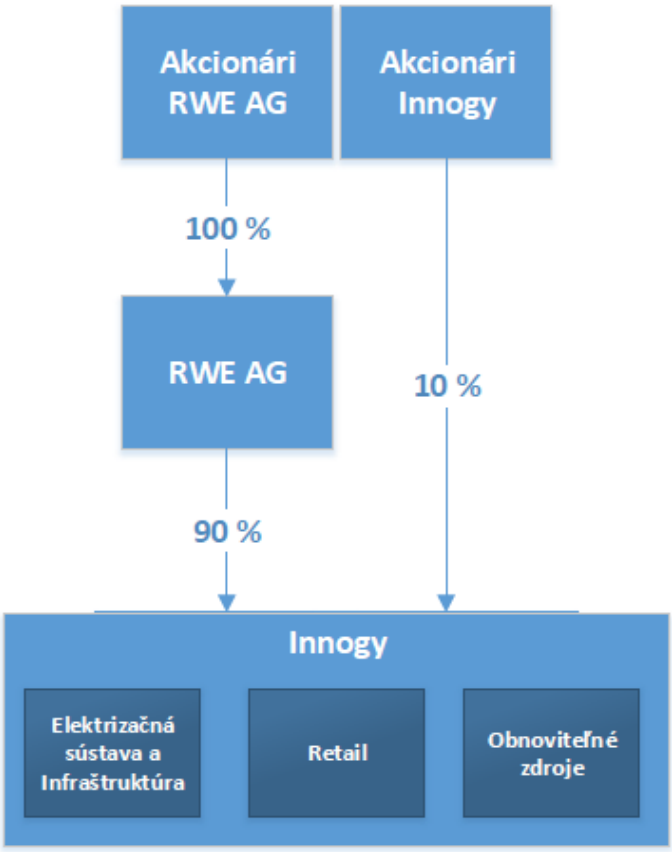
[5] http://www.eon.com/en/investors/spin-off-of-uniper-group.html

 ISBN 978-80-225-4279-1

obchodných jednotiek v procese prechodu na obnoviteľné zdroje pri produkcii elektrickej energie, vytvorenie prehľadnej a hlavne jednotnej stratégie a cieľov.[6]

Graf č. 3

Vlastnícka štruktúra akcionárov spoločnosti RWE AG po realizácii spinoffu



Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako vidíme, z vlastníckej štruktúry po spinoffe pri spoločnosti RWE AG, respektíve Inngoy, ostala majorita vlastníckeho podielu spoločnosti Innogy akcionárom RWE AG. Oproti spoločnosti E.ON sa pri spinoffe spoločnosti Innogy od spoločnosti RWE AG uskutočnila aj verejná ponuka akcií na primárnom trhu v objeme 10 % hodnoty spoločnosti.

4. Rozdielne prístupy dvoch spoločností

Jednotlivé spoločnosti pristupovali k tomuto strategickému kroku rozdielne.

Ak sa pozrieme na rozdelenie spoločností E.ON a RWE, ide o veľmi podobný prípad, kde však môžeme vidieť niekoľko bodov, ktoré boli zásadne odlišné. Spoločnosť RWE vytvorila novú spoločnosť s novou značkou a novou stratégiou s ktorou bude musieť vynaložiť náklady aj na retailový marketing, kde je dôležitou súčasťou dosahovania úspechu dobre poznané firemné meno spoločnosti. Naopak, pri spoločnosti E.ON sa rozhodli ponechať si medzi

[6] http://www.rwe.com/web/cms/mediablob/en/3125204/data/3125176/11/rwe/investor-relations/presentations/rwe-earnings-outlook-innogy/innogy-company-presentation-1-august-2016.pdf

 ISBN 978-80-225-4279-1

verejnosťou známu, dlho budovanú značku pre udržanie si svojich doterajších klientov, ale aj na získavanie ďalších.

Z finančných procesov pri spinoffe spoločností môžeme vidieť rozdiel v distribúcii akcií medzi akcionárov pôvodných spoločností. Pri spoločnosti E.ON dostali akcionári spoločnosti E.ON 53,35 % podiel, zvyšných 46,65 % ostalo vo vlastníctve spoločnosti E.ON. Z toho vyplýva, že akcionári spoločnosti E.ON nepriamo vlastnili 100-percentný podiel v spoločnosti Uniper v deň spinoffu spoločnosti Uniper SE. Pri pohľade na spoločnosti RWE AG môžeme vidieť, že 90 % akcií spoločnosti Innogy patrili akcionárom RWE AG v deň spinoffu, avšak zvyšných 10 % bolo uvedených na regulovaný trh pomocou primárnej ponuky akcií.

5. Záver

Napriek odlišnostiam jednotlivých spoločností a ich prístupu k realizácii spinoffu, a teda jedného z najdôležitejších strategických rozhodnutí spoločností je cieľ pre obe spoločnosti rovnaký. Vytvoriť strategickú pozíciu pre obe novovzniknuté spoločnosti tak, aby prinášali najkvalitnejšie služby svojim zákazníkom, zvyšovali svoju profitabilitu a získavali stále väčší trhový podiel na trhu s elektrickou energiou jej distribúciou a produkciou.

Otázkou ktorú nie je možné zodpovedať zostáva či strategické rozhodnutie spinoffu jednotlivých spoločností bude na konci hodnoteného obdobia hodnotené ako úspešné respektíve, či budú dosiahnutý očakávaný výsledok z realizovaných krokov.

Použitá literatúra (References)

Internetové zdroje:

Bloomberg. (2015). *RWE's U-Turn on Splitting Forced by Merkel's Love of Green Power.* http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-12-01/rwe-to-spin-off-partly-list-renewables-grids-retail-business, [accessed 16.10.2016].

E.ON. (2016). *Information on the spin-off of Uniper Group.* http://www.eon.com/en/investors/spin-off-of-uniper-group.html, [accessed 8.10.2016].

E.ON. (2014). *New corporate strategy: E.ON to focus on renewables, distribution networks, and customer solutions and to spin off the majority of a new, publicly listed company specializing in power generation, global energy trading, and exploration and production.* http://www.eon.com/content/eon-com/en/media/news/press-releases/2014/11/30/new-corporate-strategy-eon-to-focus-on-renewables-distribution-networks-and-customer-solutions-and-to-spin-off-the-majority-of-a-new-publicly-listed-company-specializing-in-power-generation-global-energy-trading-and-exploration-and-production.html/, [accessed 20.10.2016].

RWE. (2016). *Company presentation.* http://www.rwe.com/web/cms/mediablob/en/3125204/data/3125176/11/rwe/investor-relations/presentations/rwe-earnings-outlook-innogy/innogy-company-presentation-1-august-2016.pdf, [accessed 10.10.2016].

World nuclear. (2015). *EOn to spin off nuclear assets to Uniper.* http://www.world-nuclear-news.org/C-EOn-to-spin-off-nuclear-assets-to-Uniper-2804151.html, [accessed 5.11.2016].

World nuclear. (2016). *Nuclear Power in Germany*. http://www.world-nuclear.org/information-library/country-profiles/countries-g-n/germany.aspx, [accessed 1.11.2016].

 ISBN 978-80-225-4279-1

Strategické plánovanie outsourcingu IS/IT
Strategic planning of IS/IT outsourcing

Vladimír Mlynarovič
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra informačného manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: vladimir.mlynarovic@euba.sk

Abstract
Planning and implementing an IT-enabled strategy is about more than just technology. It's also about business process, culture, governance, and understanding how change impacts an organization and its employees, customers, and stakeholders. With so many factors to consider when planning and implementing a change in today's complex business environment, company needs a comprehensive approach that addresses every aspect. Without the right approach, company risks unsuccessful changes that can cripple an organization and increase cost instead of delivering value. One of the most frequent questions is: "What value can IT deliver to my business?" Key to strategic planning of IT outscourcing are two supporting elements that we use to examine Manufacturing and Disribution industry primary business initiatives and priorities and align IT outsourcers portfolio of offerings and product road maps to support those goals (KPIs)

JEL classification*: L21, L24, M15*
Keywords*: IT Outsourcing, Key Perflormance Indicators (KPI), IT Strategy, Business Value*

1. Úvod

Plánovanie je prioritou manažérskych úloh, prispieva k dosiahnutiu zámerov a cieľov podniku. Vzťahuje sa na všetky aktivity podniku a umožňuje efektívne vykonávanie podnikových činností. Strategické plánovanie je hlavnou úlohou vrcholového manažmentu podniku. Ciele a stratégie vytvorené na vrcholovej úrovni manažmentu vytvárajú základu pre plánovanie na nižšej úrovni. (Slávik, 2013)

Strategické plánovanie predstavuje proces, v ktorom analýza celkovej situácie a budúcich možností vedie k formulácii zámerov, prostriedkov a cieľov podniku. Tento proces zahŕňa výskum trhových podmienok, potrieb zákazníkov, identifikáciu silných a slabých stránok, špecifikáciu podmienok podnikania a určenie disponibilných zdrojov, ktoré môžu vytvára príležitosti alebo hrozby. Strategické plánovanie slúži k určeniu poslania, cieľov a stratégie organizácie a umožňuje zostavovanie plánov pre jednotlivé funkčné oblasti podniku. Usmerňuje činnosti organizačných jednotiek podniku, ktoré na jeho základe určujú svoje ciele, stratégie a programy (Slávik, 2011).

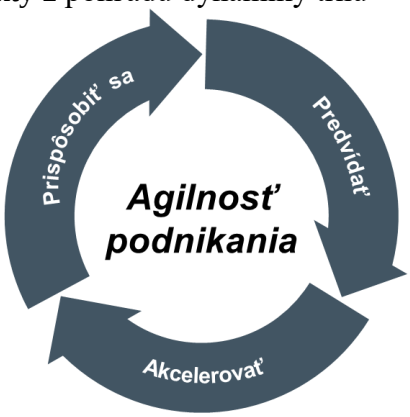
V súlade s vyššie uvedenou definíciou platí, že strategické plánovanie outsourcingu informačných systémov a informačných technológií (ďalej len IS/IT) je proces, ktorý zahŕňa:

- *výskum podmienok trhu, potrieb a želaní zákazníka, identifikáciu silných a slabých stránok pre oblasť IS/IT,*
- *špecifikáciu sociálnych, geografických, politických a legislatívnych podmienok podnikania,*

- *špecifikáciu IS/IT podmienok podnikania,*
- *určenie disponibility IS/IT zdrojov, ktoré môžu znamenať pre podnik jeho príležitosť, resp. hrozbu.*

V podniku, ktorý je závislý od funkčnosti IS/IT, outsourcing IS/IT sám o sebe neprináša požadovanú pridanú hodnotu v prípade rýchlo sa meniaceho prostredia. Ak chce podnik získať čo najlepšiu návratnosť svojich investícií do IT, musí preto spojiť outsourcing so systémovým prístupom nepretržitého plánovania a zabezpečenia IT zdrojov. Takisto je vhodné nájsť IT partnera, ktorý disponuje modelom riadenia (zmierňovania) rizík za účelom dosiahnutia agilnosti podnikania a posunutiu sa k svojej vízii. Pod agilnosťou podnikania rozumieme prispôsobenie sa, schopnosť predvídania a akcelerácie podniku na danom trhu v súlade s jeho dynamikou, tak ako to schematicky vyobrazuje obrázok 1.

Obrázok 1
Agilnosť podnikania a jej aspekty z pohľadu dynamiky trhu



Zdroj: Spracované podľa DORIAN D (2007)

V tomto článku predstavíme 2 metódy, ktoré sa používajú na tvorbu strategického plánu pre oblasť IS/IT:

- Metóda určenia pridanej hodnoty pre podnik (z angl. *Business Value Framework*[1] - - ďalej v texte *BVF*) - predstavuje rámec pre identifikáciu kľúčových ukazovateľov výkonnosti (z ang. Key Performance Indicators - KPI) pre obchodné iniciatívy na výkonnej, finančnej a prevádzkovej úrovni.
- Metóda *BATOG*[2] (skratka z angl. slov Business, Applications, Technology, Organization, Governance) - skúma súčasnú realitu daného prostredia podniku, dokumentuje budúcu víziu a prepája stratégiu podniku s jej funkčnou stratégiou pre oblasť IS/IT.

1.1 Metóda Business Value Framework

Jedna z najčastejších otázok, ktorú si kladú záujemcovia o služby outsourcingu je: "Akú hodnotu môže poskytovateľ týchto služieb zabezpečiť pre moje podnikanie?" Chcú poskytovateľa riešení, ktorý im môže pomôcť zvýšiť svoje príjmy, znížiť náklady a zlepšiť svoje využitie kapitálu. Nato budú potrebovať obchodného partnera, ktorý sa zaviaže k spoločnej tvorbe stratégie pre outsourcing IT. Spoločnosť HPE pre tento účel vytvorila metodiku pod názvom Business Value Framework.

Stredobodom metodiky je zákazník (potenciálny objednávateľ služieb outsourcingu IS/IT) s cieľom informovať a viesť spoluprácu s budúcim partnerom (outsourcerom), lepšie pochopiť

[1] Metodika v súčastnosti používaná firmou HPE
[2] Metodika vytvorená bývalou firmou EDS, ktorú prevzala firma HPE

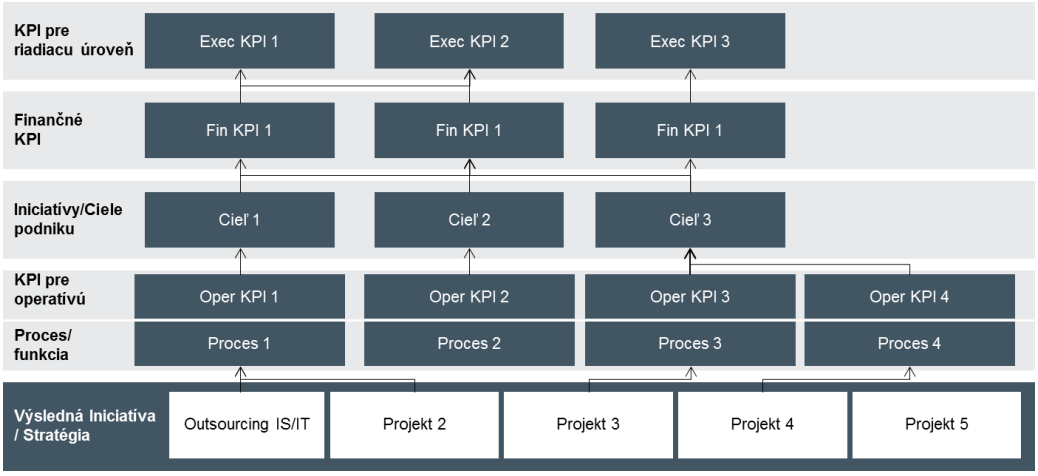
 ISBN 978-80-225-4279-1

súčasné nastavanie IT prostredia a očakávania, a dopracovať sa k týmto očakávaniam. Všetko to začína použitím tejto metodiky, ktorá jasne definuje rámec hodnoty pre podnik a s ňou súvisiace ukazovatele výkonnosti (KPI), ako metriky použité pre meranie výkonnosti podniku.

Partneri spoločne identifikujú ciele a k nim podliehajúce metriky, ktoré sa vypĺňajú vo forme prehľadného diagramu (šablóna pre tento diagram je na obrázku č.2):

- *Ukazovatele KPI pre exekutívu* - kľúčové ukazovatele vzťahujúce sa na postavenie na trhu, výnos pre akcionárov, návratnosť aktív, riziká a výkonnosť podnikania
- *Finančné Ukazovatele KPI* - ukazovatele vzťahujúce sa k nákladom, príjmom, návratnosti a použitia kapitálu, ktorý musí zlepšiť
- *Iniciatívy a ciele podniku* - kľúčové ciele, iniciatívy, alebo časti z podnikateľského zámeru
- *Operatívne KPI* - ukazovatele na meranie operatívnych procesov na prevádzkovej úrovni
- *Podnikový proces / Funkcia* - procesy a funkcie, ktoré sú závislé pre dané KPI
- *Stratégia / Iniciatíva / Služba / Projekt* - výsledná stratégia poskytovateľa outsourcingu, ktorá pomáha adresovať dohodnuté ciele a KPI ukazovatele.

Obrázok 2
Business Value Framework

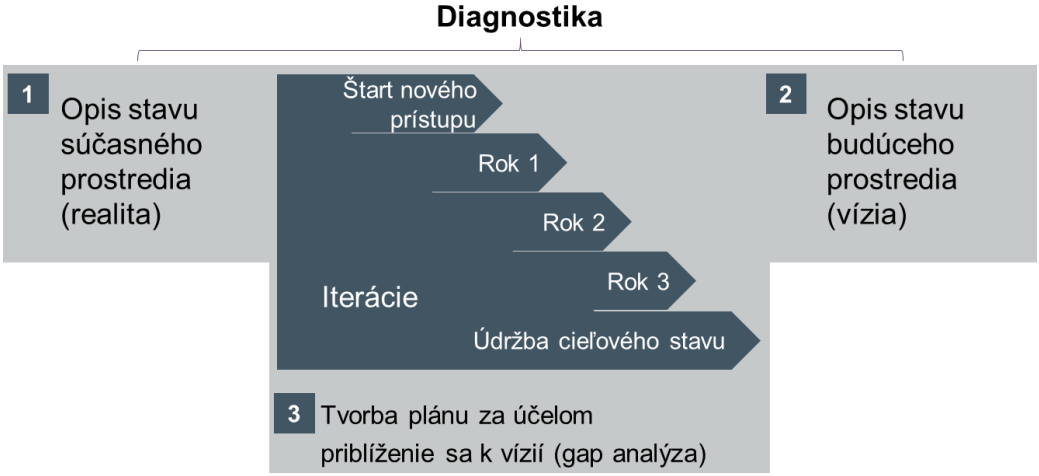


Zdroj: spracované podľa metodiky HPE Business Value Framework

1.2 Metóda BATOG

Táto metóda pomáha podniku pretaviť jeho víziu do reality pomocou plánu, ktorý prepája jej celopodnikovú stratégiu s funkčnou stratégiou pre IS/IT. Metóda s názvom BATOG je diagnostickou metódou, porovnáva aktuálny stav voči vízii budúcnosti a skúma rozpor (gap analýzou) medzi týmito dvoma stavmi. BATOG teda poskytuje náhľad do stavov súčasnosti (1. krok) aj budúcnosti (2. krok) za účelom strategického plánovania na obdobie viacerých rokov, pomocou ktorého sa vytvorí plán (3. krok), ako sa podnik dostane zo súčasného do cieľového stavu. Tento postup troch prekrývajúcich sa krokov je zobrazený na obrázku 3.

Obrázok 3
BATOG: Tri prekrývajúce sa kroky diagnostiky



Zdroj: spracované podľa SELCHUK M. (2009)

Metodika pomáha vytvoriť podniku strategický plán pre oblasť IS/IT, ktorý zahŕňa:

- pohľad na súčasnú realitu IT prostredia naprieč 5 dimenziám:
  - v kontexte celkovej stratégie podniku s dôrazom na jeho obchodnú stratégiu (z angl. ***B**usiness*)
  - informačné systémy a aplikácie nevyhnutné pre podporu podnikania (z angl. ***A**pplications*)
  - nevyhnutná technologická infraštruktúra pre podporu aplikácií (z angl. ***T**echnology*)
  - organizačná štruktúra a zručnosti potrebné na implementáciu a prevádzku aplikácií (IS) a technológií (IT) (z angl. ***O**rganization)*
  - Riadenie a financovanie potrebné na podporu transformácie (z angl. ***G**overnance*)
- jasne definovanú vízia budúcnosti v rovnakých 5 dimenziách (v ideálnom prípade vytvorená v spolupráci s konzultantskou firmou či potenciálnym partnerom pre budúci stav)
- uskutočniteľný viacročný plán, ako dosiahnuť definovanú víziu budúcnosti

Výstupy metodiky BATOG sú vstupmi pre plány rastu a iniciatívy zamerané na zvýšenie produktivity tým, že zachytí informácie, ktoré:

- komunikuje ako efektívne IS/IT prostredie prispieva k zlepšovaniu podnikania
- poskytuje komplexný pohľad na stratégiu IS/IT vo vzťahu k vízii podniku
- rozširuje dialóg zo zastareného pohľadu na IS/IT ako na nákladové stredisko na pohľady so zameraním sa na hodnoty, ktoré IS/IT prináša podniku a podnikaniu.

 ISBN 978-80-225-4279-1

2 Ciele a metodika výskumu

Cieľom tohto výskumu bolo analyzovať a následne syntézou aplikovať obe metódy pri tvorbe stratégie pre oblasť outsourcingu IS/IT.

Objektom skúmania pomocou metódy *Business Value Framework* bolo odvetvie priemyselnej a automobilovej výroby všeobecne, ktoré má na Slovensku značné zastúpenie.

Vo výskumnej časti sme pri metóde *Business Value Framework* použili nielen informácie dostupné voľne na oficiálnych stránkach niektorých spoločností tohto odvetvia, ale aj niektoré prípadové štúdie realizované spoločnosťou Hewlett-Packard.

Analyzované boli tieto konkrétne tieto zdroje jednotlivých spoločností:

- Kia Slovakia a.s. - Výročná správa za rok 2015 (KIA, 2015) a Firemná brožúra (KIA, 2015)
- Mondi SCP, a.s. - Výročná správa 2015 (MONDI, 2015)
- Slovnaft a.s. – Výročná správa 2015 (SLOVNAFT, 2015) a Tlačová správa (Skupina MOL oznámila svoje finančné a prevádzkové ciele na roky 2017-2021) (SLOVNAFT, 2016)
- Continental Matador Rubber, s.r.o. - Výročná správa 2014 (CONTINENTAL, 2014)
- MATADOR HOLDING, a.s. – Výročná správa 2014 a prezentácia spoločnosti (MATADOR 2014)
- MATADOR Automotive Vráble, a.s. - Výročná správa 2015 (MATADOR 2015)

Objektom skúmania pomocou metódy *BATOG* bola spoločnosť, ktorá je globálnym poskytovateľom technických služieb a technologických platforiem, ktoré tvoria: ložiská a jednotky, tesnenia, mechatronika, služby a mazacie systémy.

Vo výskumnej časti sme pri metóde *BATOG* použili ako zdroj prípadovú štúdiu realizovanú spoločnosťou Hewlett-Packard pre túto spoločnosť.

3 Výsledky

Vo výskumnej časti sme pri metóde *BATOG* použili ako zdroj prípadovú štúdiu realizovanú spoločnosťou Hewlett-Packard pre túto spoločnosť. Vo výskumnej časti sme pri metóde *BATOG* použili ako zdroj prípadovú štúdiu realizovanú spoločnosťou Hewlett-Packard pre túto spoločnosť. Vo výskumnej časti sme pri metóde *BATOG* použili ako zdroj prípadovú štúdiu realizovanú spoločnosťou Hewlett-Packard pre túto spoločnosť. Vo výskumnej časti sme pri metóde *BATOG* použili ako zdroj prípadovú štúdiu realizovanú spoločnosťou Hewlett-Packard pre túto spoločnosť.

3.2 Výsledky metódy BVF

Uvádzame výsledky tejto metódy a to formou vyplnenej šablóny (Obrázok 4), ktorá je pri použití tejto metódy odporúčaná. Kvôli prehľadnosti a čitateľnosti tohto obrázku ale jeho súčasťou nie sú podnikové procesy a k nim prislúchajúce prevádzkové KPI. Tieto uvádzame následne formou tabuľky.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Obrázok 4

Výsledky metódy BVF pre odvetvie výrobného priemyslu

Zdroj: vlastné spracované podľa šablóny metodiky BVF

Formou tabuľky (Tabuľka 1), uvádzame výsledky prevádzkových KPI pre skúmané odvetvie výrobného priemyslu pomocou metódy BVF.

Tabuľka 1

Výsledky prevádzkových KPI pre odvetvie výrobného priemyslu pomocou metódy BVF

Podnikový proces/funkcia	Prevádzkové (operatívne) ukazovatele KPI
Obchod a Marketing	Podiel na trhu Dosiahnutie predajných cieľov (kvót) Miera udržania si zákazníkov Náklady na reklama a propagáciu Marketingové náklady na jeden produkt a segment Spätná väzba od zákazníkov
Návrh a vývoj	Doba uvedenia produktu na trh Dodržiavanie potrieb zákazníkov a prijatie Zhoda s normami Celkové náklady na materiál Kvalita výrobkov Doba vývojového cyklu
Služby zákazníkom	Miera udržanie zákazníkov Spätná väzba od zákazníkov Spokojnosť zákazníkov Priemerný čas vybavenia žiadosti Call Centra Hodnotenie zákazníkov Priemerná doba opravy Celkové náklady záručnej opravy
Distribúcia a Logistika	Dobu vytvorenia objednávky Dobu realizácie vybavovania objednávky Percento výnosov Percento včasných objednávok Percento zrušených objednávok

Podnikový proces/funkcia	Prevádzkové (operatívne) ukazovatele KPI
Dodávateľský reťazec	Celkové náklady na materiál Celkové náklady na služby tretích strán Kvalita materiálu Predpoveď pre presnosť Predpoveď pre skreslenie
Obstarávanie	Celkové náklady na materiál Celkové náklady na nákup Percento odmietnutých materiálov Počet dodávateľov
Výroba	Náklady na údržbu Mzdové a režijné náklady Náklady na výrobný proces Percento odpadu a opráv Kvalita materiálu Hodnotenie bezpečnosti Náklady na záručné opravy
Financie a HR	Presnosť a včasnosť kľúčových informácií Rýchlosť rozhodovania Spokojnosť iných organizačných jednotiek Počet auditov Cena za mernú jednotku Počet zamestnancov Miera fluktuácie
IT	Počet zamestnancov IT TCO Návratnosť investícií (ROI) na IT projekty

Zdroj: vlastné spracovanie

3.2 Výsledky metódy BATOG

Uvádzame výsledky tejto metódy a to formou vyplnenej šablóny (Obrázok 5), ktorá je pri použití tejto metódy odporúčaná. Výsledok je diagnostika prostredia podniku so zameraním na IS/IT naprieč 5 dimenziám (B - Business; A – Application; T – Technology; O – Organization; G – Governance)

 ISBN 978-80-225-4279-1

Obrázok 5
Výsledky metódy *BATOG* pre odvetvie výrobného priemyslu

Zdroj: vlastné spracované podľa prípadovej štúdie HPE

Pri tvorbe strategického plánu, metóda BATOG taktiež pracuje s prevádzkovými ukazovateľmi, ktoré porovnáva (súčasnosť verzus vízia) formou ucelenej tabuľky. Následne KPI stanovené pre budúcnosť sú potom súčasťou viacročného strategického plánu IS/IT

3. Záver

Strategické plánovanie outsourcingu IS/IT pomôže podniku získať agilnosť podnikania a realizovať tieto ciele:

- *Zníženie nákladov* - kontinuálne, vytrvalé zameranie sa na znižovanie nákladov na IS/IT a presmerovanie úspor na činnosti s pridanou hodnotou umožňujúci či do iných oblastí podnikania, ktoré prinášajú merateľné obchodné výsledky
- *Agilnosť služieb* – prispôsobenie sa potrebám firmy na zmenu a uskutočňovanie rozhodnutí na základe obchodných potrieb, skôr než technologických trendov
- *Plnohodnotné služby podnikových procesov (platí len pri outsourcingu podnikových procesov)* - dosiahnutie úspor práce / produktivity, optimalizácia podnikových procesov, získanie odborných znalostí a najnovších technológií

Z tohto dôvodu sme hľadali dostupné metódy vytvorené pre tento účel. Obe metódy, ktoré boli najskôr v úvode článku teoreticky predstavené a neskôr vo výskumnej časti konkrétne aplikované, sa používajú na tvorbu strategického plánu pre oblasť IS/IT. Ich účelom je napomáhať k rozhodnutiu sa pre danú formu a veľkosť projektu outsourcingu IS/IT. Odporúčame pre konkrétny prípad použitie oboch metód, pretože sa navzájom dopĺňajú. Metóda BVF je viac strategický orientovanou metódou s dôrazom na ukazovatele KPI pre jednotlivé sféry podniku (exekutívna, finančná, prevádzková), naproti tomu metóda BATOG je viac diagnostickou metódou s dôrazom na 5 rôznych dimenzií (podnikanie, aplikácie, technológie, organizácia, model riadenia), ktoré viac smerujú k vytvoreniu konkrétneho strategického plánu pre oblasť outsourcing IS/IT. Z tohto pohľadu je vhodnejšie začať metódou BVF a následne použiť metódu BATOG.

Použitá literatúra (References)

CONTINENTAL MATADOR RUBBER, S.R.O. (2014). *Výročná správa 2014 http://www.matador.sk/uploads/downloads/vs_14.pdf* [accessed 7.10.2016].

DORIAN D. (2007). Injazat: Built for Business Agility: *Business Strategy Business Strategy - IT Strategy IT Strategy – Service Strategy Service Strategy, The Strategy Cycle. http://www.itsmf-gulf.org/presentations/Dorian-ITILv3June11-07.pdf [*accessed 10.10.2016].

KIA SLOVAKIA a.s. (2015). *Výročná správa za rok 2015.* http://www.kia.sk/filemanager.php/save/454/vyrocna%20sprava%20SVK.pdf [accessed 7.10.2016].

KIA SLOVAKIA A.S. (2016). *Firemná brožúra.* http://www.kia.sk/index.php?context=213&viewer=232 [accessed 7.10.2016].

MATADOR HOLDING, a.s. (2014). *Výročná správa 2014 http://www.matador-group.eu/fileadmin/user_upload/vyrocneSpravy/vyrocna-sprava-MAH-2014.pdf* [accessed 7.10.2016].

MATADOR HOLDING, a.s. (2014). *Prezentácia spoločnosti.* http://www.matador-group.eu/fileadmin/user_upload/MATADOR_Group_Prezentacia_spolocnosti.pdf [accessed 7.10.2016].

MATADOR Automotive Vráble, a.s. (2015). *Výročná správa 2015.* http://www.matador-group.eu/fileadmin/user_upload/vyrocneSpravy/Annual%20Report%202015%20MAV_3.pdf [accessed 7.10.2016].

MONDI SCP, a.s. (2015). *Integrated report and financial statements 2015* http://reports2015.mondigroup.com/downloads/integrated-report-and-financial-statements-2015.pdf [accessed 15.10.2016].

SELCHUK M. (2009). *BATOG presentation. http://www.slideshare.net/MuratSelcuk/batog* [accessed 4.10.2016].

SLÁVIK, Štefan, Miroslav GRZNÁR a Edita HEKELOVÁ. (2013). *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint 2, 2013. Economics. ISBN 978-80-89393-96-1.

SLÁVIK, Štefan, Ján PORVAZNÍK a Ondrej PATARÁK. (2011). *Stratégia a plánovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. ISBN 978-80-225-3232-7.

SLOVNAFT a.s. (2015) *Výročná správa 2015* https://slovnaft.sk/images/slovnaft/pdf/o_nas/pre_investorov/financne_spravy/vyrocne_spravy/2015/SLN_Vyrocna_Sprava_2015_SK-WEB.pdf [accessed 15.10.2016]

SLOVNAFT a.s. (2016). Tlačová správa: *Skupina MOL oznámila svoje finančné a prevádzkové ciele na roky 2017-2021* https://slovnaft.sk/sk/o-nas/pre-media/tlacove-spravy#07-november-2016skupina-mol-oznamila-svoje-financne-a-prevadzkove-ciele-na-roky-2017-2021 [accessed 7.11.2016]

Ako podporiť slobodné povolania v Slovenskej republike?
How to support freelancers in Slovak Republic?

Mária Moresová, Mariana Sedliačiková
(1, 2) Technická univerzita vo Zvolene
Drevárska fakulta
Katedra podnikového hospodárstva
T. G. Masaryka 24
960 53 Zvolen
Slovenská republika
e-mail: maria.moresova@tuzvo.sk
e-mail: sedliacikova@tuzvo.sk

(1) Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomiky a manažmentu podniku
Tajovského 10
975 90 Banská Bystrica
Slovenská republika
e-mail: maria.moresova@tuzvo.sk

Abstract
Freelancers are representing one of the legal forms under which individuals can perform business in SR. The aim of this study was to analyze the current state of freelancers in Slovakia and to propose legislative and non-legislative steps and actions to support them. An analysis in practice of Slovak enterprises was used at primary level of information gathering. The achieved results were obtained via a questionnaire survey aimed at mapping of the current state of the freelancers practice in Slovakia. Based on the obtained results, it was subsequently proposed a framework model to support freelancers, which can be used for all professions, covered by that term, regardless of their orientation. The findings contained in the presented work and their implementation into the practice will help make the economics environment more friendly for effective business of freelancers in Slovakia.

Key words: *Freelancers, Regulation, Model*
JEL classification*: M21, M29*

1. Úvod

História slobodných povolaní ako formy podnikania má svoje hlboké korene. Slobodné povolania (artes liberales), občas nazývané aj ako nezávislé, či regulované povolania a ich osobitý právny štatút majú podľa Csach et al. (2011) svoj začiatok v starom Ríme, resp. už v starom Grécku. Právna forma podnikania, na základe slobodného povolania pretrvala až do dnes. V živote človeka niekedy nastane ťažšie obdobie, kedy by najradšej opustil svoje zamestnanie a začal pracovať sám pre seba. Jednoducho povedané, chce pracovať „na voľnej nohe“. Práve túto možnosť ponúka podnikanie na základe právnej formy, ktorej sa na Slovensku doteraz nevenovala dostatočná pozornosť. Sú ňou tzv. *„slobodné povolania“*.

Charakteristickým znakom, ako uvádza Foltínová (2000), je fakt, že slobodné povolania podnikajú v oblasti služieb. Podľa Grzánik et al. (2013) terciárny sektor zahŕňa úplne všetky odvetvia ľudskej činnosti, ktorých jadrom je poskytovanie služieb, a teda poskytovanie práce, vedomostí, finančných prostriedkov, infraštruktúry, výrobkov alebo aj ich vzájomnej

kombinácie. Sektor služieb, podľa Majdúchová et al. (2014), predstavuje dôležitú časť národného hospodárstva moderných ekonomík – organizácie poskytujúce služby modelujú vo vyspelých krajinách cca 60 % HDP a tento trend stále rastie.

Podľa Foltínová (2000) pojem slobodné povolanie nie je na Slovensku v žiadnom právnom predpise presne definované. Slobodné povolanie (SP) definuje Obchodný zákonník, ako podnikanie fyzickej osoby, ktorá podniká na základe iného než živnostenského oprávnenia podľa osobitných predpisov. Ako uvádzajú Csach et al. (2011) a Havel (2010) charakteristickým znakom SP je, že poskytujú duševno-ideové služby, pričom tieto služby sú poskytované: osobne, na vlastnú zodpovednosť a nezávisle. Niektoré činnosti, ktoré sa považujú za slobodné povolanie sú uvedené v Živnostenskom zákone.

Štatistický úrad SR pravidelne sleduje počet fyzických osôb podnikajúcich na základe slobodného povolania. V súčasnosti záujem o SP narastá. Štatistický úrad (2015) uvádza, že počet podnikateľov podnikajúcich na základe slobodného povolania sa neustále zvyšuje. Za posledných päť rokov stúpol počet slobodných povolaní o takmer sedemtisíc.

Hlavným cieľom predloženého príspevku je mapovanie prostredia, v ktorom slobodné povolania vykonávajú svoju činnosť a následný návrh opatrení na zlepšenie ich postavenia v Slovenskej republike. Pri spracovaní príspevku a realizácii prieskumu boli využité primárne a sekundárne zdroje informácií. Na získanie poznatkov o súčasnom stave prostredia slobodných povolaní na SR bol uskutočnený empirický prieskum na základe ktorého bola mapovaná súčasná situácia slobodných povolaní v praxi. Zo získaných výsledkov dotazníkového prieskumu bol stanovený rámcový návrh modelu opatrení, ktorý by mal podporiť slobodné povolania na Slovensku.

2. Materiál

Pojem SP, ako uvádza Piko (2013), je v spoločnosti rozšírené označenie, no aj napriek tomu nie je v žiadnom právnom predpise SR priamo definované. Pojem slobodné povolanie sa vyskytuje napr. v zákone č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní a zákone č. 138/1992 Zb. o autorizovaných architektoch a autorizovaných stavebných inžinieroch. Slobodné povolanie zahŕňa služby vykonávané ako nezávislé vedecké, literárne, umelecké, výchovné alebo učiteľské činnosti, ako aj vykonávanie nezávislých činností lekárov.

Slobodné povolanie, podľa Jakubeková et al. (2004) je možné vymedziť ako atypickú oblasť podnikania, pretože na ich výkon sa požaduje splnenie konkrétnych požiadaviek podľa príslušných právnych predpisov (kritéria na vzdelanie, prax, zloženie odborných skúšok), bez ktorých sa SP nemôže vykonávať. Ako uvádza Csach et al. (2011) pre veľa SP je charakteristické členstvo v komorách. Pre niektoré z nich je členstvo povinné (napr. notár, audítor, stavebný inžinier), pre iné znova dobrovoľné (napr. herec, spevák, novinár). Slobodné povolanie realizuje konkrétna fyzická osoba individuálne, vo vlastnom mene a aj na vlastnú zodpovednosť, ako uvádza Zákon NR SR č. 513/1991.

Majdúchová et al. (2014) a Kiyosaki et al. (2007) poukazujú na skutočnosť, že v SR neexistuje k dispozícii komplexný zoznam všetkých SP, a tieto povolania sú dislokované v mnohých právnych predpisoch a zjednotené vo viacerých profesijných organizáciách. Z toho vyplýva, že je problematické identifikovať znaky, ktorými by sa dalo jednoznačne vyčleniť určitú skupiny „slobodných povolaní“ tak, aby bola úplná a jednotná, a súčasne kritéria na jej určenie by boli presvedčivé. Autori Jakubeková et al. (2004) a Csach et al. (2011) uvádzajú, že je možné rozdeliť slobodné povolania do piatich skupín: zdravotnícke, prírodovedné a technické, ekonomické a právnické, umelecké a ostatné SP.

Jeden z pokusov o charakterizovanie (nie definovanie) SP podľa Csach et al (2011) ponúkol Súdny dvor Európskych spoločenstiev (momentálne Súdny dvor Európskej únie), keď uviedol,

že ich reprezentanti vykonávajú činnosti, ktoré okrem iného majú explicitne intelektuálny charakter, vyžadujú vysokú úroveň kvalifikácie, podliehajú jednoznačnej a prísnej profesijnej regulácii, pri výkone ich činnosti sa kladie osobitný dôraz na osobnú zložku výkonu a výkon činnosti očakáva vysokú mieru samostatnosti.

3. Metodológia

Metodika príspevku pozostáva zo štyroch etáp. *V prvej etape* riešenia bolo potrebné na základe analýzy sekundárnych zdrojov realizovať literárnu rešerš domácich a zahraničných autorov s cieľom poukázať na riešenú problematiku v rôznych krajinách a tiež vytvoriť si teoretický základ pre návrh rámcového modelu. V tejto etape boli použité metódy vedeckej práce ako sumarizácia, syntéza poznatkov a metódy analógie a dedukcie. *Druhá etapa* bola zameraná na analýzu primárnych zdrojov získaných realizáciou empirického prieskumu, metódou dopytovania. Dotazník bol zameraný na zisťovanie spokojnosti resp. nespokojnosti slobodných povolaní so súčasným prostredím, v ktorom vykonávajú svoju činnosť. Údaje dotazníkového prieskumu boli vyhodnotené popisným spôsobom, číselne a graficky. Zároveň získané údaje boli podrobené matematicko-štatistickej analýze prostredníctvom využitia programu Statistica 10. Konkrétne bola využitá jednofaktorová analýza rozptylu. *V tretej etape bol navrhnutý* ***rámcový model adresných opatrení,*** ktorého zavedenie do praxe povedie k podporeniu slobodných povolaní a zlepšeniu ich postavenia medzi ostatnými právnymi formami v Slovenskej republike. Rámcový model opatrení bolo možné navrhnúť pomocou využitia systémového prístupu. *V záverečnej etape* boli pomocou analógie, dedukcie a sumarizácie poznatkov definované teoretické a praktické prínosy realizovaného výskumu.

3.1 Zber údajov a výskumná vzorka

Východiskom pre získanie poznatkov o SP podnikajúcich na území SR bolo uskutočnenie empirického prieskumu. Populačný súbor tvorili SP pôsobiace na územní SR.

Podľa údajov Štatistického úradu v čase realizácie prieskumu (prelom rokov 2015/2016) bolo registrovaných 26 017 slobodných povolaní na území SR. Dotazník bol rozoslaný 4 865 SP s pomocou jednotlivých komôr, ktoré zastrešujú jednotlivé SP. Cieľom bolo pokryť všetky skupiny SP. Dotazníky boli rozosielané elektronicky prostredníctvom internetu vybraným členom jednotlivých komôr podnikajúcich ako SP. Návratnosť dotazníkov bola 11,65 %, čo predstavuje 567 vyplnených dotazníkov.

Otázky dotazníka boli špeciálne navrhnuté tak, aby bolo možné zistiť súčasný stav prostredia, v ktorom slobodné povolania vykonávajú svoju činnosť a následne navrhnúť opatrenia na zlepšenie ich postavenia v Slovenskej republike. Dotazník bol rozdelený do dvoch častí, ako je uvedené nižšie:

- časť A - 4 otázky: Skupiny slobodných povolaní (A1 – A4),
- časť B - 13 otázok: Prostredie v ktorom slobodné povolania podnikajú (B1 – B13).

Časť A bola zameraná na zistenie ako dlho SP pôsobia na trhu (menej ako 1 rok, menej ako 5 rokov, menej ako 15 rokov, viac ako 15 rokov), aký druh SP vykonáva (zdravotnícke, technické a prírodovedné, právnické a ekonomické, umelecké, iné), v akom rozsahu podniká (mesta/obce, región (kraj/okres), SR, EÚ) a kolektívne vzťahy na pracovisku (pracuje sám, so spolupracovníkmi (zamestnancami), iné). Otázky v časti B boli orientované na zistenie prostredia, v ktorom SP vykonávajú činnosť ako: regulácia SP, daňové a odvodové zaťaženie, štátna pomoc, administratívna zaťaženosť, legislatívna úprava podnikania slobodných povolaní na Slovensku.

3.2 Metodiky vyhodnotenia dotazníkového prieskumu

Dotazníkový prieskum bol vyhodnotený prostredníctvom matematicko-štatistických metód, a to *jednofaktorovou analýzou rozptylu (ANOVA).* Túto analýzu bolo možné uskutočniť

prostredníctvom využitia programu *Statistica 10.* Pomocou vybranej metódy bola skúmaná závislosť závislej premennej, t. j. odpovedí na jednotlivé otázky dotazníka (B2 až B13), od jednej nezávislej premennej, ktorou sú skupiny slobodných povolaní (A2). Bolo potrebné zistiť, či existuje štatistická závislosť medzi premennou a jednotlivými skupinami SP. V dotazníku bolo sledovaných 5 skupín SP, ktoré boli navrhnuté na základe obsahu profesijnej služby, ktorú vykonávajú. Vzhľadom na nedostačujúcu početnosť respondentov skupín zdravotníckych a ostatných SP boli tieto dve skupiny vo vyhodnotení cez analýzu rozptylu zlúčené. Tento krok bolo nutné vykonať, aby bola získaná štatisticky reprezentatívna vzorka respondentov za všetky sledované skupiny SP. Následne boli postupne testované jednotlivé premenné – otázky dotazníka s vybraným faktorom (A2), čo umožnilo zistiť, či namerané rozdiely medzi výberovými priemermi skupín SP sú iba náhodné alebo štatisticky významné. Ak sa priemery týchto skupín významne líšili a teda existovala štatistická významnosť bol vyvodený záver, že sledovaný faktor pôsobí a má vplyv na závislú premennú. Uvedená metóda bola vybraná, aby bola hlbšie preskúmaná odlišnosť odpovedí jednotlivých skupín slobodných povolaní a dosiahnutá vyššia vypovedacia schopnosť realizovaného empirického prieskumu. Pred samotnou prácou v programe Statistica 10 bola v programe MS Excel vypracovaná údajová matica. Veľkosť údajovej matice závisí od počtu respondentov, ktorí predstavujú jednotlivé riadky matice. V tomto prípade sa jednalo o 567 vrátených dotazníkov, tzn. 567 riadkov. Stĺpce údajovej matice boli tvorené otázkami, ktoré dotazník obsahoval. V dotazníkovom prieskume boli sledované kvalitatívne premenné, preto uzavreté odpovede jednotlivých otázok mali pridelené číselné hodnoty na stupnici od 1 po 3, kde pozitívna odpoveď nadobúda hodnotu 1 a negatívna 3. Po kompletizácii údajovej matice boli spracované údaje konvertované do programu Statistica 10, a následne bolo možné vytvoriť z nich kontingenčnú tabuľku. Kontingenčná tabuľka sa stala východiskom pre analýzu vzťahov medzi premennými a sledovaným faktorom. Grafy 1-faktorovej analýzy prezentujú vždy závislosť jednej premennej (1 otázky dotazníka) k sledovanému faktoru, pričom graf využíva dve základne osy – os x a os y. Os x vypovedá o skupine SP (zdravotnícke a ostatné, technické a prírodovedné, právnické a ekonomické, umelecké). Na osi y sú uvedené číselné hodnoty, ktoré predstavujú číselnú hodnotu odpovede na skúmanú otázku, ktorá je v rámci 1-faktorovej analýzy rozptylu považovaná za závislú premennú. Výsledky 1-faktorovej analýzy rozptylu sú prezentované jednak základnou tabuľkou jednofaktorovej analýzy a ešte podložené grafickým zobrazením prostredníctvom grafov 95%-ných intervalov spoľahlivosti. Metódou 1-faktorovej analýzy rozptylu boli zachytené štatisticky významné hodnoty k sledovanému faktoru prostredníctvom štatistického ukazovateľa *p-hodnoty (hladiny významnosti).*

3.3 Výsledky prieskumu

V tejto časti príspevku sú získané údaje z dotazníkového prieskumu o podmienkach podnikania slobodných povolaní v SR vyhodnotené matematicko-štatistickou analýzou, z ktorých je následne navrhnutý model na podporu slobodných povolaní v SR.

Tabuľka 1 prezentuje výsledky Levenovho testu. V nej bolo testované, či namerané rozdiely medzi jednotlivými skupinami SP (sledovaným faktorom) a premennou (otázky dotazníka) sú iba náhodné, alebo štatisticky významné. Na základe dosiahnutých výsledkov možno pozorovať, že okrem otázok B2 a B11 existuje štatistická závislosť medzi závislými premennými a sledovaným faktorom (zvýraznené červenou farbou).

 ISBN 978-80-225-4279-1

Tabuľka 1
Základná tabuľka jednofaktorovej analýzy rozptylu pre dotazník

premenná	súčet štvorcov	stupne voľnosti	rozptyl	Fisherov F-test	p-hodnota
B2	1,695	3,000	0,565	1,068	0,362
B3	7,244	3,000	2,415	3,539	0,015
B4	12,115	3,000	4,038	6,730	0,000
B5	57,396	3,000	19,132	41,373	0,000
B6	66,531	3,000	22,177	30,027	0,000
B7	31,413	3,000	10,471	16,810	0,000
B8	2,863	3,000	0,954	5,450	0,001
B9	89,921	3,000	29,974	75,747	0,000
B10	27,455	3,000	9,152	19,995	0,000
B11	0,543	3,000	0,181	0,337	0,799
B12	8,394	3,000	2,798	4,070	0,007
B13	43,335	3,000	14,445	20,420	0,000

Zdroj: vlastné spracovanie

Nasledujúce analýzy sú venované vyhodnoteniu jednotlivých otázok dotazníka, kde bola zistená závislosť medzi sledovaným faktorom a závislou premennou.

Otázka B3: Daňová legislatíva je pre slobodné povolania prehľadne spracovaná.

V dotazníkovej otázke B3 bola testovaná skutočnosť, či závisí prehľadnosť daňovej legislatívy (B3) od faktora A2 (skupiny SP). Bolo zistené, že existuje štatistický rozdiel medzi sledovanými skupinami SP (A2, p = 0,015). Zistená závislosť, však je štatisticky málo významná. Na záver možno skonštatovať, že daňovú legislatívu považujú všetky skupiny SP za neprehľadnú. Odpovede sa líšia len stupňom nesúhlasu.

Otázka B4: Do budúcnosti uvažujem s rozšírením svojho podnikania.

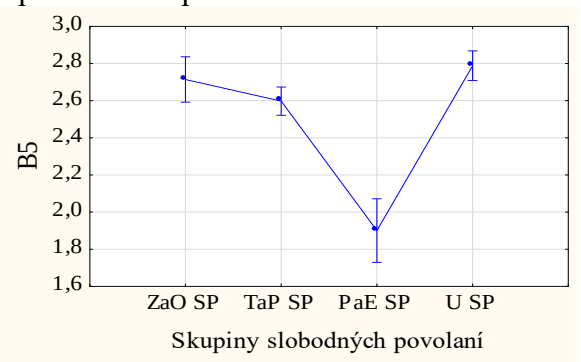
V tejto otázke dotazníka bola skúmaná skutočnosť, či závisí rozširovanie podnikania SP do budúcnosti (B4) od faktora A2 (skupiny SP). Ako vyplýva z tabuľky 1, hodnota faktora A2, p = 0,000 signalizuje, že existuje veľmi významná štatistická závislosť medzi premennou a sledovaným faktorom. O rozširovanie podnikania najnižší záujem do budúcna javí skupina umeleckých slobodných povolaní, naopak technické a prírodovedné SP zo všetkých sledovaných skupín prejavili najvyšší záujem o rozšírenie svojho podnikania do budúcnosti.

Otázka B5: Súčasná legislatíva SR venuje dostatočnú pozornosť SP.

Z obrázku 1 a tabuľky 1 vidieť, že pokiaľ ide o názor, či súčasná legislatíva SR venuje dostatočnú pozornosť SP (B5) od faktora A2 – skupina SP bolo zistené, že je štatistický rozdiel medzi jednotlivými skupina SP (A2, p = 0,000). V tomto prípade bol preukázaný štatistický vplyv faktora A2 na B5 (závislosť je štatisticky veľmi významná). Preto možno vyvodiť záver, že umelecké, zdravotnícke a ostatné SP, ako aj technické a prírodovedné SP považujú spracovanie legislatívy SR pre SP za neprehľadnú. Opačný názor vyjadrila iba skupina právnických a ekonomických SP.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Obrázok 1
Graf 95%-ných intervalov spoľahlivosti pre B5

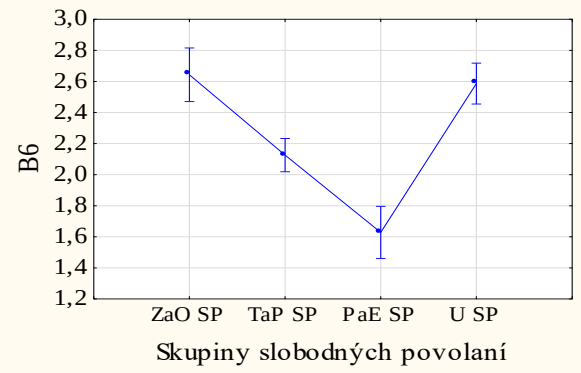


Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka B6: Zo súťažného hľadiska na trhu považujem súčasnú reguláciu SP za nulovú prekážku (neobmedzujúcu).

Vychádzajúc z grafu 95%-ných intervalov spoľahlivosti (Obrázok 2) a tabuľky 1 možno tvrdiť, že premenná (t. j. či SP považujú súčasnú reguláciu zo súťažného hľadiska za nulovú prekážku) závisí od sledovaného faktora A2 (skupiny SP). Štatistická závislosť medzi premennou B6 a jednotlivými skupinami SP (A2, p = 0,000) je veľmi významná. Ako najväčšiu prekážku ju vnímajú predovšetkým zdravotné a ostatné SP. Naopak, za najmenšiu prekážku ju zo všetkých sledovaných skupín SP vnímajú právnické a ekonomické SP.

Obrázok 2
Graf 95%-ných intervalov spoľahlivosti pre B6



Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka B7: Administratívne úkony mi zabezpečuje externá agentúra.

Cieľom otázky B7 bolo zistiť, či administratívne úkony si SP zabezpečujú cez externú agentúru v závislosti od sledovaného faktora A2. Opierajúc sa o výsledky jednofaktorovej analýzy rozptylu možno konštatovať, že existuje štatisticky významná závislosť premennej B7 od sledovaného faktora (A2, p = 0,000). Absolútny nesúhlas vyjadrili zdravotnícke a ostatné SP. Je nutné zdôrazniť, že nesúhlas nižšieho stupňa vyjadrili aj zvyšné skupiny SP.

B8: Štát poskytuje pomoc slobodným povolaniam pri výkone ich činnosti.

Základná tabuľka jednofaktorovej analýzy rozptylu (Tabuľka 1) uvádza, že premenná B8 je závislá od faktora A2. Hodnota faktora A2, p = 0,001 signalizuje, že existuje veľmi významná štatistická závislosť medzi premennou a sledovaným faktorom. Možno konštatovať, že všetky skupiny slobodných povolaní vyjadrili vysoký stupeň nesúhlasu s daným tvrdením. Najvyššiu mieru nesúhlasu uviedli zdravotnícke a ostatné SP, naopak najnižšiu mieru nesúhlasu vyjadrili právnické a ekonomické SP.

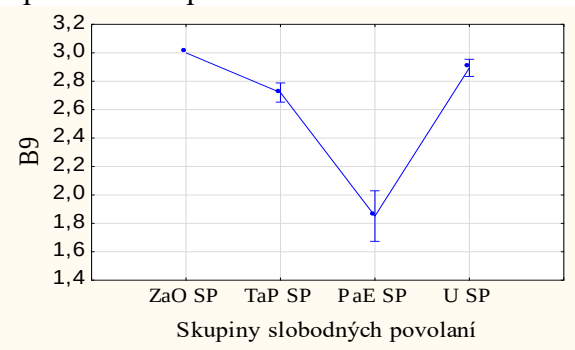
 ISBN 978-80-225-4279-1

Otázka B9: Súčasné daňové zaťaženie SP na SR považujem za faktor, ktorý neohrozuje moje podnikanie.

Ako vyplýva z grafu 95%-ných intervalov spoľahlivosti (Obrázok 3) a tabuľky 1 bolo zistené, že premenná B9 je závislá od faktora A2 (skupiny SP). Hodnota faktora A2, p = 0,000 poukazuje na to, že medzi premennou B9 a faktorom A2 existuje veľmi silná štatistická závislosť. Možno konštatovať, že predovšetkým zdravotnícke a ostatné SP, nasledované umeleckými SP považujú súčasné daňové zaťaženie za faktor ohrozujúci ich podnikanie, a tým aj ich samotnú existenciu. Naopak, právnické a ekonomické SP považujú súčasné daňové zaťaženie za faktor neohrozujúci ich podnikania.

Obrázok 3

Graf 95%-ných intervalov spoľahlivosti pre B9



Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka B10: Legislatíva SR ohľadom slobodných povolaní je prehľadne spracovaná.

Táto otázka dotazníkového prieskumu skúmala, či závisí prehľadné spracovanie legislatívy SR ohľadom SP (B10) od sledovaného faktora A2. Možno konštatovať, že aj v tomto prípade bola zistená veľmi významná štatistická závislosť medzi premennou B10 a faktorom A2 (p = 0,000). V tejto otázke všetky sledované skupiny SP vyjadrili nesúhlas s premennou B10. Najvyššiu mieru nesúhlasu vyjadrili zdravotnícke a ostatné SP nasledované umeleckými SP. Najnižší stupeň nesúhlasu prejavili právnické a ekonomické SP.

Otázka B12: Využívam služby komerčných bánk na pomoc SP.

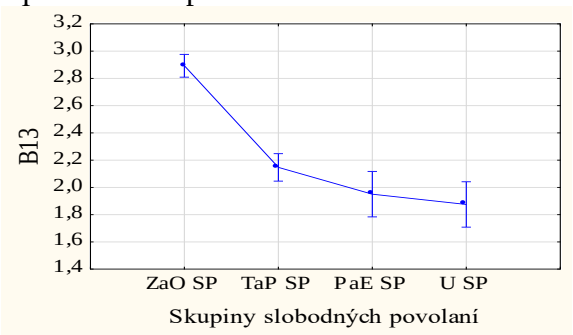
V predposlednej otázke dotazníka bola skúmaná závislosť premennej – využívanie služieb komerčných bánk na pomoc SP (B12) od sledovaného faktora A2. Ako uvádza základná tabuľka jednofaktorovej analýzy rozptylu (Tabuľka 1), existuje štatisticky stredne významná závislosť medzi sledovanou premennou a faktorom (A2, p = 0,007). V tejto dotazníkovej otázke najvyššiu mieru nesúhlasu uviedli umelecké SP nasledované zdravotníckymi a ostatnými SP. Právnické a ekonomické SP, zo všetkých sledovaných skupín, uviedli najnižšiu mieru nesúhlasu s využívaním služieb komerčných bánk na pomoc SP.

Otázka B13: Pomenovanie podnikania termínom „slobodné“ povolanie je výstižné.

Opierajúc sa o výsledky základnej tabuľky (Tabuľka 1), ako aj grafu 95%-ného intervalu spoľahlivosti (Obrázok 4) možno tvrdiť, že premenná – výstižnosť pomenovania SP termínom „slobodné“ závisí od sledovaného faktora A2. Možno pozorovať silnú štatistickú závislosť medzi premennou B13 a sledovaným faktorom, ktorým sú jednotlivé skupiny SP (A2, p = 0,000). Podnikanie slobodných povolaní pomenované termínom „slobodné“, zdravotnícke a ostatné SP považujú za nevýstižné v najväčšej miere zo všetkých sledovaných skupín SP. Na druhej strane umelecké SP považujú pomenovanie podnikania termínom „slobodné“ za výstižné v najvyššej miere zo všetkých sledovaných skupín SP.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Obrázok 4
Graf 95%-ných intervalov spoľahlivosti pre B13



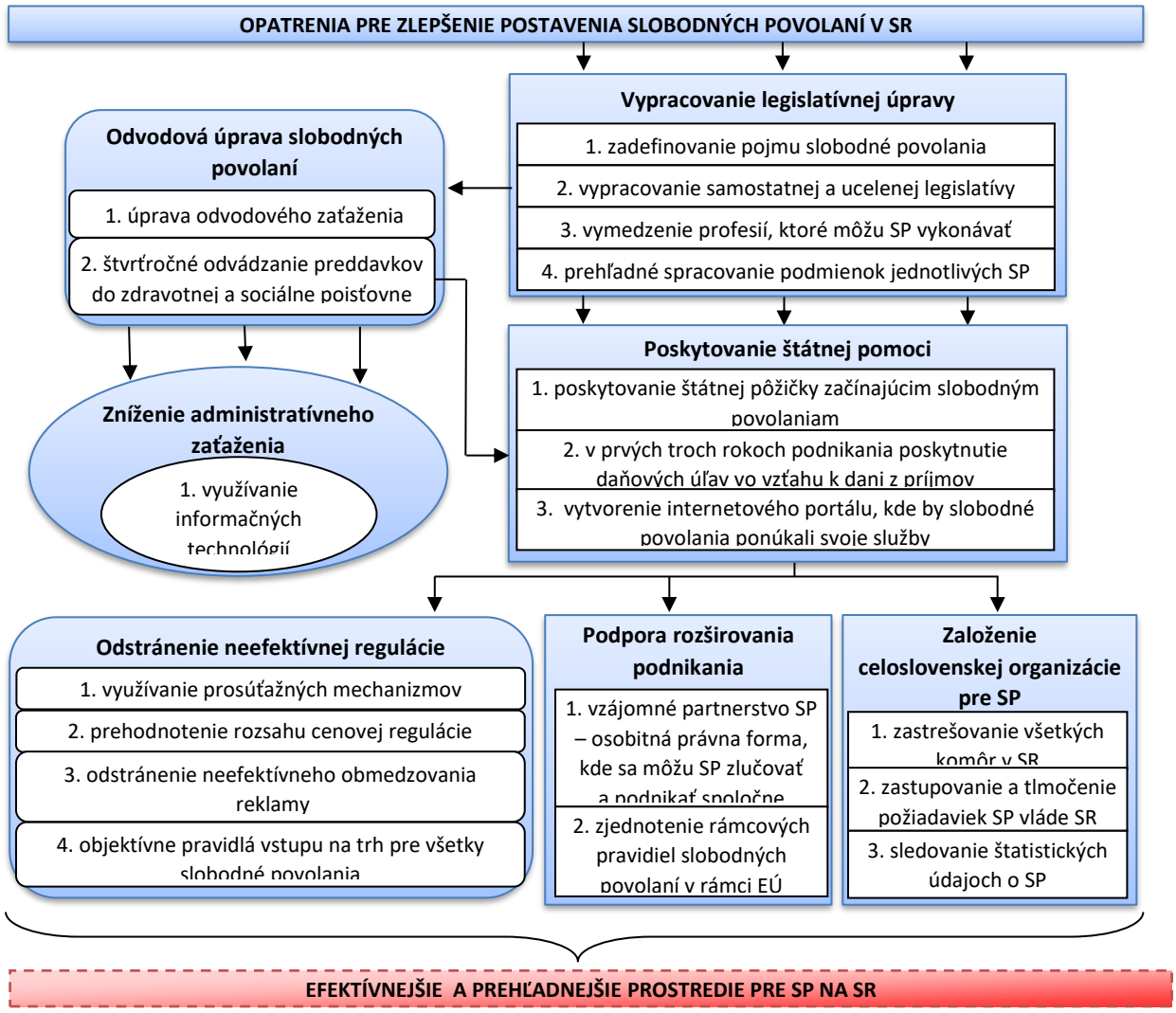
Zdroj: vlastné spracovanie

Zhrnutím výsledkov prieskumu boli sformulované nasledovné závery: Súčasné prostredie vytvorené štátom pre podnikanie SP má vážne nedostatky. Za najväčší nedostatok možno považovať neexistujúcu legislatívu, ktorá by upravovala SP tak, ako je to pri ostatných právnych formách podnikania na SR. V legislatíve SR sa momentálne nenachádza žiadna priama definícia čo je SP. O SP v legislatíve SR sa dozvedáme len veľmi málo, aj to nie v ucelenej podobe. Ďalším nedostatkom je neexistujúca samostatná daňová úprava pre SP. V aktuálnych podmienkach musí znášať osoba podnikajúca ako SP rovnaké daňové zaťaženie ako živnostník. Obdobne je to pri odvodoch, ktoré má povinnosť odvádzať do sociálnej a zdravotnej poisťovne. Samotní respondenti považujú súčasné daňové zaťaženie za faktor ohrozujúci ich podnikanie. Treťou oblasťou, v ktorej boli identifikované nedostatky je administratívne zaťaženie. Mesačné odvádzanie preddavkov do zdravotnej a sociálnej poisťovne spôsobuje vysoké administratívne zaťaženie SP na úkor ich podnikania. Pre slobodné povolania prakticky neexistuje žiadna štátna pomoc, s čím korešpondujú aj vyjadrenia respondentov. Ak porovnáme slobodné povolania s inými právnymi formami môžeme tento deficit považovať za veľký nedostatok. Z výsledkov empirického prieskumu vyplynulo, že o rozširovaní podnikania uvažuje menej ako štvrtina zo všetkých opýtaných. Túto skutočnosť je možné pripísať predovšetkým nedostatočným podmienkam vytvorených pre slobodné povolania v SR, ale súčasne aj nejednotnosti pravidiel podnikania SP v celej EÚ. Zároveň veľkou nevýhodou SP je skutočnosť, že podliehajú pravidlám, ktoré si diktuje konkrétna komora do ktorej musia vstúpiť, aby mohli podnikanie vykonávať. Tieto pravidlá sú odlišné a častokrát sa stáva, že sa vytráca objektívnosť. Zároveň štát má sťaženú pozíciu, kedy musí kontrolovať činnosť všetkých komôr osobitne a nemôže komunikovať s jednou inštitúciou, ktorá by zastrešila všetky existujúce komory na Slovensku. Avšak štát venoval až prehnanú pozornosť regulácii SP. Vzhľadom na činnosti, ktoré slobodné povolania vykonávajú určite je potrebné, aby existovala určitá regulácia. Regulácia v jej súčasnej podobe v oblasti reklamy, ceny a rovnako aj formy podnikania sa javí ako neefektívne obmedzovanie slobodných povolaní. Prieskum bol realizovaný na vzorke slobodných povolaní podnikajúcich v Slovenskej republike. Právna forma podnikania na základe slobodného povolania, ako aj ich jednotlivé špecializácie, ktoré tieto povolania zastrešujú nie sú až tak špecifické, že by dosiahnuté výsledky nebolo možné zovšeobecniť na podnikanie slobodných povolaní v SR ako celok. Z daných zistení je možné konštatovať, že súčasné legislatívne ako i nelegislatívne opatrenia Slovenskej republiky v oblasti SP sú nedostatočné.

3.4 Modelový návrh na podporenie slobodných povolaní na Slovensku

Na základe analýzy primárnych a sekundárnych zdrojov bol navrhnutý nasledovný model opatrení, ktorého zavedenie do praxe pomôže podporiť SP v podmienkach SR.

Obrázok 5
Modelový návrh opatrení na podporenie slobodných povolaní v SR



Zdroj: vlastné spracovanie

4. Záver

Vychádzajúc z výsledkov realizovaného empirického prieskumu, ako aj výsledkov autorov Foltínová (2000) a Csach et al. (2011), ktorí sa problematikou SP zaoberajú dlhodobo možno konštatovať, že v súčasnosti na Slovensku SP nemajú vybudované vhodné podmienky pre ich podnikanie na domácom trhu. Vyššie uvedený rámcový model opatrení na podporenie SP v SR bol navrhnutý pomocou vykonaných analýz teoretických východísk skúmanej problematiky a zároveň aj výsledkov prieskumu. Tento model je možné použiť všeobecne na všetky SP, nezávisle od ich špecializácie. Predložený príspevok prináša systematicky, komplexne a detailne spracovanú problematiku podnikania SP na Slovensku, z pohľadu teórie a praxe s dôrazom na ich podporenie v súčasnom slovenskom podnikateľskom prostredí. Za teoretický prínos príspevku možno považovať predovšetkým sumarizáciu a syntézu poznatkov na danú tému, ktorá je obohatená o výsledky realizovaného prieskumu a následný návrh rámcového modelu na podporenie SP v SR. Za praktický prínos je možné považovať najmä zviditeľnenie predmetnej problematiky a v sprostredkovaní sumárnych informácii i návrhov pre SP, ktoré by mohli zlepšiť podnikanie týchto osôb v prostredí SR, ako aj rozšíriť ich rady. Vzhľadom na aktuálnosť príspevku a neustále sa rozvíjajúcu problematiku, možno konštatovať, že poznatky, ktoré sú tu obsiahnuté budú prospešné jednak, ako východisko ďalšieho skúmania a

zároveň pomôžu v budúcnosti v značnej miere ovplyvniť prostredie v ktorom podnikajú slobodné povolania na Slovensku.

Poznámka

Príspevok je čiastkovým výsledkom projektov VEGA MŠ č. 1/0527/14 a č. 1/0010/17.

Použitá literatúra

Csach, K. et al. (2011). *Profesijná zodpovednosť*. Košice: Univerzita Šafárika, 2011. ISBN 978-80-7097-891-7.

Foltínová, A. (2000). *Slobodné povolania.* Bratislava: Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania, 2000. ISBN 978-80-94569-12-4.

Grzánik, D. et al. (2013). *Podnikanie v kocke*. Rakúsko: SOPK, 2013. ISBN 80-11-25656-8.

Havel, B. (2010). *Obchodní korporace ve světle proměn*. Praha: Auditorium, 2010. ISBN 978-80-87284-11-7.

Hirte, H. (1996). *Berufshaftung*. München: C. H. Beck, 1996. ISBN-13 : 978-34-0640-102-2.

Jakubeková, M. et al. (2004). *Ekonomika pre študijné odbory výrobného a nevýrobného zamerania*. Bratislava: SPN, 2004. ISBN 80-10-00363-8.

Kiyosaki, R. et al. (2007). *Ako podnikať úspešne*. Bratislava: Motýľ, 2007. ISBN 978-80-8919-952-5.

Majdúchová, H. et al. (2014). *Podnik a podnikanie*. Bratislava: Sprint dva, 2014. ISBN 978-80-8971-004-1.

Piko, M. (2013). *59 inšpirácií pre podnikateľov*. Bratislava: Inventic, 2013. ISBN 975-50-9711-721-4.

Štatistický úrad SR. (2015). *Ekonomický monitor stavu hospodárstva SR 2015,* https://slovak.statistics.sk/download/EMSH_SR.pdf, [citované 20. 12. 2015].

Zákon NR SR č. 138/1992 Zb. o autorizovaných architektoch a stavebných inžinieroch.

Zákon NR SR č. 455/1991 Zb. Živnostenský zákon, v znení neskorších predpisov.

Zákon NR SR č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník, v znení neskorších predpisov.

Využívanie manažérskych metód a nástrojov v podnikoch na Slovensku
Utilization of the managerial methods and tools in the businesses in Slovakia

František Nemeth
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: nemeth.frantisek@zsr.sk

Abstract
The main task for the managers is first of all, to achieve the results. In order to achieve those results they have to solve different events, and their consequences. Therefore, the routine part of managerial life during some last decades become the most various managerial tools. This fact exact from managers to be more informed as any time before, as they are obliged to choose for their company the right managerial tool from plenty of options. Based on the results of the research realized by Faculty of business management of Economic University in Bratislava within the project VEGA MŠ SR č. 1/0316/14, the most used managerial tool of research sample among the businesses in Slovakia is Project Management that applies in their management 80% of respondents. The second most used managerial tool of research sample among respondents is Outsourcing, with 77% of utilization. Third most used tool of research sample is Coaching, that use in their management 70% of respondents. Another results of the research also showed, that in all surveyed managerial tools has occurred at least one case, when management of the Slovak businesses do not know respective managerial tool anyway, which means 100% of surveyed sample!

JEL classification*: M 19, M 21, L 19*
Keywords*: management, management methods and tools,*

1. Úvod

Manažment predstavuje jednu z najdôležitejších ľudských činností. Jedná sa o proces, ktorý zabezpečuje dosahovanie cieľov organizácie prostredníctvom usmerňovania premeny vstupov, resp. zdrojov na požadované výstupy. Manažment vykonávajú manažéri, ktorí prostredníctvom racionálnych aktivít vplývajú na zdroje, tieto kombinujú a usilujú sa dosiahnuť ich efektívnu transformáciu (Majtán et al., 2007).

Termín manažér sa začal používať predovšetkým v anglosaských krajinách. Tak boli označované všetky osoby zodpovedajúce za chod organizácie alebo služby či už išlo o podnikanie, verejnú správu alebo spoločenskú neziskovú organizáciu. V podnikateľskej sfére je za manažéra považovaný ten, kto riadi a prevádzkuje podnik v záujme jedného alebo viacerých vlastníkov organizácie. V malých firmách a niektorých stredných firmách je vlastník súčasne hlavným manažérom organizácie (Folwarczná, 2010).

Súčasné globálne prostredie plné rýchlych technologických zmien a ekonomických turbulencií stavia pred manažérov narastajúce výzvy a tým aj potrebu nájsť tie správne nástroje, umožňujúce tieto výzvy naplniť. Pre prácu každého manažéra sa tak stáva spoločnou potreba

zvládnuť a uplatniť základné manažérske praktiky, techniky a metódy, ktoré mu umožnia rutinné manažérske správanie v rôznych situáciách a riešenie úplne rozdielnych úloh.

Bežnou súčasťou manažérskeho života sa tak v priebehu posledných niekoľko dekád stali najrôznejšie manažérske nástroje. Tento fakt si od manažérov vyžaduje, aby boli informovaní lepšie ako kedykoľvek predtým, nakoľko sú nútení vyberať pre svoju firmu z množstva možností ten správny manažérsky nástroj. Proces výberu pritom môže byť sám osebe rovnako zložitý ako podnikateľský problém, ktorý sa snažia vyriešiť. Musia preto siahnuť po nástrojoch, ktoré im čo najlepšie pomôžu pri tvorbe podnikateľských rozhodnutí vedúcich k zlepšeným procesom, produktom a službám a prinesú lepšiu výkonnosť a požadované zisky.

Jednou z možností, ako pomôcť manažérom pri výbere toho správneho manažérskeho nástroja je získať informácie o dostupných manažérskych nástrojoch prostredníctvom reálneho prieskumu. Výsledky takéhoto prieskumu môžu napomôcť manažérom porovnávať nimi uplatňované nástroje a dosahované výsledky s tými, ktoré sú aplikované v ostatných organizáciách naprieč priemyselnými odvetviami. Rovnako môžu poskytnúť manažérom, snažiacim sa vylepšiť výkonnosť ich organizácie informácie, potrebné na identifikáciu, implementáciu a integráciu optimálnych manažérskych nástrojov.

Cieľom príspevku je interpretovať výsledky takéhoto prieskumu, ktorý je zameraný na moderné trendy v manažmente a ich uplatňovanie v podnikoch na Slovensku. Hlavným cieľom prieskumu je analýza uplatňovania moderných trendov v manažmente podnikov na Slovensku z hľadiska metód a techník uplatňovaných pri realizácii jednotlivých funkcií manažmentu, frekvencie a predpokladov ich uplatňovania ako aj ich vplyvu na výkonnosť podnikov. Prieskum prebieha na Fakulte podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave v rámci projektu VEGA MŠ SR č. 1/0316/14.

2. Využívanie manažérskych metód a nástrojov v podnikoch na Slovensku

Úlohou manažérov podľa Armstronga (2006) je predovšetkým dosahovanie výsledkov. Na to, aby tieto výsledky dosiahli musia vedieť riešiť rôzne udalosti a ich dôsledky. Môžu tak učiniť prostredníctvom ľudí, avšak v manažérskych udalostiach musia byť zapojení osobne. Rovnako ako seba vedú aj ostatných, nemôžu však na nich preniesť celú svoju zodpovednosť. Spoľahnúť sa musia na svoje vlastné zdroje, ktorými sú skúsenosti, schopností, know-how, zručnosti a čas, kedy sa toto všetko rozvinulo – nie len z riadenia a motivovania ľudí, ale aj z porozumenia situáciám a konfliktom, z analýzy a definície problémov a z robenia rozhodnutí.

2.1 Oblasti podnikového manažmentu a funkcie riadenia

Proces riadenia organizácie obsahuje súhrn činností, zabezpečujúcich efektívne fungovanie a rozvoj objektu. Tento proces je cyklický a začína sa stanovením cieľov. Ďalej pokračuje realizáciou cieľov a končí sa dosiahnutím určitých výsledkov. Pod pojmom funkcia riadenia rozumejú Majtán et al. (2005) „pomerne samostatnú pracovnú činnosť v riadení, ktorá je účelovo vymedzená deľbou práce. Súhrn funkcií tvorí obsah procesu riadenia. Funkcie riadenia dávajú odpoveď na otázku, čo je obsahom riadenia.“

Manažérske funkcie sa chápu ako poňatie obsahovej náplne práce manažéra. Za zakladateľa koncepcie manažérskej funkcie je považovaný Henry Fayol, ktorý definoval päť základných manažérskych funkcií (Foltán et al., 2010):

- plánovanie,
- organizovanie,
- prikazovanie,
- koordinácia,

 ISBN 978-80-225-4279-1

- kontrola.

Názory na to, čo tvorí základy manažérskej činnosti prešli podľa Vebera et al.(2003) vývojom pričom je možné konštatovať, že v súčasnosti neexistuje medzi jednotlivými autormi v tejto oblasti jednoznačná zhoda. Rozdielne názory sa vyskytujú už v tom, ako označiť základné manažérske činnosti. Niektorí autori hovoria o „funkciách“, iní o „rolách“ a ďalší využívajú pojem „komponenty“ manažérskej práce. Rovnako tak existuje nejednotnosť pri vnútornej klasifikácii resp. štruktúre manažérskej práce do rovnorodých skupín.

Ťažisko výkladu manažérskej práce spočíva vo vymedzení základných manažérskych aktivít, pričom tieto je možné rozdeliť do dvoch základných skupín:

- Prierezové činnosti:
  - rozhodovanie,
  - organizovanie,
  - riadenie ľudských zdrojov,
  - komunikácia,
  - práca s informáciami.
- Činnosti napĺňajúce fázy manažmentu:
  - plánovanie,
  - implementácia,
  - kontrola.

Podľa amerických autorov Koontza a Weihricha (1998) manažérske funkcie veľmi úzko súvisia s rolami manažéra a ich výkon musí byť v riadnom súlade čím je zaistené dosahovanie stanovených cieľov organizácie. Títo autori predstavili v roku 1993 dodnes najrozšírenejšie rozdelenie manažérskych funkcií, ktoré rozdelili do piatich skupín:

- plánovanie (planning),
- organizovanie (organizing),
- personalistika – výber a rozmiestnenie pracovníkov (staffing),
- vedenie ľudí (leading),
- kontrolovanie (controlling).

Jednotlivé funkcie manažmentu by pritom mali na seba nadväzovať a mali by byť realizované postupne aj keď sa čiastočne prekrývajú. Súčasťou každej z uvedených funkcií sú aj paralelné funkcie a to: analyzovanie riešených problémov, rozhodovanie a realizácia resp. implementácia vrátane koordinácie. Na základe vyššie uvedených poznatkov boli v rámci prieskumu za základné manažérske funkcie považované: *plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí, personalistika* a *kontrola*.

2.2 Využívanie manažérskych nástrojov v podnikoch podľa veľkostnej kategórie

Tak ako už bolo uvedené v úvode, cieľom príspevku je interpretovať výsledky prieskumu zameraného na moderné trendy v manažmente a ich uplatňovanie v podnikoch na Slovensku. Prieskum bol zahájený v apríli 2016 a v prvom kole bolo oslovených 100 podnikov. Skúmaná vzorka bola zadefinovaná náhodným výberom. Pre výber vzorky podnikov bola využitá celosvetová databáza podnikateľských subjektov ORBIS, v rámci ktorej bola vyfiltrovaná databáza podnikov evidovaných v Obchodnom registri SR. Následne bola databáza rozdelená podľa územnosprávneho členenia SR a potom z jednotlivých krajov bolo náhodným výberom vyfiltrovaných cca 10 podnikov, v prvom rade podniky s internetovým kontaktom, pre urýchlenie a zjednodušenie komunikácie.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Z celkového počtu 100 oslovených podnikov bolo do dnešného dňa kompletne vyplnených 30 dotazníkov, čo predstavuje 30% úspešnosť. Vzhľadom na komplexnosť dotazníka bol do prieskumu zapojený predovšetkým stredný a vyšší manažment podnikov, ktorý disponuje všeobecným prehľadom o fungovaní organizácie.

Dotazník sa zameriava na 13 manažérskych nástrojov:

- Management by Objectives
- Just-in-Time
- Outsourcing
- Total Quality Management (TQM)
- Facility Management
- Project Management
- Six Sigma
- Management by Competencies
- Knowledge Management
- Coaching
- 360 Degree Feedback
- Management by Wandering Around
- Job Shadowing

Z celkového počtu zaslaných odpovedí predstavovali štátne podniky 16,7% t.j. 5 podnikov, zvyšných 83,3% (25 podnikov) tvorili súkromné spoločnosti.

Z hľadiska podielu domáceho/zahraničného kapitálu tvorili 26,7% podniky so 100% zahraničnou účasťou, 6,7% predstavovali zmiešané podniky s väčšinovým zahraničným podielom kapitálu, rovnako 6,7% tvorili podniky s väčšinovým podielom slovenského kapitálu a zvyšných 60% tvorili podniky so 100% podielom slovenského kapitálu.

Z pohľadu veľkosti podnikov boli v skúmanej vzorke zastúpené všetky kategórie podnikov. Najviac boli zastúpené malé podniky v počte 10 čo predstavuje 33,3% zo skúmanej vzorky. Stredne veľké a mikro podniky boli zastúpené zhodne v počte po 7 t.j. 23,3% podiel na skúmanej vzorke. Veľké podniky tvorili 20,0% podiel na skúmanej vzorke, čo v absolútnom vyjadrení predstavuje 6 podnikov.

Z hľadiska právnej formy podnikania sa v skúmanej vzorke vyskytli tri druhy podnikov. Najväčšie zastúpenie v počte 20 (66,7%) mali spoločnosti s ručením obmedzeným. Ďalej boli vo vzorke zastúpené akciové spoločnosti v počte 9 (30,0%) a v jednom prípade sa vo vzorke vyskytol podnik s inou právnou formou podnikania (3,3%).

Prieskum je zameraný predovšetkým na uplatňovanie 13 manažérskych nástrojov v manažmente podnikov na Slovensku, tak ako sú vymenované vyššie. Využívanie jednotlivých manažérskych nástrojov skúma dotazník prostredníctvom troch základných otázok. V prvej otázke majú podniky možnosť odpovedať či uvedené manažérske nástroje poznajú alebo nepoznajú. Ďalšou možnosťou je skutočnosť, že podniky daný manažérsky nástroj poznajú, avšak tento vo svojom manažmente nevyužívajú. Treťou možnosťou je uviesť oblasti manažmentu, v ktorých podniky príslušný manažérsky nástroj vo svojom riadení využívajú.

Pre zhodnotenie využívania skúmaných manažérskych metód a nástrojov v podnikoch na Slovensku je v ďalšom texte spracovaný prehľad o ich využívaní v podnikoch, členených podľa veľkostnej kategórie, ktoré využívajú jednotlivé manažérske nástroje aspoň v jednej oblasti manažmentu. Výsledky získané prieskumom sú zachytené v tabuľke 1.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Tabuľka 1
Využívanie manažérskych metód a nástrojov v podnikoch na Slovensku podľa veľkostnej kategórie

Manažérska metóda	Uvedenú metódu využívame aspoň v jednej oblasti manažmentu							
	Mikro podniky		Malé podniky		Stredne veľké podniky		Veľké podniky	
	Počet podnikov	%	Počet podnikov	%	Počet podnikov	%	Počet podnikov	%
Management by Objectives	3	43	1	10	3	43	4	67
Just-in-Time	1	14	5	50	6	86	2	33
Outsourcing	5	71	6	60	7	100	5	83
TQM	4	57	3	30	5	71	3	50
Facility Management	2	29	2	20	0	0	3	50
Project Management	6	86	7	70	6	86	5	83
Six Sigma	2	29	0	0	1	14	1	17
Management by Competencies	3	43	3	30	3	43	3	50
Knowledge Management	4	57	4	40	2	29	4	67
Coaching	4	57	8	80	4	57	5	83
360 Degree Feedback	4	57	1	10	4	57	1	17
Management by Wandering Around	2	29	0	0	1	14	2	33
Job Shadowing	2	29	0	0	0	0	1	17

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Z údajov v tabuľke je zrejmé, že najviac využívanými manažérskymi nástrojmi medzi respondentmi v kategórii mikro podnikov sú v rámci skúmanej vzorky *Project Management* a *Outsourcing* s 86% resp. 71% využitím. Medzi ďalšie manažérske nástroje, ktoré sú medzi mikro podnikmi využívané vo významnej miere patria ešte *Total Quality Management*, *Knowledge Management*, *Coaching* a *360 Degree Feedback*, ktoré respondenti využívajú vo viac ako 50%-nej miere.

Medzi najmenej využívané manažérske nástroje v kategórii mikro podnikov patrí metóda *Just-in-Time* so 14%-ným využitím. Zároveň je možné konštatovať, že v kategórii mikro podnikov sú využívané všetky manažérske nástroje zaradené do skúmanej vzorky.

O niečo rozdielna situácia je v kategórii malých podnikov, kde medzi najviac využívané manažérske nástroje patria *Coaching*, *Project Management* a *Outsourcing*. Coaching je využívaný medzi 80%-ami respondentov, Project Management využíva 70% respondentov

a Outsourcing 60%. Významnejšiu mieru využívania zaznamenala ešte metóda *Just-in-Time,* ktorú využíva rovných 50% respondentov.

Na rozdiel od kategórie mikro podnikov, medzi malými podnikmi existujú manažérske nástroje, ktoré podniky vo svojom riadení nevyužívajú vôbec. Medzi tieto patria metódy *Six Sigma, Management by Wandering Around* a *Job Shadowing*.

V kategórii stredne veľkých podnikov na Slovensku patrí medzi najvyužívanejší manažérsky nástroj v rámci skúmanej vzorky *Outsourcing*, ktorý využíva vo svojom riadení 100% respondentov. Medzi manažérske nástroje využívané strednými podnikmi vo významnej miere patria ešte metódy *Just-in-Time* a *Project Management* so zhodným 86%-ným využitím a tiež metóda *Total Quality Management* so 71%-ným využívaním.

Rovnako ako v kategórii malých podnikov aj medzi stredne veľkými podnikmi existujú prípady manažérskych nástrojov, ktoré podniky vo svojom riadení vôbec nevyužívajú. Takýmito nástrojmi sú *Facility Management* a *Job Shadowing*.

Najvyužívanejšími manažérskymi nástrojmi zo skúmanej vzorky v kategórii veľkých podnikov sú *Outsourcing, Project Management* a *Coaching*, ktoré majú medzi respondentmi zhodné 83%-né využitie. Významnú mieru využitia medzi veľkými podnikmi ešte zaznamenali nástroje *Management by Objectives* a *Knowledge Management* so 67%-ným využívaním. Ďalšími nástrojmi, ktoré zhodne dosiahli 50%-nú mieru využitia medzi respondentmi sú *Total Quality Management, Facility Management* a *Management by Competencies*.

Podobne ako v kategórii mikro podnikov ani v kategórii veľkých podnikov skúmaná vzorka neobsahuje manažérske nástroje, ktoré by podniky vo svojom riadení nevyužívali vôbec. A to aj napriek skutočnosti, že nástroje ako *Six Sigma, 360 Degree Feedback* a *Job Shadowing* majú medzi respondentmi iba 17%-né využitie (vždy 1 podnik).

Využívanie manažérskych nástrojov medzi podnikmi na Slovensku súhrnne, bez klasifikácie podnikov je prehľadne zachytené v tabuľke 2.

Tabuľka 2
Súhrnné využívanie manažérskych metód a nástrojov v podnikoch na Slovensku

Manažérska metóda	Uvedenú metódu využívame aspoň v jednej oblasti manažmentu	
	Počet podnikov	%
Management by Objectives	11	37
Just-in-Time	14	47
Manažérska metóda	**Uvedenú metódu využívame aspoň v jednej oblasti manažmentu**	
	Počet podnikov	%
Outsourcing	23	77
TQM	15	50
Facility Management	7	23
Project Management	24	80
Six Sigma	4	13
Management by Competencies	12	40
Knowledge Management	14	47
Coaching	21	70
360 Degree Feedback	10	33
Management by Wandering Around	5	17
Job Shadowing	3	10

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Ako je možné vidieť z údajov v tabuľke najvyužívanejším manažérskym nástrojom zo skúmanej vzorky je medzi podnikmi na Slovensku *Project Management*, ktorý vo svojom riadení využíva 80% respondentov, čo v absolútnom vyjadrení predstavuje 24 podnikov. Druhým najviac využívaným manažérskym nástrojom zo skúmanej vzorky je medzi respondentmi *Outsourcing*, ktorý využíva 77% respondentov. Tretím najvyužívanejším nástrojom zo skúmanej vzorky je *Coaching*, so 70%-ným využitím.

Vo významnej miere, viac ako 30%, sú medzi respondentmi využívané ešte *Management by Objectives, Just-in-Time, Total Quality Management, Management by Competencies, Knowledge Management* a *360 Degree Feedback.*

3. Záver

Úlohou manažérov je predovšetkým dosahovanie výsledkov. Na to, aby tieto výsledky dosiahli musia vedieť riešiť rôzne udalosti a ich dôsledky. Spoľahnúť sa musia na svoje vlastné zdroje, ktorými sú skúsenosti, schopností, know-how, zručnosti a čas, kedy sa toto všetko

 ISBN 978-80-225-4279-1

rozvinulo – nie len z riadenia a motivovania ľudí, ale aj z porozumenia situáciám a konfliktom, z analýzy a definície problémov a z robenia rozhodnutí.

Bežnou súčasťou manažérskeho života sa preto v priebehu posledných niekoľko dekád stávajú najrôznejšie manažérske nástroje. Tento fakt si od manažérov žiada, aby boli informovanejšími ako kedykoľvek predtým, nakoľko sú nútení vyberať pre svoju firmu z množstva možností ten správny manažérsky nástroj. Pritom proces výberu môže byť sám osebe rovnako zložitý ako podnikateľský problém, ktorý sa snažia vyriešiť. Musia teda siahnuť po nástrojoch, ktoré im najlepšie pomôžu pri tvorbe podnikateľských rozhodnutí vedúcich k zlepšeným procesom, produktom a službám a prinesú lepšiu výkonnosť a požadované zisky.

Na základe výsledkov prieskumu prebiehajúceho na Fakulte podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave v rámci projektu VEGA MŠ SR č. 1/0316/14, najvyužívanejším zo skúmanej vzorky manažérskych nástrojov je medzi podnikmi na Slovensku *Project Management*, ktorý vo svojom riadení využíva 80% respondentov, čo v absolútnom vyjadrení predstavuje 24 podnikov. Druhým najviac využívaným manažérskym nástrojom zo skúmanej vzorky je medzi respondentmi *Outsourcing,* so 77%-ným využitím. Tretím najvyužívanejším nástrojom zo skúmanej vzorky je *Coaching*, ktorý vo svojom riadení využíva 70% respondentov. Vo významnej miere, viac ako 30%, sú medzi respondentmi využívané ešte *Management by Objectives, Just-in-Time, Total Quality Management, Management by Competencies, Knowledge Management* a *360 Degree Feedback*.

Pri zohľadnení členenia podnikov na základe veľkostnej kategórie ukázal realizovaný prieskum rôznorodé výsledky. V kategórii mikro podnikov sú v rámci skúmanej vzorky nástrojov najviac využívanými nástrojmi *Project Management* a *Outsourcing* s 86% resp. 71%-ným využitím, čo v zásade kopíruje súhrnné výsledky dosiahnuté prieskumom. Medzi najmenej využívané manažérske nástroje v kategórii mikro podnikov patrí metóda *Just-in-Time* so 14%-ným využitím. Zároveň je možné konštatovať, že v kategórii mikro podnikov sú využívané všetky manažérske nástroje zaradené do skúmanej vzorky.

O niečo rozdielna situácia je v kategórii malých podnikov, kde medzi najviac využívané manažérske nástroje patria *Coaching* (80%), *Project Management* (70%) a *Outsourcing* (60%). Avšak, na rozdiel od kategórie mikro podnikov, medzi malými podnikmi existujú manažérske nástroje, ktoré podniky vo svojom riadení nevyužívajú vôbec. Medzi tieto patria metódy *Six Sigma, Management by Wandering Around* a *Job Shadowing*.

V kategórii stredne veľkých podnikov na Slovensku je najvyužívanejším manažérskym nástrojom v rámci skúmanej vzorky *Outsourcing*, ktorý využíva vo svojom riadení 100% respondentov. Vo významnej miere sú tu ešte využívané metódy *Just-in-Time* a *Project Management* so zhodným 86%-ným využitím a tiež metóda *Total Quality Management* so 71%-ným využívaním. Rovnako v kategórii stredne veľkých podnikov existujú prípady manažérskych nástrojov, ktoré podniky vo svojom riadení vôbec nevyužívajú. Takýmito nástrojmi sú *Facility Management* a *Job Shadowing*.

V kategórii veľkých podnikov sú zo skúmanej vzorky nástrojov najviac využívané *Outsourcing, Project Management* a *Coaching*, ktoré majú medzi respondentmi zhodné 83%-né využitie. Významnú mieru využitia medzi veľkými podnikmi ešte zaznamenali nástroje *Management by Objectives* a *Knowledge Management* so 67%-ným využívaním. Podobne ako v kategórii mikro podnikov ani v kategórii veľkých podnikov skúmaná vzorka neobsahuje manažérske nástroje, ktoré by podniky vo svojom riadení nevyužívali vôbec.

Ďalšie výsledky prieskumu tiež ukázali, že u **všetkých** skúmaných nástrojov sa vyskytol **aspoň jeden** prípad, kedy manažment podnikov na Slovensku daný manažérsky nástroj **vôbec nepozná**! Početnosť podnikov, ktoré daný manažérsky nástroj vôbec nepoznajú, je

u jednotlivých nástrojov rôzna. Od cca troch percent (1 podnik) u *Outsourcing(u)*, *Project Management(u)* a *Coaching(u)*, až po 66,66% (zhodne po 20 podnikov) u *Management by Wandering Around* a *Job Shadowing*.

Použitá literatúra (References)

Armstrong, M. (2006). *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. 6. vyd. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-00-0.

Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělaváni manažerú*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

Foltán, V. a kol. (2010). *MANAŽMENT, MARKETING A LIEKY*. Bratislava: Herba, spol. s.r.o., 2010. ISBN 978-80-89171-68-2.

Koontz, H. – Weihrich, H. (1998). *Management*. Praha: EAST PUBLISHING, 1998. ISBN 80-7219-014-8.

Majtán, M. a kol. (2007). *Manažment*. 3. vyd. Bratislava: Sprint vfra, 2007. ISBN 978-80-89085-72-9.

Majtán, M. a kol. (2005). *Manažment.* Bratislava: SPRINT, 2005. ISBN 80-89085-17-2.

Veber, J. a kol. (2003). *MANAGEMENT. Základy-prosperita-globalizace.* Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-029-5.

Disruptive Innovation durch Digitalisierung eine Bedrohung für etablierte Unternehmen

Marco Pister
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Slovenská republika
Dolnozemská cesta 1
852 35 Bratislava
Slovakia
e-mail: marco.pister@web.de

Abstract: *Unternehmen haben in der heutigen Zeit mehr denn je mit der zunehmenden Globalisierung/Internationalisierung und einem enormen Wettbewerbsdruck zu tun. Ein starker Wettbewerbsdruck führt zu immer schnelleren Innovationszyklen, ständigen technischen Neuerungen und zu Programmen um Kosten weiter zu senken. In den letzten Jahren ist für etablierte Unternehmen mit der Digitalisierung eine weitere Herausforderung dazu gekommen. Neue Wettbewerber lassen durch die Digitalisierung und Angebote auf Basis von disruptiver Innovation - Branchenmodelle verschwimmen, bewährte Geschäftsmodelle sind von heute auf morgen nicht mehr passend und etablierte Unternehmen stehen im Konkurrenzkampf mit Service- oder Nutzungsangeboten. Solche Service- oder Nutzungsangebote werden durch die Millenniu- oder Alway-On-Generation fast immer in Betracht gezogen werden und stellen erhebliche Risiken für die etablierten Unternehmen dar.*

JEL classification*: O31, O32, O33*
Keywords*: Disruptive Innovation, Digitalisierung, Risiken für etablierte Unternehmen*

1. Einleitung

Unternehmen sehen sich seit einigen Jahren deutlichen Herausforderungen gegenüber. In der Literatur werden als Ursachen hierfür insbesondere die Internationalisierung bzw. Globalisierung, zunehmend differenzierter werdende Kundenwünsche, gesättigte Märkte und fehlende Möglichkeiten zur Differenzierung gesehen (Institut der Deutschen Wirtschaft Köln, 2016, S. 15-20). Eine noch vergleichsweise junge Herausforderung für etablierte Unternehmen stellt die Digitalisierung dar, da diese zum Auftreten neuer Wettbewerber mit neuen Leistungen bzw. Nutzenangeboten führt, bestehende Branchengrenzen verschwimmen lassen und den wirtschaftlichen Erfolg der bestehenden Unternehmen in diesen Branchen beeinträchtigen kann (Eckert, 2014, S. 263).

Die vorliegende Arbeit setzt sich mit der Fragestellung auseinander, welche Bedrohungen für etablierte Unternehmen durch die Digitalisierung erwachsen. Zur Systematisierung der Bedrohungen nutzt diese Arbeit zwei konzeptionelle Ansätze: die Strategie der blauen Ozeane von Kim und Mauborgne (2005) sowie die Überlegungen zur disruptiven Innovation von Christensen (1997).

1.1 Vorgehensweise

Zur Beantwortung der Forschungsfrage ist die vorliegende Arbeit in vier Kapitel untergliedert. Das zweite Kapitel setzt sich mit theoretischen Grundlagen zu dem Ansatz der blauen Ozeane sowie dem Konzept der disruptiven Innovation auseinander. Das Kapitel schließt mit einer Identifizierung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden der beiden Ansätze.

Gegenstand des dritten Kapitels ist eine Untersuchung unterschiedlicher Formen von Innovationen im Kontext der Digitalisierung. Die Innovationen werden dabei jeweils anhand empirisch nachvollziehbarer Beispiele dargestellt.

2. Theoretischer Hintergrund zu Disruption und Digitalisierung

2.1 Das Konzept des blauen Ozeans

Das Konzept des blauen Ozeans geht auf Kim und Mauborgne (2005) zurück. Die Autoren bezeichnen unterschiedliche Arten von Märkte als rote bzw. blaue Ozeane. Rote Ozeane repräsentieren die aktuell bekannten Branchen mit eindeutigen und von allen Akteuren akzeptierten Branchengrenzen sowie Regeln des Wettbewerbs. Auf diesen Märkten versuchen die Wettbewerber, sich gegenseitig zu übertreffen, um einen möglichst großen Marktanteil im Hinblick auf die bestehende Nachfrage zu sichern. Das Bedürfnis, einander übertreffen zu wollen, führt zu einem starken Wettbewerb zwischen den agierenden Unternehmen. Da ferner eine Differenzierung vom Wettbewerb immer schwieriger wird, wirkt sich diese Situation negativ auf die Profitabilität der beteiligten Unternehmen aus: Wenn Leistungen von Unternehmen für den Kunden nicht unterscheidbar sind, wird der Wettbewerb über den Preis geführt, was die Gefahr von ruinösen Preiskämpfen birgt (Kim & Mauborgne, 2005, S. 16-17).

Blaue Ozeane hingegen stehen Kim und Mauborgne (2005) zufolge für aktuell noch unbekannte Märkte. Unternehmen in einem blauen Ozean nutzen nicht die Konkurrenz als Bezugspunkt, vielmehr ist es das Ziel, der Konkurrenz auszuweichen, indem für Kunden ein Nutzengewinn geschaffen wird. Auf den dadurch geschaffenen Märkten existieren noch keine Spielregeln, diese werden erst von einem Unternehmen, dem Innovator auf diesem Markt, festgelegt. Dies kann zum Beispiel durch die Definition von Standards geschehen. Letztendlich versucht ein Akteur in einem blauen Ozean nicht, Lösungen für bestehende Kundenprobleme zu finden, vielmehr ist sein Streben darauf ausgerichtet, eine Neu- bzw. Umdefinition des Problems vorzunehmen. Der wesentliche Vorteil eines blauen Ozeans ist damit in dem Umstand zu sehen, dass der direkte Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten ausgehebelt wird. Insofern kann sich ein Marktführer durch das Schaffen einer Nutzeninnovation nicht nur deutlich von der Konkurrenz abheben, sondern er kann gleichzeitig diese Leistung auch zu niedrigeren Kosten anbieten, was sich positiv auf die Profitabilität des Unternehmens auswirkt (Kim & Mauborgne, 2005, S. 15-17).

Um neue Märkte zu erschließen bzw. in blaue Ozeane vorzudringen, orientieren sich Kim und Mauborgne (2005, S. 26-27) an vier Leitfragen:

- Welche Elemente des bisherigen Geschäftsmodells bzw. des bisherigen Angebots, die bisher in der Branche als selbstverständlich galten, können eliminiert werden?
- Welche Elemente können bis weit unter den in der Branche bisher üblichen Standard abgesenkt werden?
- Welche Elemente, die bisher in der Branche noch nicht angeboten werden, können oder sollen neu geschaffen werden?
- Welche Elemente können weit bis über den in der Branche üblichen Standard angehoben werden?

 ISBN 978-80-225-4279-1

Indem Unternehmen ihr aktuelles Geschäftsmodell auf Basis dieser vier Leitfragen anpassen, verändern sie ihre strategische Kontur und können damit im besten Fall die oben angeführte Differenzierung zur Konkurrenz mit geringeren eigenen Kosten erreichen (Kim & Mauborgne, 2005, S. 27-30).

2.2 Disruptive Innovation nach Christensen

Der zentrale Beitrag von Christensen (1997) im Hinblick auf die Innovationsforschung ist in dem Umstand zu sehen, dass er eine neue Systematisierung eingeführt bzw. erarbeitet hat: Bislang wurden Innovationen ausschließlich über die Art des Innovationsgegenstandes (zum Beispiel Prozessinnovation, Produktinnovation) sowie anhand der Innovationsvergangenheit in instrumentelle oder radikale Innovationen unterschieden. Christensen ergänzt die Kategorisierung um die Dimension „evolutionär“ oder „disruptiv“, welche sich auf die Produktleistung bezieht (Christensen, 1997, S. 10-12). Als evolutionär bezeichnet Christensen (1997) dabei Innovationen, die an etwas Bestehendes ansetzen:

> I call these sustaining technologies. Some sustaining technologies can be discontinuous or radical in character, while others are of an incremental nature. What all sustaining technologies have in common is that they improve the performance of established products, along the dimensions of performance that mainstream customers in major markets have historically valued. (S. 11)

Disruptive Innovationen zeichnen sich nach Christensen (1997) hingegen durch ein sich vom bisherigen Angebot deutlich unterscheidendes Nutzenversprechen aus. Auf disruptiven Innovationen beruhende Produkte sind bei ihrer Markteinführung zwar im Hinblick auf ihre Performance schlechter als das aktuell bestehende Marktangebot, allerdings eröffnen die mit dem veränderten Nutzenversprechen einhergehenden Vorteile dem Anbieter die Möglichkeit, neue Märkte zu öffnen. Christensen (1997, S. 11) identifiziert im Zusammenhang mit disruptiven Innovationen fünf zentrale Prinzipien bzw. Eigenschaften.

Das erste Prinzip manifestiert sich in einer Ressourcenabhängigkeit des Unternehmens von Kunden und Investoren: Christensen geht davon aus, dass in einem Unternehmen Ressourcen zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit und zur Verbesserung der Rentabilität eingesetzt werden, da ein Unternehmen nur auf diese Art und Weise langfristig überleben kann. Erfolgreiche Unternehmen, so Christensen weiter, durchlaufen Prozesse, die es erlauben, diejenigen Investitionen zu verwerfen, die nicht zur Steigerung der Kundenzufriedenheit bzw. zur Rentabilitätssteigerung beitragen. Allerdings würden eben jene Prozesse disruptive Innovationen behindern, da diese, wie oben ausgeführt, zunächst mit einem geringeren Kundennutzen und/oder einer geringeren Rentabilität einhergehen. Insofern können etablierte Unternehmen zwar bei evolutionären Innovationen von Welle zu Welle (siehe Abbildung 1) ihre Marktführerschaft behaupten, erkennen aber disruptive Innovationen zu spät und gelangen dadurch gegenüber dem bzw. den Innovatoren im Markt ins Hintertreffen (Christensen, 1997, S. 14).

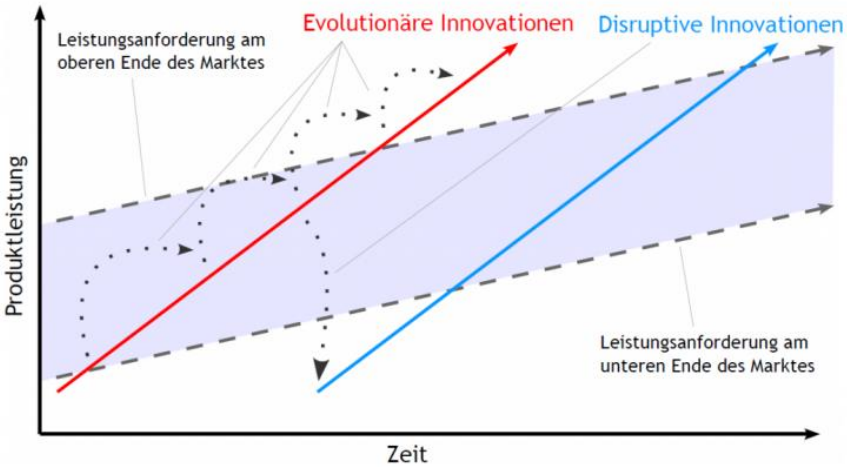
Das zweite Prinzip bezieht sich auf die Marktgröße. Christensen (1997, S. 14-15) geht davon aus, dass disruptive Innovationen regelmäßig mit dem Entstehen kleiner Märkte einhergehen. Für etablierte Unternehmen sind diese Märkte jedoch häufig zu klein, um durch deren Bedienung die Erwartungen der Investoren in finanzieller Hinsicht zu befriedigen. Insofern sind disruptive Innovationen in der Regel für zwar kleinere Unternehmen oder eine einzelne Organisationseinheit attraktiv, nicht jedoch für größere Unternehmen.

Das Versagen der Marktforschung hinsichtlich der Identifizierung disruptiver Innovationen beschreibt Christensen (1997, S. 15-16) im drittem Prinzip. Er geht davon aus, dass ein Markt für disruptive Innovationen noch nicht besteht. Da Unternehmen im Rahmen der Marktforschung nur versuchen, die aktuellen Bedürfnisse von Kunden zu identifizieren und in

 ISBN 978-80-225-4279-1

angemessener Art und Weise darauf zu reagieren, werden sie disruptive Innovationen nicht erkennen. Dies würde bedeuten, dass der Kunde z. B. seine künftig auftretenden Bedürfnisse kennt.

Abbildung 1
Unterschied zwischen evolutionärer und disruptiver Innovation



Source Quelle: Knöchelmann, 2014, o. S.

Das vierte Prinzip beschreibt, dass Unternehmen sowohl auf der Prozessebene als auch im Hinblick auf die Unternehmenskultur bzw. Unternehmenswerte eingefahrene Muster aufweisen. Diese Muster beziehen sich nicht nur auf die Verteilung von Ressourcen, sondern auch auf die Arbeitsweise, was sich für disruptive Innovationen nicht zwangsläufig als förderlich erweisen muss.

In seinem letzten Prinzip setzt sich Christensen mit dem Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage im Hinblick auf die Leistung auseinander (siehe Abbildung 1). Wie zu erkennen ist, überschreiten evolutionäre Innovationen die Leistungsanforderungen des Marktes ab einem gewissen Punkt. Der Grund für diese Entwicklung ist in dem Umstand zu sehen, dass sich bestehende Technologien schneller entwickeln als die Bedürfnisse der Kunden. Ab einem bestimmten Punkt ist insofern eine Überentwicklung festzustellen. Im Gegensatz dazu setzen destruktive Innovationen am unteren Ende der Leistungsanforderungen an, werden deshalb zunächst von etablierten Unternehmen nicht als Konkurrenz wahrgenommen, treffen aber ab einem bestimmten Punkt auf der Zeitachse genau die Kundenbedürfnisse – und dies zu einem geringeren Preis als etablierte Unternehmen (Christensen, 1997, S. 15-17).

2.3 Blaue Ozeane und disruptive Innovation

Gemein ist den beiden Konzepten die Überlegung, neue Märkte zu erschließen, um dadurch dem Wettbewerb auf bestehenden Märkten zu entgehen. Der Ansatz der blauen Ozeane sieht dazu vier Möglichkeiten: die Eliminierung, die Neuschaffung, das Absenken sowie das Anheben von Elementen des bisherigen Angebots bzw. Geschäftsmodells. Der Ansatzpunkt ist hier also etwas Bestehendes, im Verständnis von Christensen also eine evolutionäre Innovation. Die disruptive Innovation hingegen schafft losgelöst von Bestehendem ein vollkommen neues Angebot. Eine Überschneidung zum Ansatz der blauen Ozeane ist aber insofern gegeben, als Neues im Verständnis von Christensen durchaus mit der Schaffung neuer Elemente im Kontext des Konzepts der blauen Ozeane verstanden werden kann.

3. Gefahren für etablierte Anbieter durch Disruption im Kontext der Digitalisierung

3.1 Auflösen von Branchengrenzen

Eine erste Gefahr für etablierte Unternehmen bzw. Anbieter ist in dem Umstand zu sehen, dass durch Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung und insbesondere im Rahmen der Industrie 4.0 Branchengrenzen verschwimmen oder sich auflösen und branchenfremde Wettbewerber den angestammten Markt etablierter Hersteller betreten (Eckert, 2014, S. 263). Deutlich wird dies am Beispiel der Automobilindustrie, wo gleich zwei unterschiedliche Arten von Wettbewerbern eine Konkurrenz für etablierte Unternehmen durch disruptive Innovationen darstellen.

Einen ersten Wettbewerber stellen sogenannte Mobilitätsdienstleister dar, welche die vorherrschende Logik der Automobilindustrie vollständig auf den Kopf stellen (siehe Abbildung 1) (BVDW, 2015, S. 1-2). Bisher dominierten im Fahrzeugbereich Besitzmodelle, d. h., ein Kunde erwirbt Eigentum oder zumindest Besitz an einem Fahrzeug. Alternativ besteht die Möglichkeit, für den Einzelfall ein Fahrzeug über entsprechende Dienstleister (hier Autovermietung) anzumieten. Letzteres ist aber generell mit einem höheren Aufwand verbunden, da das Fahrzeug nur an bestimmten Orten abgeholt werden kann und auch wieder dorthin zurückgebracht werden muss.

Eine vollkommen neue Sichtweise auf das Thema Fahrzeug weisen Mobilitätsdienstleister auf, welche dem Kunden die Chance bieten, mit geringem bürokratischen Aufwand und einer hohen Convenience Fahrzeuge genau dann anzumieten, wenn sie benötigt werden. Damit generieren Mobilitätsdienstleister aus mehrfacher Hinsicht einen Nutzengewinn für den Kunden: Zum einen hat der Kunde immer dann Zugriff auf ein Fahrzeug, wenn dieses benötigt wird, und zwar ohne Verwaltungsaufwand (zum Beispiel Buchung und Abrechnung über mobiles Endgerät). Zum anderen erfordert solch ein Dienstleistungsangebot nicht mehr zwangsläufig den Besitz eines eigenen Fahrzeugs, was einen erheblichen Liquiditätsvorteil für den Kunden darstellt. Schließlich adressiert dieses Geschäftsmodell auch aktuelle gesellschaftliche Trends, wie zum Beispiel den Wunsch nach einer hohen Flexibilität oder auch den Umstand, dass Fahrzeuge keine so starke Wirkung mehr als Statussymbol besitzen (Wallentowitz, Freialdenhoven & Olschewski, 2009, S. 15; Winterhoff et al., 2009, S. 3-23).

3.2 Verlust von Wertschöpfungspotenzial durch Plattformen

Eine weitere Gefahr für etablierte Anbieter, die durch disruptive Innovationen entstehen kann, ist der Verlust von Wertschöpfungspotenzial durch Plattformen. Diese Gefahr besteht insbesondere im Zusammenhang mit den sogenannten Multi-Sided-Plattformen. Dieser Plattformtyp zeichnet sich dadurch aus, dass er mehrere verschiedene Kundengruppen zusammenbringt. Diese Kundengruppen sind voneinander abhängig und die Plattform erbringt somit eine Vermittlungsaufgabe. Maßgeblichen Einfluss auf die Entwicklung von Plattformen hat die Digitalisierung, da das Zusammenbringen von unterschiedlichen Personen bzw. Organisationen durch Entwicklungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) deutlich vereinfacht wurde und darüber hinaus zusätzliche Leistungen angeboten werden können (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 82).

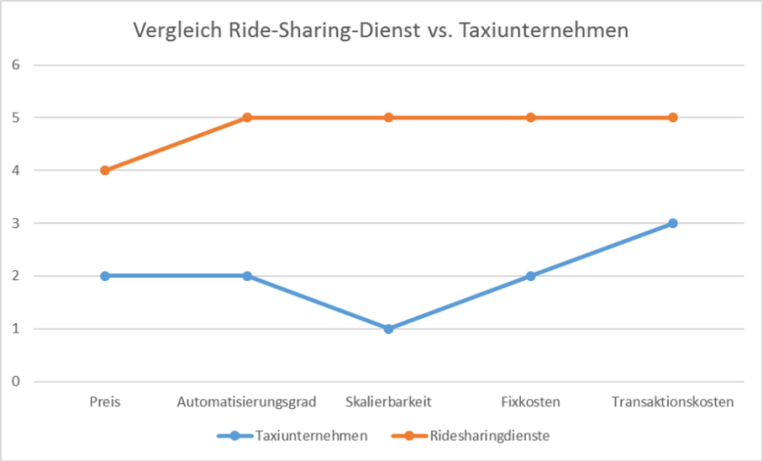
Als Beispiel für die Entwicklung im Zeitablauf können Plattformen aus dem Bereich der Logistik gesehen werden: Bereits in den 70er-Jahren gab es Plattformen, auf denen Angebot und Nachfrage nach Frachträumen zusammengebracht wurden. Allerdings war die Nutzung mit erheblichen Risiken verbunden (zum Beispiel Einstellen von Scheinangeboten oder Unsicherheit über die Qualität der erbrachten Dienstleistung, insbesondere im Zusammenhang mit Sonderfrachten). Mit dem Aufkommen der IKT wurde die Nutzung der Plattformen nicht nur einfacher, das Risiko für den Nutzer konnte durch die Integration zusätzlicher Leistungen

(zum Beispiel Bewertung von Nutzern, Bonitätsprüfung) auch deutlich gesenkt werden (Grotemeier & Lehmacher, 2016, S. 75-76).

Risiko für etablierte Anbieter stellen Plattformen regelmäßig dann dar, wenn branchenfremde Wettbewerber, vor allem aus dem IKT-Bereich, solche Plattformen aufsetzen und damit Wertschöpfung von etablierten Anbietern abziehen. Auch dies ist insbesondere im Kontext der Digitalisierung relevant, da über Plattformen nicht nur Hardware, sondern zusätzlich digitale Inhalte oder Leistungen bzw. Services, wie am Beispiel der Logistikplattform gezeigt, verkauft werden können, welche die Wertschöpfung der ursprünglichen Kernleistung deutlich übersteigen können (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 82-105).

Ein weiteres auf dem Plattformgedanken beruhendes Geschäftsmodell im Bereich der Mobilität umfasst sogenannte Ride-Sharing-Dienste. Dabei werden über das Internet oder eine Smartphone-App Fahrgäste an private Fahrer vermittelt, für die eine Verdienstmöglichkeit besteht. Ein Beispiel hierfür ist Uber. Hierzu muss ein Nutzer die entsprechende Applikation auf dem mobilen Endgerät installieren, die dann weltweit genutzt werden kann. Für eine Benutzung müssen nur die Kreditkartendaten hinterlegt werden. Der Fahrpreis kann über die Applikation vorab kalkuliert werden. Der tatsächlich zu zahlende Fahrpreis berücksichtigt neben der Fahrstrecke auch den aktuellen Verkehr oder Staus. Nach Abschluss der Fahrt kann der Fahrer bewertet werden. Eine Bezahlung erfolgt über Kreditkarte, wobei das Unternehmen 20 % des Fahrpreises als Provision einbehält (Haucap et al., 2015, S. 18-19).

Abbildung 2
Vergleich Ride-Sharing-Dienst vs. Taxiunternehmen



Source: Eigene Abbildung

Für die angeführten Plattformen gilt im Hinblick auf die Eigenschaft „disruptiv“ das fünfte der von Christensen angeführten Prinzipien, nämlich, dass die Leistung, die mit einer solchen Plattform erbracht wird, für den Kunden zunächst gering ist und die Gefahr damit von etablierten Herstellern nicht erkannt wird. Dies hängt mit dem Umstand zusammen, dass der Wert der Plattform für eine Nutzergruppe maßgeblich von der Nutzeranzahl der jeweils anderen Seite abhängt (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 82). Beispiel: Der Wert der Verkaufsplattform eBay ist für einen potenziellen Käufer umso höher, je mehr Verkäufer er auf dieser Plattform vorfindet. Andersrum ist die Plattform für einen Verkäufer umso attraktiver, je mehr Käufer diese Plattform regelmäßig aufsuchen. Insofern weisen neu gegründete Plattformen zu Beginn einen relativ geringen Wert für die Nutzergruppen auf, wenn aber ein gewisser Schwellenwert

der verschiedenen Kundengruppen überschritten ist, kann ein höherer Nutzen als bei herkömmlichen Angeboten entstehen.

Erkennt ein etablierter Hersteller das Aufkommen einer Plattform zu spät, so kann er unter Umständen nicht mehr reagieren, weil zum Beispiel entsprechende Standards gesetzt wurden, eine Exklusivität erreicht wurde oder zweite, dritte oder vierte Plattformen für den Kunden keinen zusätzlichen Mehrwert generieren und deshalb von diesen nicht akzeptiert werden.

3.3 Scheitern disruptiver Innovationen

Ein weiteres Beispiel, an dem einige der oben angeführten Prinzipien disruptiver Innovationen veranschaulicht werden können, stellt die Entwicklung der Smartphones dar. Bis zum Jahr 2005 befand sich die Mobilfunkindustrie in der Phase evolutionärer Innovationen, in der die Mobilfunktelefone z. B. leistungsfähiger wurden, größere Displays mit mehr Farben aufwiesen, mehr Telefonnummern speichern konnten oder kleiner und besser in der Handhabung wurden (Erle, 2016, o. S.). Nokia brachte mit dem N95 im Jahr 2006 eine disruptive Innovation auf den Markt. Dieses Mobilfunktelefon wies letztendlich alle Merkmale auf, die heutige Smartphones auszeichnen: Digitalkamera, Speicherplatz, Mediaplayer, Navigationssystem etc. (Bielinis, 2011, o. S.).

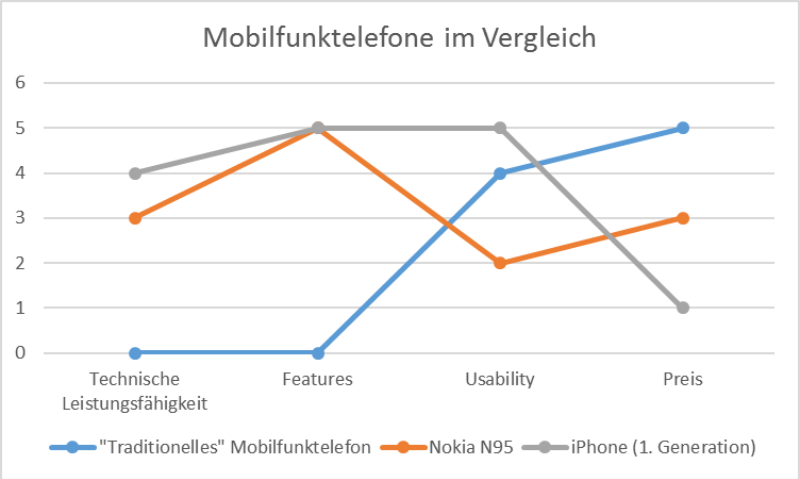
Bis zu diesem Zeitpunkt ist also festzustellen, dass Nokia es als etabliertes Unternehmen und Marktführer im Mobilfunkbereich geschafft hat, eine disruptive Innovation auf den Markt zu bringen und damit die oben angeführten Prinzipien Nummer 3 und 4 (Versagen der Marktforschung sowie eingefahrene Muster auf der Prozess- und Werteebene) mit Bravour zu meistern. Trotzdem verschwand Nokia wenige Jahre später als Marke vom Markt. Die Ursache hierfür ist in dem Umstand zu sehen, dass Nokia die Konsumenten mit dem N95 „überrollt“ hat und der Markt letztendlich noch nicht bereit für diese disruptive Innovation war.i Zum anderen wiesen sowohl das N95 als auch die nachfolgenden Geräte erhebliche Defizite im Hinblick auf die Usability für den Nutzer auf. Dies zeigte sich nicht nur in der Bedienung des Geräts, sondern auch in der Nutzung der eigenen Plattform für mobile Applikationen. Letztendlich war damit die Summe der Produktleistung trotz der innovativen Merkmale zu gering (Bielinis, 2011, o. S.).

Konkurrenten wie Apple haben zwar einige Zeit benötigt, um vergleichbare Geräte auf den Markt zu bringen, diese wiesen allerdings neben verbesserten technischen Spezifikationen vor allem eine bessere Bedienbarkeit auf – was angesichts der noch smartphone-unerfahrenen Nutzer ein wesentliches Verkaufsargument darstellte. Nachdem sowohl Apple als auch Google mit ihren entwickelten Plattformen Erfolge erzielen konnten, schaffte es Nokia nicht mehr, den Anschluss herzustellen (Bielinis, 2011, o. S.).

Letztendlich bleibt damit aus Sicht der disruptiven Innovation nach Christensen festzuhalten, dass Nokia diese zwar geschaffen hat, dann aber nicht in der Lage war, die notwendigen evolutionären Innovationen durchzuführen, um schrittweise einen verbesserten Kundennutzen erzielen zu können. Hier hatten andere Unternehmen Vorteile, zum Beispiel Apple aufgrund seiner Erfahrungen aus dem PC- und Desktopbereich. Auf diese Weise konnte Nokia seinen zeitlichen Vorsprung als Innovator nicht nutzen, um langfristig eine marktführende Stellung einnehmen zu können. Letztendlich könnte gesagt werden, dass Nokia die Innovation eingeführt hat, die den Untergang des Unternehmens besiegelte.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Abbildung 3
Mobilfunktelefone im Vergleich



Source: Eigene Darstellung

Hinzu kommt das fünfte Prinzip in der Logik von Christensen: Nokia war der Ansicht, dass der Smartphone-Markt nur einen Teilbereich des Mobilfunkmarktes darstellt. Ausgegangen wurde davon, dass innerhalb kürzester Zeit jedes Mobilfunkgerät ein Smartphone sein würde (Bielinis, 2011, o. S.).

3.4 Verlust der Kundenschnittstelle

Eine weitere Gefahr für etablierte Hersteller ist in dem Umstand zu sehen, dass durch disruptive Innovationen die Schnittstelle zum Kunden verloren gehen kann. Auch hierfür kann als Beispiel der Smartphone-Markt herangezogen werden: Dadurch, dass es nur wenige Betriebssysteme für mobile Endgeräte gibt, müssen sich die Hersteller für eine Plattform entscheiden – damit verlieren sie aber die Hoheit über die Kundenschnittstelle. Der Verlust der Schnittstelle ist insbesondere deshalb relevant, da zum einen über diese Schnittstelle Daten generiert werden (zum Beispiel über das Nutzungsverhalten), die dazu dienen können neue Serviceleistungen für den Kunden anzubieten, zum anderen können über die Schnittstelle auch digitale Zusatzinhalte verkauft werden (Haug, 2013, S. 36-42).

Als weiteres Beispiel kann die Kundenschnittstelle in einem Fahrzeug gesehen werden: Auch hier besteht grundsätzlich die Gefahr, dass Drittanbieter aus anderen Branchen (hier: IKT-Branche) sich mit ihren Angeboten im Fahrzeug verorten, Daten generieren und auf Basis dieser Daten entweder Eigenleistungen entwickeln oder aber die Daten verkaufen können.

Ist ein Automobilhersteller bspw. nicht in der Lage, eine eigene Navigationssoftware anzubieten, muss er auf einen Drittanbieter zurückgreifen, der aber unter Umständen die Schnittstelle zum Kunden besetzt. Relevant ist dies insbesondere im Hinblick auf die Entwicklung eines selbstfahrenden Fahrzeugs. Um in diesem Zusammenhang nicht die Kundenschnittstelle zu verlieren, haben die Hersteller Audi, BMW und Daimler die letzte verbleibende Lizenz einer Navigationssoftware (hier: den Kartendienst „Here“ vom Telekommunikationsunternehmen Nokia) erworben, um dadurch ein Eindringen von Unternehmen wie Google und ähnlichen Unternehmen in ihre Fahrzeuge zu verhindern (Zeit Online, 2015, o. S.).

 ISBN 978-80-225-4279-1

4. Fazit und Ausblick

Diese Arbeit hat eine Reihe von Situationen aufgezeigt, in denen sich etablierte Unternehmen Risiken resultierend aus disruptiven Innovationen gegenübersehen. Dies ist insbesondere Fall, wenn durch disruptive Innovationen Branchengrenzen verschwimmen und neue Anbieter die angestammten Märkte etablierter Anbieter betreten. Ebenso können neue Geschäftsmodelle z. B. auf Basis des Plattformgedankens dazu führen, dass Unternehmen Wertschöpfungspotenziale oder gar die Schnittstelle zum Kunden verlieren – dies ist ein erhebliches Risiko im Kontext datengetriebener Geschäftsmodelle.

Eine mögliche Antwort auf die entstehenden Risiken ist es, dass etablierte Unternehmen selbst disruptive Innovationen angehen. Dass dies gelingen kann, hat das Beispiel des Unternehmens Nokia gezeigt, obwohl das Unternehmen langfristig nicht davon profitieren konnte, da die Innovation nicht mit der notwendigen Konsequenz verfolgt wurde. Unter Umständen kann es Sinn ergeben, wenn entweder bereits die Suche nach disruptiven Innovationen in ausgegliederten Einheiten des Unternehmens erfolgt oder spätestens bei der Entscheidung für eine disruptive Innovation eine Ausgliederung vorgenommen wird, damit eine unabhängige Entwicklung erfolgen kann und nicht durch ein „Denken in alten Bahnen“ der Innovationsprozess behindert wird.

Ein anderer Weg der Risikominimierung für große Unternehmen ist jener, anderen Unternehmen, wie z. B. Start-ups, die Entwicklung und den Markttest zu überlassen – und bei ersten Erfolgen diese Unternehmen zu akquirieren.

Literaturverzeichnis (References)

Bielinis, S. (2011). *How Nokia was disrupted.* Abgerufen am 04.10.2016 von http://www.unwiredview.com/2011/06/22/how-nokia-was-disrupted-part-1/

BVDW. (2015). *Diskussionspapier: Geschäftsmodelle.* Abgerufen am 04.10.2016 von http://www.bvdw.org/mybvdw/media/download/diskussionspapier-iot-connected-cars-geschaeftsmodelle.pdf?file=3904

Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail.* Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. ASIN B009XR5W1S.

D'Aveni, R. A. & Gunther R. (2007). Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. In: C. Boersch & R. Eischen (Hrsg.), *Das Summa Summarum des Management* (S. 83-94). Wiesbaden: Gabler. ISBN 978-3834905192.

Eckert, R. (2014). *Business Model Prototyping.* Wiesbaden: Gabler. ISBN 978-365806107.

Erle, C. (2016). *Erfolgreich sterben. Disruption & Innovation Culture am Beispiel von Nokia.* Abgerufen am 04.10.2016 von http://www.management-circle.de/blog/erfolgreich-sterben-disruption-innovation-culture-am-beispiel-von-nokia-teil-1/

Grotemeier, C. & Lehmacher, W. (2016). Die Plattform-Ökonomie: Chancen und Herausforderungen für den Wirtschaftsbereich Logistik. In C. Kille & M. Meißner (Hrsg.), *Logistik trifft Digitalisierung. Auswirkungen auf die Entwicklung In 2016. Ergebnisse Des Herbstgipfels 2015* (S. 74-81). Hamburg: DVV Media Group GmbH.

Haucap, J., Pavel, F., Aigner, R., Arnold, M., Hottenrott, M. & Kehder, C. (2015). *Chancen der Digitalisierung auf Märkten für urbane Mobilität: Das Beispiel Uber.* Abgerufen am 04.10.2016 von

http://dupress.de/fileadmin/redaktion/DUP/Info_PDFs/DICE_OP/073_OP_Haucap_Pavel_Aigner_Arnold_Hottenrott_Kehder.pdf

Haug, K. (2013). Digitale Potenziale für den stationären Handel durch Empfehlungsprozesse, lokale Relevanz und mobile Geräte (SoLoMo). In G. Heinemann (Hrsg.), *Digitalisierung des Handels mit ePace* (S. 27-50). Wiesbaden: Springer. ISBN 978-3658012991.

Institut der Deutschen Wirtschaft Köln. (2016). *Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen angesichts neuer Herausforderungen und Megatrends.* Abgerufen am 04.10.2016 von https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Studie_BS_Die-gesellschaftliche-Verantwortung-von-Unternehmen-angesichts-neuer-Herausforderungen-und-Megatrends_2016.pdf

Kim, C. W. & Mauborgne, R. (2005). *Der Blaue Ozean als Strategie.* München: Hanser. ISBN 978-3446402171.

Knöchelmann, M. (2014). *Disruptive Innovation: Clayton Christensens Ansatz.* Abgerufen am 04.10.2016 von http://www.lepublikateur.de/2014/04/03/disruptive-innovation-clayton-christensens-ansatz/

Naisbitt, J. (2007). *Mindset! Wie wir die Zukunft entschlüsseln.* München: Carl Hanser. ISBN 978-3446410008.

Osterwalder, A. & Pigneuer, Y. (2011). *Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer.* Frankfurt, New York: Campus. ISBN 978-3593394749

Wallentowitz, H., Freialdenhoven, A. & Olschewski, I. (2009). *Strategien in der Automobilindustrie: Technologietrends und Marktentwicklungen.* Wiesbaden: Vieweg+Teubner. ISBN 978-3834807250.

Winterhoff, M., Kahner, C., Ulrich, C. & Sayler, P. W. (2009). *Zukunft der Mobilität 2020.* Abgerufen am 04.10.2016 von http://www.adlittle.de/uploads/tx_extthoughtleadership/ADL_Zukunft_der_Mobilitaet_2020_Langfassung.pdf

Zeit Online. (2015). *BMW, Daimler und Audi kaufen Kartendienst Here.* Abgerufen am 04.10.2016 von http://www.zeit.de/digital/2015-08/bmw-audi-daimler-kauf-here-nokia

Environmentálna zodpovednosť a nástroje environmentálnej politiky
Environmental Responsibility and Implements of the Environmental Policy

Júlia Rakovská
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu výroby a logistiky
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: julia.rakovska@euba.sk

Abstract
This Contribution Environmental Responsibility and Implements of the Environmental Policy is focused on the Application an Progressive Forms on the Area of Beneficial Environmental Impact. It describes the Basic Problems in the Community, the Company's Environmental Economics and Implements for Environmental Improvement. The Contribution analyse some Economics Gain to the Company using these Implements.

JEL classification: *M12, M21*
Keywords: *environmental economics, environmental implements*

1. Úvod

Podnikať neznamená len primárne zarábať, ale aj tvoriť a vytvárať – nie pre seba, ale pre druhých, ktorí podnikanie uznajú tým, že si kúpia jeho výsledok. Podniky dnes už čoraz častejšie zastávajú názor, že ak k snahe vytvárať zisk pridajú aj záujem o spoločnosť a životné prostredie, prinesú úžitok nielen sebe, ale aj spoločnosti. Zveľaďovanie spoločnosti a životného prostredia na druhej strane prináša pre podniky prostredníctvom zvyšovania dobrého mena a produktivity práce zamestnancov aj finančný zisk. Dôležitým faktorom, prečo sa spoločnosti rozhodnú pre využitie environmentálnych nástrojov, je ich prínos bez ohľadu na to, či sa jedná o nástroj direktívny alebo dobrovoľný. V prípade, ak nie je dodržaná platná legislatíva v oblasti životného prostredia, hrozia podniku vysoké pokuty. Dobrovoľné nástroje, ktoré podnik využíva nad rámec legislatívy, zlepšujú jeho imidž, čo znamená, že sa stáva konkurencieschopnejším. Tieto nástroje by mali priniesť aj ekonomické prínosy v podobe znižovania nákladov a zvyšovania výnosov.

2. Hlavné oblasti environmentálnej zodpovednosti

Vďaka súčasnému vedeckému poznaniu a technickej vyspelosti, ako aj ľudskému potenciálu sa končí doba boja človeka s prírodou a do popredia sa čoraz viac dostáva zodpovedné dotvárania prostredia, v ktorom žijeme. Človek do nedávnej minulosti s prírodou bojoval ako s veličinou ohrozujúcou jeho život. Klčoval lesy, aby získal pôdu pre pestovanie plodín, ničil rastlinných a živočíšnych škodcov, zabíjal dravé zvieratá, využíval bylinožravce a vtáky pre seba. Pri dnešnom zaľudnení zeme je tento postoj neudržateľný, nakoľko znamená likvidáciu života na zemi. K tomu ešte pristupuje konzumný spôsob života, keď človek hromadí materiálny komfort. Tak sa znásobujú ekologické problémy, ako napr. nárast spotreby energie, zvyšovanie množstva odpadov a zamorovanie životného prostredia. Živé tvory, ktoré v prírode zabezpečujú kolobeh látok, nestačia držať krok s aktivitou človeka. Tento vzniknutý stav si vyžaduje uplatňovanie environmentálnej zodpovednosti jednotlivca aj spoločnosti. I keď je rozvoj ľudskej civilizácie potrebný, musí postupovať v súlade s prírodou.

2. 1 Dôsledky ekologickej krízy

Ekologický problém vzniká ako spoločenský problém, ktorý je následkom ľudských aktivít zasahujúcich do prírody. Je to predovšetkým praktický problém**,** ktorý nie je možné riešiť bez pomoci ekológie. Uvedený problém súvisí s nezamýšľanými, neočakávanými a často aj časovo a priestorovo vzdialenými následkami ľudského konania, ktoré ovplyvňujú vzájomné vzťahy medzi organizmami a ich prostredím. Ekologická kríza je v zmysle ohrozenia zeme reálnou skutočnosťou. Jej hroziace následky môžu poškodiť celú našu planétu dlhodobo a nenávratne. Ide predovšetkým o také ekologické hrozby, akými sú vyčerpanie prírodných zdrojov, znečistenie životného prostredia či dokonca ohrozenie života.

2. 2 Zodpovednosť za využitie ekológie z hľadiska ekonomiky

V prírode je známy jav, že ak má niektorý rastlinný alebo živočíšny druh optimálne životné podmienky, môže sa premnožiť. Zdalo by sa, že takto pomerne jednoducho možno získať bohatstvo v ríši rastlín a živočíchov. Takýmto spôsobom by mohli prísť k dostatku potravín a potrebných produktov aj ľudia chudobných krajín. Každá oblasť na zemi má svoje rastliny a živočíchy, ktoré sú jej bohatstvom. Vytváranie optimálnych životných podmienok pre organizmy je viac vecou vedeckého prístupu, teda vzdelania a prístupu človeka, ako finančných investícii. Ako úžitkové rastliny a zvieratá by mali slúžiť predovšetkým vysokoúžitkové finálne hybridy, alebo medzidruhové hybridy vyšľachtené na prirodzenom základe, ktoré sú výsledkom šľachtiteľských chovov, plemenných chovov, rozmnožovacích chovov a šľachtiteľských staníc. Tieto inštitúcie by mali mať zabezpečenú aj určitú mieru ochrany a podpory zo strany štátu. Je potrebné využívať aj netradičné postupy, ako napr. umelá pôda, produkcia biomasy na báze buniek, mikroorganizmov, planktónu. To všetko by mohli byť možnosti využitia ekológie v zápase o odstránenie chudoby a nedostatku.

2. 3 Zodpovednosť za recykláciu odpadu

S rozvojom ľudskej civilizácie nutne súvisí aj narastanie množstva odpadov. Samozrejmosťou by mala byť recyklácia kovov, hliníka, skla, plastov, papiera. Táto hmota môže poslúžiť človeku veľakrát v rôznych podobách. Napr. plastová fľaša sa môže zmeniť na nákupnú tašku, potom na hrebeň atď. Organický odpad je možné využiť ako zdroj bioplynu alebo kompost a pod. Recyklácia odpadov by mala byť taktiež prejavom environmentálnej zodpovednosti.

3. Environmentálna politika a jej nástroje

Viacerí autori označujú environmentálnu politika (ekologickú politiku, politiku životného prostredia) za súhrn predstáv, strategických cieľov, koncepcií a zásad politických, hospodárskych resp. záujmových subjektov (napr. vláda, verejná správa, vedenie spoločností), zameraných na životné prostredie. Označujú ju aj ako záväzok jednotlivých podnikateľských subjektov vykonávať svoju činnosť takým spôsobom, aby zamedzili znečisťovaniu životného prostredia a aby ich činnosť viedla k jeho ochrane a trvalému zlepšovaniu. Za hlavnú úlohu environmentálnej politiky môžeme teda označiť modifikovanie najmä negatívneho správania sa subjektov ovplyvňujúcich ekonomické a environmentálne prostredie. Na túto modifikáciu môže environmentálna politika využívať dve skupiny nástrojov:

- direktívne (centralistické, normatívne orientované) nástroje,
- motivačné (decentralistické, ekonomicky orientované) nástroje.

Okrem týchto dvoch skupín je možno vyčleniť aj skupinu dobrovoľných nástrojov, pričom sa podnik sám rozhodne, či bude takýto nástroj využívať. V prípade, ak sa rozhodne ho nevyužiť, nevyplynie mu z toho žiadna sankcia, či poplatok. Všetky nástroje environmentálnej politiky však spája spoločný cieľ, ktorým je ochrana životného prostredia a environmentálne zlepšovanie.

 ISBN 978-80-225-4279-1

3. 1 Direktívne nástroje

Do prvej skupiny nástrojov patria normy, nariadenia, príkazy a limity vychádzajúce najmä z platnej legislatívy a môžeme ich označiť ako nástroje priamej regulácie environmentálnej politiky. Patria medzi najstaršie nástroje a dôvodom ich zavedenia bola hlavne rýchlosť dosiahnutia sledovaného environmentálneho cieľa. Právne normy možno zaradiť do dvoch základných skupín. Právne normy s prierezovým charakterom sú typické pre všeobecnú, celistvú ochranu životného prostredia, to znamená, že sú základom pre tvorbu a ochranu životného prostredia ako celku. Druhou skupinou sú odvetvové právne normy, ktoré upravujú ochranu jednotlivých zložiek životného prostredia, ako napríklad ochranu ovzdušia a ozónovej vrstvy, ochranu vôd, odpadové hospodárstvo a pod.

3. 2 Motivačné nástroje

Do druhej skupiny nástrojov patria motivačné (ekonomicky orientované) nástroje. Motivačné nástroje environmentálnej politiky sú zamerané na uplatňovanie zodpovednosti a kompenzácie v súlade s dodržiavaním zákonitostí, vlastníckych práv a morálnych princípov. Významným dôvodom uplatňovania týchto nástrojov je získanie finančných zdrojov, ale aj vysoký tlak verejnosti na podniky, aby obmedzili, resp. vyvarovali sa environmentálne negatívnemu správaniu. Apeluje sa na morálku, zvyšovanie miery recyklácie a čistoty. V prípade, ak podnik pristupuje k životnému prostrediu šetrne, buduje si dobrý ekologický imidž, a tým zvyšuje svoju konkurencieschopnosť. Principiálne tieto nástroje vyvolávajú morálny a ekonomický tlak na preventívne, šetrné správanie sa subjektov. Medzi typické motivačné nástroje zaraďujeme nástroje, ktoré sú tvorené podmienkami štátu, a to tak, že štát stanovuje legislatívne rámce, v ktorých subjekty podnikania fungujú. Reprezentantom skupiny ekonomicky orientovaných nástrojov sú emisné dane a poplatky, rôzne úhrady, príspevky, platby, zálohové systémy a obchodovateľné emisné povolenia.

3. 3 Dobrovoľné nástroje

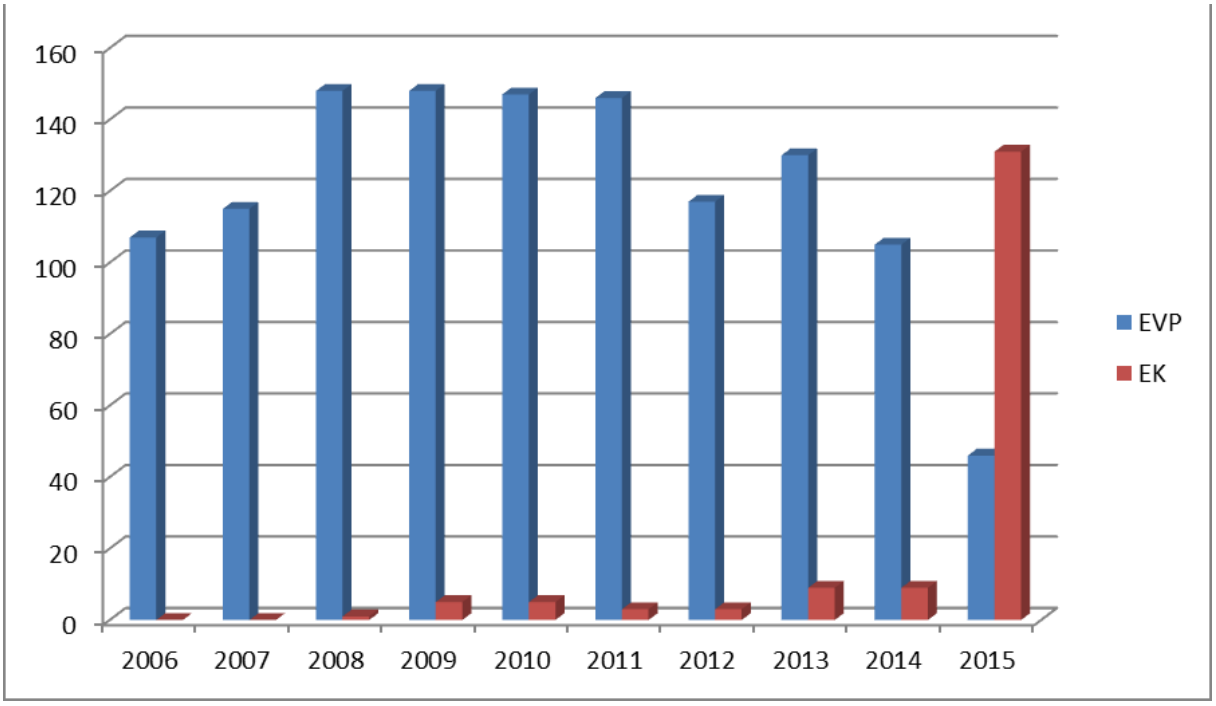
Osobitým typom nástrojov sú dobrovoľné nástroje. Medzi dobrovoľné nástroje environmentálnej politiky využívané na území SR patria predovšetkým: systém environmentálneho manažérstva, environmentálne označovanie produktov, zelené verejné obstarávanie, environmentálne technológie, dobrovoľné environmentálne dohody.

Významným dobrovoľným nástrojom environmentálnej politiky, ktoré slúžia na ochranu životného prostredia, je environmentálne označovanie produktov. Cieľom tohto nástroja je zníženie negatívneho vplyvu výroby a spotreby na životné prostredie, prírodné zdroje, klimatické podmienky a zdravie prostredníctvom uprednostňovania tých produktov, ktoré majú nižší negatívny vplyv na životné prostredie.

Environmentálne označovanie I. typu môže mať národný, regionálny alebo medzinárodný rozmer. Na území SR sa environmentálne označovanie produktov realizuje od roku 1997 prostredníctvom udelenia národnej environmentálnej značky Environmentálne vhodný produkt (EVP). V rámci Európskej únie poznáme aj druhú významnú značku – Environmentálnu značku EÚ, predtým známu ako Európsky kvet (EK). Na území SR je používaná od roku 2004, t. j. od vstupu Slovenska do EÚ.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Obrázok 1
Prehľad počtu produktov oprávnených používať značku EVP a EK za roky 2006 – 2015 na Slovensku



Zdroj: SLOVENSKÁ AGENTÚRA ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA. *Environmentálne označovanie produktov.* [online]. Dostupné na internete: <https://www.enviroportal.sk/indicator/detail?id=1221>

Z uvedeného grafu vyplýva, že najväčší počet produktov, ktoré majú právo používať národnú environmentálnu značku EVP, bol na území SR zaznamenaný v rokoch 2008 a 2009 na úrovni 148 produktov. Od tohto obdobia nasledoval pokles produktov s týmto označením. Pokles počtu produktov s označením EVP od roku 2012 bol zapríčinený najmä v dôsledku novely Zákona č. 469/2002 – č. 351/2012 Z. z., ktorá upravila poplatky za používanie tejto značky v závislosti od veľkosti podniku formou ročného paušálneho poplatku. V roku 2015 dosiahli produkty v sledovanom období najnižší počet 46 produktov. Trend vývoja prírastu produktov s environmentálnou značkou EÚ, predtým Európsky kvet (EK), vykazuje rastúci charakter. Výrazný nárast však môžeme sledovať až v roku 2015, kedy sa celkový počet produktov s týmto označením zvýšil na úroveň 131 produktov. Keďže v oblasti služieb a v skupine textilných výrobkov pribúdajú stále nové žiadosti o udelenie značky EK, je pravdepodobné, že trend vývoja počtu produktov s týmto označením bude aj naďalej narastať.

4. Záver

Ochrana životného prostredia a ekologická výroba je v súčasnosti veľmi aktuálnou témou. V súvislosti s neustálym nárastom ľudskej populácie resp. zmien klimatických podmienok je potrebné venovať sa tejto problematike nielen na podnikovej či štátnej úrovni, ale aj na úrovni medzinárodnej. Minimalizácia činností, ktoré negatívne vplývajú na životné prostredie, by mala byť cieľom jednotlivcov, všetkých záujmových skupín a štátov, ale aj samotných podnikov. Tie by mali svoju podnikateľskú činnosť korigovať predovšetkým tak, aby obmedzili znečisťovanie životného prostredia a vyrábali ekologicky vhodnejšie výrobky. Na dosiahnutie tohto cieľa existuje v súčasnosti veľa nástrojov a stále pribúdajú nové, progresívnejšie nástroje, ktoré majú priniesť environmentálne zlepšenie. Tieto nástroje slúžia pre podnik ako stimuly a môžu byť direktívneho charakteru alebo na báze dobrovoľnosti. Globálna ekologická kríza, ktorej v

súčasnosti čelíme, by nás mala prinútiť prehodnotiť naše základné hodnoty, princípy a postoje v každej oblasti nášho bytia, poznania i konania. Nielen pred ľuďmi, ale aj pred každou vednou disciplínou stojí určitá výzva aj príležitosť prevziať zodpovednosť a dať odpovede na niektoré základné otázky. Súčasné teórie nie sú schopné primerane a vhodne riešiť všetky problémy, pred ktorými teraz stojí ľudstvo. Aj to je jedným z dôvodov, prečo potrebujeme nové koncepcie, založené na alternatívnych teóriách a vzťahoch, či na uznávaní morálnej významnosti biosféry, ekosystémov a ostatných živých i neživých systémov. Prehodnotenie tejto situácie zasahuje takmer všetky vedné disciplíny vrátane ekonomických vied či teórií.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0305/15 s názvom „Vplyv environmentálnych nástrojov na zvyšovanie konkurencieschopnosti a udržateľnosti podnikov“ v rozsahu 100 %.

Použitá literatúra (References)

BODÍKOVÁ, E. 2006. *Podpora environmentálnych technológií v SR.* In: *Enviromagazín*. [online]. 2006, no.4 Dostupné na internete: <http://www.enviromagazin.sk/enviro2006/enviro4/09.pdf>

ČECH, J. 2015. *Nástroje súčasnej environmentálnej politiky.* In: *Životné prostredie: revue pre teóriu a starostlivosť o životné prostredie.* Bratislava : Ústav krajinnej ekológie SAV, 2015. ISSN 0044-4863, 2015, roč. 49, č. 2, s. 111-115.

DUPAĽ, A. – MAREČKOVÁ, Z. 2011. *Vplyv zelenej a reverznej logistiky na tvorbu a ochranu životného prostredia.* 1.vyd. Bratislava: Ekonóm, 2011. 120 s. ISBN 978-80-225-3193-1.

RUSKO, M. – CHOVANCOVÁ, J. 2008. *Environmentálne označovanie produktov ako nástroj podpory zeleného marketingu.* In *Manažérstvo životného prostredia 2008* [online]. Dostupné na internete: <http://www.sszp.eu/wp-content/uploads/a_Chovancova_Rusko.pdf.> ISSN 978-80-89281-34-3.

ŠUBERTOVÁ, E. 2014. *Podnikateľské prostredie v Európskej únii*. Bratislava: Kartprint, 2014. 128 s. ISBN: 978-80-89553-24-2.

Zdroj: SLOVENSKÁ AGENTÚRA ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA. *Environmentálne označovanie produktov.* [online]. Dostupné na internete: <https://www.enviroportal.sk/indicator/detail?id=1221>

Riadenie odpadového hospodárstva na podnikovej úrovni
Waste management at the company level

Patrik Richnák, Klaudia Gubová, Lukáš Zendulka
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu výroby a logistiky
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: patrik.richnak@gmail.com
e-mail: klaudia.gubova@gmail.com

Ekonomická univerzita v Bratislave
Obchodná fakulta
Katedra marketingu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: lukas.zendulka@gmail.com

Abstract
Environmental problems are an actual topic, because the world is constantly increasing problems related to the environment that have a negative character. In the world of technological progress prevails, in which each one day produces millions of new products. Therefore, it is important to deal with the generation of waste. The aim of this article is to present waste management not only from a theoretical point of view, but also in terms of business practice. In the first part of the article deals with theoretical knowledge needed to understand problem. In the next part of the article we explain environmental policy, waste and waste management in an unknown company in Slovakia. On the basis of method of in-depth expert interview with manager of the environment to create a comprehensive view on waste management.

JEL classification*: M21, Q01, Q55*
Keywords*: environmental policy, waste, waste management*

1. Úvod

Riešenie problémov životného prostredia na národnej úrovni koordinuje štátna environmentálna politika, ktorá je súčasťou politiky každého vyspelého štátu. Výrazný rozmach priemyslu, vedy a techniky spôsobil, že vznikajú závažné environmentálne problémy, ktoré nadobudli globálny rozmer. Problematika ochrany životného prostredia je v súčasnosti aktuálnou a závažnou témou. Jednou z dôležitých oblastí environmentálnej problematiky je aj odpadové hospodárstvo. Každý jeden podnik je zodpovedný za výrobok počas celého životného cyklu, s čím súvisí aj zodpovednosť za odpad. Verejnosť a aj samotné podniky sa musia snažiť, aby sa nezvyšovalo množstvo vyprodukovaného odpadu. Správne nakladanie s odpadom sa stáva kľúčovou činnosťou, ako napríklad zabezpečenie základných životných potrieb.

2. Environmentálna politika

Environmentálna politika sa vzťahuje na ľudstvo, ktoré organizuje vzťah k prírode a ktoré ho udržuje, pretože ľudský život závisí od dobre fungujúceho prírodného systému. Človek musí

zachrániť ohrozené druhy živočíchov, chrániť a obnovovať ekosystémy, čistiť toxické skládky, znížiť znečistenie ovzdušia a vody, šetriť energiu a zmierniť zásah ľudskej činnosti do životného prostredia (Layzer, J. A., 2002).

Politika životného prostredia resp. environmentálna politika predstavuje programy zamerané na prevenciu a riešenie environmentálnych problémov a konanie rôznych subjektov. Vo všeobecnosti ju možno definovať ako koncepčné riešenie environmentálnych problémov vo vymedzenom priestore (v podniku, obci, okrese, kraji, štáte, medzinárodnej organizácií, medzinárodnom zoskupení, až na celom svete) a v určitom čase pričom sa môže členiť na sektory (Klinda, 2002).

Environmentálna politika sa skladá z dvoch hlavných pojmov a to „environmet“ a „politika“. Prostredie odkazuje na fyzické ekosystémy, ale treba vziať do úvahy aj sociálny rozmer (zdravie, kvalitu života) a ekonomické dimenzie (biodiverzita, manažment zdrojov) (Bührs & Bartlett, 1991).

Podľa Mateidesa (2006) je pri definovaní environmentálnej politiky organizácie dôležité zamerať sa na celkový zámer a smerovanie organizácie vo vzťahu k jej environmentálnemu profilu, vyjadrené vrcholovým manažmentom. Environmentálna politika organizácie predstavuje prehlásenie manažmentu o zámeroch a zásadách vzťahujúcich sa na jej celkový environmentálny profil (merateľné výsledky riadenia environmentálnych aspektov organizácie merané samotnou organizáciou).

3. Odpady a odpadové hospodárstvo

V súčasnej dobe sú jedným z hlavných problémov znečistenia životného prostredia odpady. S rýchlym rastom výroby a spotreby rastie nielen nadmerné čerpanie prírodných zdrojov, ale aj množstvo biologicky nerozložiteľných odpadov vylučovaných do prostredia. Ekologické problémy sú dôsledkom rýchleho rozvoja ľudskej spoločnosti, pri ktorých sa pozabudlo na rešpektovanie prírodných zákonitostí. Do popredia tu vystupuje otázka, či je vôbec možné pokračovať vo vývoji takýmto spôsobom, ktorý nakoniec prinesie zničenie Zeme a v konečnom dôsledku aj ľudstva (Mezřický, 2005).

Zákon č. 79/2015 Z.z. o odpadoch definuje pojem odpad ako hnuteľnú vec alebo látku, ktorej sa jej držiteľ zbavuje, chce sa jej zbaviť alebo v súlade so zákonom a osobitnými predpismi je povinný sa odpadu zbaviť (Zákon č. 79/2015 Z.z. o odpadoch).

Odpady vznikajú pri každej ľudskej činnosti, a to tak vo výrobnej, ako aj v spotrebiteľskej sfére. Ich vznik a hromadenie predstavuje výrazný zásah do životného prostredia, hlavne kvality vôd, ovzdušia, pôdy a sú aj možným faktorom zníženia prosperity regiónu. Odpad vzniká na dvoch miestach. U výrobcov, ktorí vyrábajú a balia tovar, a u spotrebiteľov, ktorí ho nakoniec vyhadzujú „do odpadkového koša“. Najlepší je však ten odpad, ktorý vôbec nevznikne, pretože každý výrobok viac - či menej poškodzuje životné prostredie (Stričík & Andrejovský & Bosák, 2011).

Odpadové látky sú nielen jeden z determinujúcich činiteľov znečistenia životného prostredia, ale aj suroviny s pozmenenou hodnotou, teda druhotné suroviny, ktoré slúžia napríklad ako zdroj energie a i. Nakladanie s odpadmi je dôležitý problém, ktorý by sa nemal podceňovať, pretože by mala byť minimalizácia odpadov, uprednostňovanie nízkoodpadových až bezodpadových technológií pri výrobe a využívanie odpadových látok ako druhotných surovín (Noskovič a kol., 2007).

Odpady môžeme členiť do niekoľkých kategórií. Meradlom môže byť napr. ich pôvod, vznik, vlastnosti atď. Základné fyzikálne vlastnosti nám odpady rozdeľujú na pevné, kvapalné, plynné a zmiešané. Podľa chemickej skladby sa delia na organický a anorganický odpad.

Z hľadiska miesta, kde odpad vznikol rozlišujeme komunálny, priemyselný, energetický, poľnohospodársky odpad a i. Podľa spaľovacích vlastnosti rozoznávame odpad spáliteľný, ťažko spáliteľný a nespáliteľný odpad. Z hľadiska možnosti využitia odpadu ako druhotnej suroviny poznáme odpad nevyužiteľný a využiteľný. Podľa Katalógu odpadov stanoveného vyhláškou MŽP SR č. 365/2015 Z. z. sa odpady členia podľa obsahu nebezpečných látok v nich na dve kategórie, a to na odpady nebezpečné (N) a odpady ostatné (O). Ostatné odpady sú všetky odpady, ktoré nie sú nebezpečné, t. j. nevykazujú ani jednu nebezpečnú vlastnosť. Nebezpečné odpady sú také odpady, ktoré majú jednu alebo viac nebezpečných vlastností, ako sú: toxicita, ekotoxicita, výbušnosť, karcinogenita, horľavosť, dráždivosť a i (Dupaľ & Marečková, 2011).

Hierarchia odpadového hospodárstva je základným kameňom európskej politiky a legislatívy v oblasti odpadov. Jej hlavným účelom je minimalizovať nepriaznivé účinky odpadov na životné prostredie a zvýšiť a optimalizovať efektívnosť zdrojov v oblasti odpadového hospodárstva (Hager & Lalíková Tadlánková, 2012).

Odpadové hospodárstvo súčasnosti predstavuje logický sled opatrení a činnosti smerujúci v jednej línii následnosti k prechádzaniu a obmedzovaniu vzniku odpadov, minimalizácii tvorby odpadov, triedeniu odpadov podľa kategórií, vlastností a využiteľnosti, opätovnému materiálovému zhodnoteniu (využitiu priamemu alebo po rôznych úpravách), kompostovaniu vhodného organického podielu odpadu, energetickému zhodnoteniu s maximálnym dôrazom na ochranu ŽP (emisie zo spaľovania, odpadové vody, popolček a škváru) a nakoniec až celkom nevyužiteľný zvyšok (ak nie je známy spôsob zhodnotenia, nie je vypracovaná technológia zhodnotenia, alebo zhodnotenie by bolo neprimerane nákladné) sa skládkuje na zodpovedajúcich riadených skládkach (Piatrik & Kollár & Rusko, 2008).

Riadenie odpadového hospodárstva je plánovanie, organizovanie, realizácia a kontrola základných činností (predchádzanie a obmedzenie vzniku odpadov a nakladanie s nimi), ktoré sa týkajú odpadového hospodárstva podnikov, územných celkov a ostatných subjektov, ktoré pôsobia na trhu a ovplyvňujú stav životného prostredia. Riadenie odpadového hospodárstva zamerané na nakladanie s odpadmi sa zameriava na využitie funkcií manažmentu v oblasti základných činností nakladania s odpadmi, čo sú zber, preprava, skladovanie, zhodnocovanie a zneškodňovanie odpadov (Hreusík, 2011).

4. Environmentálna politika v podniku

Hlavným cieľom príspevku je priblížiť environmentálnu politiku so zameraním na odpadové hospodárstvo v nemenovanom elektrotechnickom podniku na území Slovenska. Podnik si plne uvedomuje zodpovednosť za udržanie životného prostredia pre budúce generácie, a preto je ochrana životného prostredia jeho hlavnou prioritou. Cieľom vybraného podniku je vyrábať produkty tak, aby to malo čo najnižší dopad na životné prostredie, teda minimalizovať ekologickú záťaž, počas celého životného cyklu produktu.

Environmentálny manažérsky systém je efektívnym nástrojom ochrany životného prostredia v nemenovanom elektrotechnickom podniku. Tento systém popisuje systematické opatrenia za pomoci, ktorých sa podnik neustále zlepšuje. Cieľom tohto procesu je podpora ochrany a prevencia znečistenia životného prostredia v rovnováhe so sociálnymi a ekonomickými potrebami vychádzajú z požiadaviek normy STN EN ISO 14001.

V rámci environmentálnej politiky nemenovaný elektrotechnický podnik implementuje základné prístupy na dosiahnutie trvalo udržateľného rozvoja. Medzi ne zaraďujeme: environmentálne vzdelávanie – kde zvyšuje environmentálne povedomie zamestnancov pomocou školení a prezentácií; manažment chemických látok – kde sa podnik snaží nahrádzať rozpúšťadlá na báze prchavých organických látok, ktoré sa používajú pri spájkovacích,

odmasťovacích a čistiacich procesoch rozpúšťadlami na báze vody; spomaľovanie globálneho otepľovania – je zamerané na znižovanie množstva skleníkových plynov vypustených do atmosféry a zároveň je zamerané na získavanie 100 % elektrickej energie vyrobenej z obnoviteľných zdrojov, ako vodná, slnečná, veterná, geotermálna energia a energia biomasy; garancia environmentálneho výrobku – jej cieľom je znižovať množstvo nebezpečných látok a aplikovať program Green Partner, ktorý obsahuje zoznam zakázaných, limitovaných a regulovaných látok; využívať pri nakladaní s odpadmi princíp 3R- Reduce (redukovať), Reuse (opätovne využiť), Recycle (recyklovať).

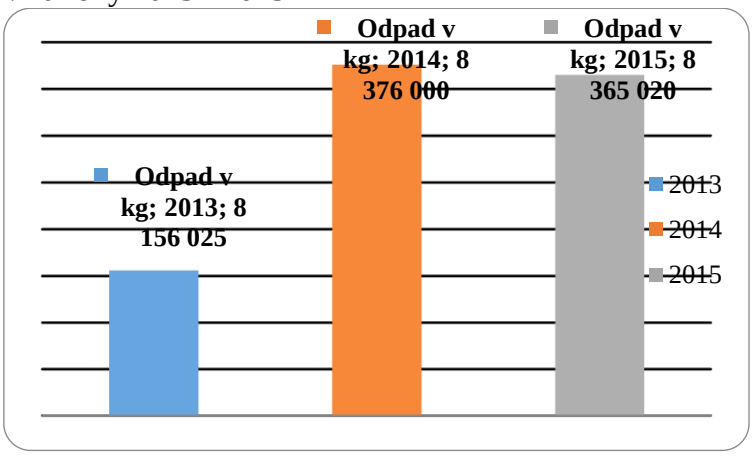
V oblasti racionálneho využívania zdrojov sú vo vybranom podniku implementované dva projekty, a to „Vratné obaly“ a „GO projekt“. Podstata projektu Vratné obaly spočíva v opätovnom využívaní obalov z komponentov, ktoré vstupujú do výrobného procesu, čím znižujú množstvo odpadov. Ide prevažne o veľkoobjemové komponenty, vyrobené u lokálnych dodávateľov. Vrátené obaly môže dodávateľ opäť použiť na nový komponent bez toho, aby musel vyrábať nový obal a zbytočne míňať prírodné zdroje. Niektoré obaly sa otočia 10 krát a viac, iné sú trvalo vratné bez poškodenia. Druhý projekt - GO projekt predstavuje vyrábať produkty podniku z recyklovaných odpadov, prípadne využiť recyklované odpady ako súčasť výrobného procesu. Dôležité je zamerať sa na výrobu krabíc z papiera a lepenky na hotové výrobky z podnikového odpadového kartónu. Samozrejme, nemôže byť celá papierová krabica na hotový výrobok vyrobená z recyklovaného materiálu, využíva sa to v súčasnosti na 65 %.

5. Odpady a odpadové hospodárstvo v podniku

V nemenovanom podniku sa ročne vyprodukuje niekoľko tisíc ton odpadu, ktorý je tvorený kartónmi, polystyrénom a fóliami. Podnik sa snaží odpady vhodným spôsobom recyklovať, čím pomáha k zníženiu nákladov na odstránenie odpadu. V obrázku 1 máme uvedený vyprodukovaný odpad od roku 2013 do roku 2015. V roku 2014 môžeme vidieť, že oproti predchádzajúcemu roku sa nárast odpadu v podniku postupne navýšil. Súvisí to s rozšírením výroby a zvýšením množstva vyrábaných výrobkov. Avšak v roku 2015 môžeme vidieť na grafe, že sa podarilo znížiť množstvo odpadov o 10 980 kg. Súvisí to s realizovaním programu „Vratné obaly“. Tento program vychádza z 3R v oblasti racionálneho využívania zdrojov a následnej tvorby odpadov. Medzi významné faktory určujúce, či sa bude realizovať projekt „Vratné obaly“ patrí vzdialenosť dodávateľa, veľkosť komponentu a jeho kvalita. V nemenovanom podniku fungujú dva druhy spracovania odpadov: a to zhodnotenie a zneškodnenie. Zhodnotenie je využitie fyzikálnych, chemických a biologických vlastností odpadu. Zneškodnenie je nakladanie s odpadmi, ktoré nepoškodzuje životné prostredie.

Obrázok 1

Produkcia odpadov za roky 2013 - 2015



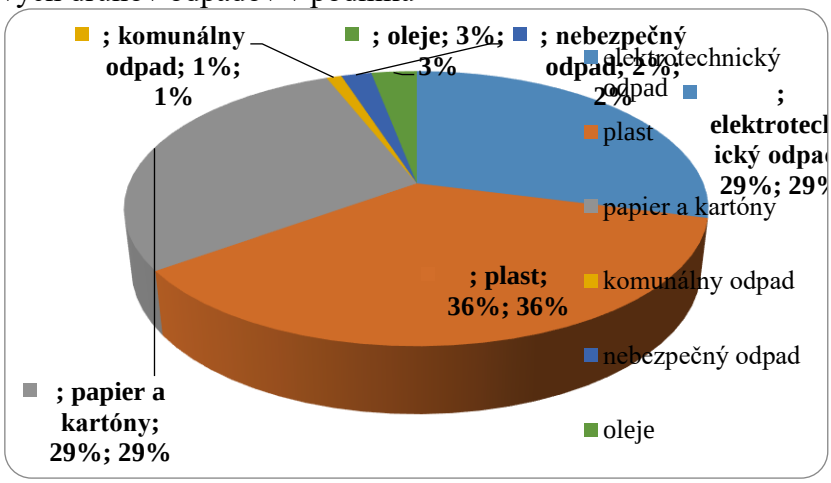
Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov od podniku

 ISBN 978-80-225-4279-1

V podniku sa odpad triedi podľa stanovených štandardov. Je umiestnený do zberných kontajnerov, vriec a nádob, ktoré sa nachádzajú vo všetkých oddeleniach, ako aj v administratívnej časti podniku a oddychových zónach. K lepšeniu označeniu týchto nádob slúži ich farebné rozlíšenie. Každý druh odpadu má určenú svoju jedinečnú farbu, vďaka ktorej každý zamestnanec vie určiť druh odpadu a následne jeho spracovanie. Stúpajúci trend objemu vyprodukovaného odpadu je konštantne závislý od veľkosti výroby, čo znamená, čím väčší objem výroby, tým väčší objem odpadu.

Tým, že je podnik elektrotechnického zamerania, najväčší objem odpadu tvorí elektrotechnický odpad, ktorý vychádza z výrobného procesu. Ďalším odpadovým materiálom je plast, lebo je súčasťou výrobkov, ktoré vyrába nemenovaný elektrotechnický podnik. Papier ku ktorému zaraďujeme aj kartóny, v ktorých sú zabalené jednotlivé druhy súčiastok, potrebné k výrobnému procesu, je ďalším odpadovým materiálom. K odpadu v podniku zaraďujeme aj oleje, nebezpečný odpad a komunálny odpad. Podiel jednotlivých druhov odpadu za rok 2015 môžeme vidieť v nasledujúcom obrázku. Ako vyplýva z obrázku 2 najväčšie zastúpenie odpadu v podniku v roku 2015 ma plastový odpad s 36 %. Podnik to odôvodňuje tým, že plasty nielenže sú súčasťou výrobkov, ktoré vyrába, ale k plastovému odpadu od roku 2015 zaraďuje plastové palety, pričom v predchádzajúcich rokoch podnik využíval europlaty. Ďalej sem patria plastové prepravky na úschovu dielov potrebných k výrobe, pet flaše, polystyrény, plastové kotúče, pet fólie a plastové kryty. Elektrotechnický odpad tvorí 29 % z celkového odpadu podniku a s rovnakým percentuálnym podielom 29 % tvorí odpad papier, kde zaraďujeme aj kartóny, ktoré sa využívajú na výstuž kamiónov, ktorá bráni fyzickému poškodeniu tovaru pri preprave a na uskladnenie menších druhov výrobkov. Menšie percentuálne zastúpenie mal nebezpečný odpad s 2 % a oleje s 3 %. Komunálny odpad v roku 2015 tvoril 1 %.

Obrázok 2
Podiel jednotlivých druhov odpadov v podniku



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov od podniku

Podnik garantuje svoj pozitívny prístup k životnému prostrediu a kvalitu svojich vykonávaných činností zavedeným Integrovaným manažérskym systémom. Dôkazom sú certifikáty zhody tohto riadiaceho systému s medzinárodnými normami ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001.

Na dosiahnutie cieľov dodržania hierarchie odpadového hospodárstva, predchádzania vzniku odpadov, obmedzovanie ich množstva a znižovania nebezpečných vlastností odpadov je potrebné zohľadniť všeobecné zásady ochrany životného prostredia. Patrí k nim zásada

 ISBN 978-80-225-4279-1

obozretnosti a zásada trvalej udržateľnosti. Taktiež je potrebné zohľadniť ochranu zdrojov, zdravia ľudí, technickú uskutočniteľnosť a ekonomickú životaschopnosť.

Podnik sa snaží vhodným spôsobom recyklovať odpady, ktoré sú tvorené kartónom, polystyrénom a fóliami. Ich recykláciu pomáha k zníženiu nákladov na odstránenie odpadu. V obrázku 1 sme mohli, vidieť že za posledný rok klesol počet vyprodukovaného odpadu, čím sa podnik snaží každoročne o zníženie vyprodukovaného odpadu, a taktiež sa usiluje aj eliminovať náklady, pretože predstavujú niekoľkotisícové sumy pre podnik.

V roku 2015 podnik prišiel s inováciou v podobe používania airbagov ako ekologicky a finančne výhodnejšiu alternatívu ako polystyrén. Z hľadiska dopadu na životné prostredie sú airbagy veľmi vhodnou a ekologickou alternatívou, pretože slúžia na ochranu výrobku pred poškodením a nahrádzajú polystyrén. V súčasnosti je produkcia odpadu z polystyrénu len z dodávok materiálu na výrobný proces. Podnik pri balení výrobkov využíva airbagy, ktoré sa nafukujú prostredníctvom prístroja a chránia výrobok po celom obvode v kartónovom obale od skladu k distribútorovi alebo jednotlivému zákazníkovi. Za rok 2015 sa používaním airbagov ušetrilo 8 000 prepravených kamiónov, ktoré doviezli do podniku polystyrény, 166 600 litrov nafty a 485 ton CO2, ktorý nebol vypustený do ovzdušia a ušetrilo sa 100-krát menšie množstvo baliacej fólie, ktoré sa použili pri polystyréne. Pri následnej komunálnej likvidácii je plastový airbag ľahšie a dostupnejšie recyklovateľný. Podnik aj nasledujúce roky plánuje využívať airbagy, pretože tým znížil náklady, ktoré boli vyššie pri polystyréne, zredukovali sa emisie z dôvodu redukcie počtu kamiónov, pretože airbagy sa nafukujú priamo v podniku a ich dodávka do podniku je ľahšia ako pri polystyréne. V neposlednom rade sa zjednodušilo likvidovanie obalového odpadu pre finálneho zákazníka.

5.1 Expertný hĺbkový rozhovor s manažérom pre životné prostredie v podniku

Na základe expertného hĺbkového rozhovoru s manažérom pre životné prostredie sme mu položili tri otázky, ktoré súvisia nielen s odpadovým hospodárstvom v podniku, ale aj s environmentálnou politikou v podniku.

Prvá otázka - Sú Vaši zamestnanci oboznámení s environmentálnou politikou Vášho podniku? Odpoveď manažéra znela, že zamestnanci sú s environmentálnou politikou podniku oboznámení už pri prijatý do podniku, pretože každý novoprijatý zamestnanec musí absolvovať povinné školenie, ktoré sa obnovuje pre zamestnancov každé dva roky. Ak zamestnanci pracujú s nebezpečným odpadom, tak majú špeciálne školenie ohľadom zaobchádzania s nebezpečným odpadom, pričom sa toto školenie opakuje pre nich každý rok. Environmentálna politika podniku je pre všetkých zamestnancov dostupná na internete a na nástenkách, ktoré sa nachádzajú na každom oddelení v podniku a na chodbách. Každý zamestnanec musí dodržiavať pravidlá environmentálnej politiky, lebo bude finančne sankcionovaný.

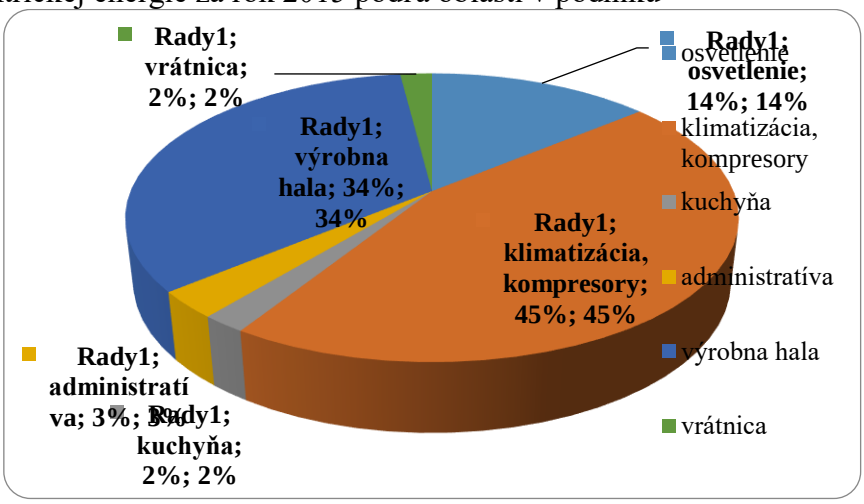
Druhá otázka bola – Aké má podnik environmentálne ciele na nasledujúci rok? Manažér odpovedal, že podnik plánuje pokračovať v tohtoročných environmentálnych cieľoch, a teda: znížiť produkciu emisií CO2 zo spotreby elektrickej a tepelnej energie o 10 363 t CO2; znížiť spotrebu vody o 2710 m3; zhodnotiť odpady viac ako 98 %; zabezpečiť, aby nevznikla žiadna havária s vplyvom na zložky životného prostredia; zabezpečiť, aby neboli žiadne zakázané látky v hotových výrobkoch; zlepšiť informovanosť environmentálneho a energetického povedomia u zamestnancov.

Tretia otázka sa týkala odpadového hospodárstva, kedy nás zaujímalo – Ako chce podnik nakladať v najbližších rokoch s odpadmi? V súčasnosti podľa manažéra má podnik implementované dva významné projekty a to projekt „Vratné obaly“ a projekt „GO projekt“. S týmito projektmi podnik ráta aj do nasledujúcich rokov, pričom plánuje ich vylepšovanie. Pri ich

používaní podnik šetrí materiálové a ekonomické zdroje a v neposlednom rade aj životné prostredie. Najväčší prínos zo súčasného portfólia vratných obalov majú plastové prepravky a z hľadiska skupiny sú to vratné obaly lokálnych dodávateľov, pretože v ich prospech hovorí nielen ekológia, ale aj krátka vzdialenosť – ekonomika. Práve pri tejto skupine vidí manažér zlepšenie v podobe navrhovania rozmerov a typov obalov na základe požiadaviek, prípadne skúseností pri manipulácii so súčiastkami. Veľkou výhodou pri takomto navrhovaní by bola okamžitá zmena, podľa požiadaviek lokálnych dodávateľov, čo by pri zahraničných dodávateľoch nebolo možné. Ďalším projektom, ktorý sa začal realizovať v tomto roku je „Zelená továreň“. Jej podstatou je racionálne využívanie energií, s cieľom znížiť spotrebu elektrickej energie o 200 000 kWh v porovnaní s minulým rokom. Na obrázku 3 máme uvedenú spotrebu elektrickej energie podľa oblastí v podniku. Najviac energie, až 45 % z celkovej elektrickej energie spotrebuje klimatizácia a kompresory. Druhú priečku tvorí osvetlenie s 34 %. Najmenej elektrickej energie sa spotrebuje na vrátnici a v kuchyni a to len 2 %. Manažér uviedol, že na aktuálny rok zaviedli zmeny v podobe výmeny zariadenia v serverovni, kde okrem zníženia spotreby energie dosiahli aj úsporu na chladení celého serverového systému. Ďalšou aktivitou bolo optimalizácia kamerového systému v podniku, kedy sa pôvodné televízory nahradili novými, ekologicky úspornejšími modelmi. Taktiež sa v priestoroch administratívy nainštalovali tepelno-izolačné fólie, čím sa na vykurovaní a chladení usporí. Presné percentuálne vyhodnotenie úspor elektrickej energie po zavedení zmien bude až na konci roka 2016. Avšak už teraz je isté, že zmeny výrazne prispeli k úspore elektrickej energie a podnik má ďalšie návrhy, ktoré bude realizovať v začiatkom roku 2016.

Obrázok 3

Spotreba elektrickej energie za rok 2015 podľa oblastí v podniku



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov od podniku

6. Záver

V súčasnosti možno považovať, problémy spojené s odpadovým hospodárstvom za jednu z najhorúcejších tém týkajúcich sa ľudstva a životného prostredia. Je nevyhnutné, aby sa maximálne využívali produkty a čo najvhodnejšie odstraňovali vznikajúce odpady. Verejnosť ako ale aj podniky, by mali dbať na to, aby sa nezvyšovalo množstvo vyprodukovaného odpadu, ale aby sa prispievalo napríklad k využívaniu šetrnejších obalových materiálov, k recyklácii a i. Hlavným cieľom príspevku bolo priblížiť environmentálnu politiku so zameraním na odpadové hospodárstvo v nemenovanom elektrotechnickom podniku na území Slovenska. Na základe expertného hĺbkového rozhovoru s manažérom pre životné prostredie sme vytvorili komplexný pohľad na riadenie odpadového hospodárstva v nemenovanom podniku. Podnik za posledné roky znížil produkciu odpadov a to vďaka tomu, že využíva dva významné projekty, a to

„Vratné obaly“ a „GO projekt“. Ďalším projektom, ktorý začal podnik realizovať v tomto roku je „Zelená továreň“. V roku 2015 podnik prišiel s inováciou v podobe používania airbagov ako ekologicky a finančne výhodnejšiu alternatívu ako polystyrén. Zo zistených výsledkov možno zhrnúť, že podnik riadi odpadové hospodárstvo na veľmi dobrej úrovni a môže byť vzorom pre iné konkurenčné podniky.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0305/15 „Vplyv environmentálnych nástrojov na zvyšovanie konkurencieschopnosti a udržateľnosti podnikov" v rozsahu 100 % a výstupom internej grantovej schémy Ekonomickej univerzity v Bratislave - Projekty mladých vedeckých pracovníkov č. I-16-108-00 „Identifikácia atribútov modelu rozhodovania spotrebiteľa v segmente mobilného zdravotníctva / mHealthConsMod”.

Použitá literatúra (References)

Bührs, T. & Bartlett, V. R. (1994). *Environmental Policy in New Zealand: The Politics of Clean and Green?* Oxford: Oxford University Press Australia. 1994. 200 p. ISBN 978-0195582840.

Dupaľ, A. & Marečková, Z. (2011). *Vplyv zelenej a reverznej logistiky na tvorbu a ochranu životného prostredia*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. 120 s. ISBN 978-80-225-3193-1.

Hager, B. & Lalíková Tadlánková, L. (2012). Hierarchia odpadového hospodárstva. In *Odpadové hospodárstvo*, roč. 1, 2012, č. 11, s.14-15. ISSN 1338-1326.

Hreusík, S. (2011). *Environmentálna ekonomika a manažment – Cvičenia*. Žilina: EDIS, 2011. 149 s. ISBN 978-80-554-0383-0.

Interné materiály podniku

Klinda, J. a kol. (2002). *Príručka environmentalistu*. Banská Bystrica: Slovenská agentúra životného prostredia, 2002. 270 s. ISBN 80-88850-54-1.

Layzer, J. A. (2016). *The environmental case: Translating values into policy*. Washington, D.C: CQ Press., 2016. 615 p. ISBN 978-1-4522-3989-7.

Mateides, A. (2006). *Manažérstvo kvality : história, koncepty, metódy*. Bratislava : EPOS, 2006. 751 s. ISBN 80-8057-656-4.

Mezřický, V. 2005. *Environmenátlní politika a udržitelný rozvoj. 1. vyd*. Praha : Portál, s.r.o., 2005. 205 s. ISBN 80-7367-003-8.

Noskovič, J. a kol. (2007). *Ochrana a tvorba životného prostredia.* Nitra : SPU, 2007. 152 s. ISBN 978-80-8069-978-9.

Piatrik, M. & Kollár, V. & Rusko, M. (2008). *Globálna a krajinná ekológia.* 1. vyd. Skalica: Stredoeurópska vysoká škola v Skalici, 2008. 314 s. ISBN 978-80-969700-4-9.

Stričík, M. & Andrejovský, P. & Bosák, M. (2011). *Udržateľnosť prírodných zdrojov*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. ISBN 978-80-225-3316-4.

Zbierka zákonov: Zákon č. 79/2015 Z. z. o odpadoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Bratislava. 2015

Smart Metering und mittelgroße Energieversorgungsunternehmen

Pierre Selmke
Wirtschaftsuniversität Prag
Fakultät für Betriebswirtschaftslehre
Georg-Vahrenhorst-Weg 42
Bocholt, 46397
Deutschland
e-mail: pierre@selmke.de

Abstrakt
Der deutsche und europäische Energiemarkt steht vor großen Verändeurngen, welche sich unter anderem durch die verpflichtende Einführung der sogenannten Smart-Metering-Technologie sowie der fortschreitenden Digitalisierung ergeben. In der verantwortlichen europischen Richtlinie 2006/32/EG werden Anpassungen der Energieabrechnungen und, soweit technisch machbar und finanziell vertretbar, auch die Einführung neuer Zählertechnologien (= Smart Meter) gefordert. Diese Anforderungen werden in den einzelnen Ländern der EU unterschiedlich umgesetzt: Smart Meter werden entweder bereits fast vollumfänglich eingeführt (Beispiel: Italien), die Einführung ist geplant (Beispiel: Deutschland) oder es wird von der Einführung vollständig abgesehen (Beispiel: Tschechische Republik). Die Analyse des Ausmaßes der anstehenden Veränderungen der Energieversorgungsunternehmen verdeutlicht, dass die Smart-Metering-Einführung einen fundamentalen Wandel für mittelgroße Energieversorger darstellt. Die Ergebnisse einer schriftlichen Befragung zeigen, dass die meisten Manager den Wandlungsbedarf nicht erkennen und somit auch nicht einleiten können. Diese Managementdefizite bedrohen die Unternehmensexistenz. Sie müssen durch Einleiten und konsequente Führung des Wandels rechtzeitig aufgelöst werden.

JEL Klassifikation*: A10, A30*
Schlüsselwörter*: Energieversorgungsunternehmen, Smart Metering, Change Management*

Jahrzehntelang gab es keine größeren Änderungen der Rahmenbedingungen des deutschen Energiemarktes. Daher stellte die umfangreiche Liberalisierung und Regulierung des Energiemarktes eine Herausforderung für deutsche Energieversorgungsunternehmen (EVU) dar. Durch den inkrementellen Wandel des Energiemarktes, der primär kaufmännische Bereiche des EVU betraf, musste gelernt werden sich an neue Anforderungen anzupassen. Die Einführung von Smart-Metering-Systemen stellt demgegenüber einen fundamentalen Wandel für mittelgroße EVU und damit eine große Herausforderung dar.

Grundlage der Smart-Metering-Einführung in Deutschland sind die gesetzlich in der Europäischen Union (EU) vorgeschriebenen Effizienzsteigerungen der (End-)Energienutzung und daraus resultierend Energieeinsparungen. Dies wird die Energiewirtschaft innerhalb der EU grundlegend verändern. In der verantwortlichen europäischen Richtlinie 2006/32/EG vom 5. April 2006 werden Anpassungen der Energieabrechnungen und, soweit technisch machbar und finanziell vertretbar, auch die Einführung neuer Zählertechnologien (= Smart Meter) gefordert. Diese Anforderungen werden in den einzelnen Ländern der EU unterschiedlich umgesetzt: Smart Meter werden entweder bereits fast vollumfänglich eingeführt (Beispiel: Italien), die Einführung ist geplant (Beispiel: Deutschland) oder es wird von der Einführung vollständig abgesehen (Beispiel: Tschechische Republik).

Die Nuklearkatastrophe ab dem 11. März 2011 in Fukushima, Japan, katalysierte die Energiewende in Deutschland. Von da an wechselte die Regierung in Deutschland den politischen Kurs und beschleunigte den Ausstieg aus der (direkten) Nutzung von Energie aus Atomkraftwerken stark. Die nun umfangreicher und schneller umzusetzende deutsche Energiewende baut unter anderem auf die Smart-Metering-Einführung auf.

Veröffentlicht wurde vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie am 21. September 2015 ein Referentenentwurf mit dem Titel „Gesetz zur Digitalisierung der Energiewende“. Die offizielle Verabschiedung des Gesetzes zur Digitalisierung der Energiewende erfolgte im Sommer 2016. Die Einführung der Smart-Metering-Technologie erfolgt entsprechend unterschiedlichen Verbrauchsgruppen gestaffelt bis zum Jahr 2032. Des Weiteren sind Preisobergrenzen (Bruttopreise) für die fünf Verbrauchsgruppen vorgesehen. Betreiber von Messstellen (z. B. Stromzählern) haben sich an diesen Grenzen auszurichten. Die Einbauverpflichtungen von Smart-Metering-Systemen sind entsprechend dem Gesetz folgendermaßen geplant: Umrüstung von Kunden mit einem Jahresstromverbrauch

- > 100.000 kWh ab 2017 binnen 16 Jahren,
- 10.000 - 100.000 kWh ab 2017 binnen 8 Jahren,
- 6.000 - 10.000 kWh ab 2020 binnen 8 Jahren.

Ebenfalls sind Einbauverpflichtungen bezogen auf Erzeugungsanlagen im Gesetz vorgesehen. Darauf wird im Folgenden nicht näher eingegangen. Neben diesen Einbauverpflichtungen sieht das Gesetz vor, dass in den ersten drei Jahren der Umbauzeiten mindestens 10 Prozent der Kundengruppe mit Smart-Metering-Systemen ausgerüstet sein müssen. Sollten sich die grundzuständigen Betreiber von Messstellen u. a. an diese Einbauverpflichtungen nicht halten, sieht das Gesetz vor, den Messstellenbetrieb an dritte Marktteilnehmer auszuschreiben (Zwangsausschreibung). Mögliche Interessenten dafür sind z. B. große Telekommunikationsunternehmen, die sich mit der Massendatenverarbeitung auskennen und die Datenkommunikation beherrschen. Insgesamt zielt das Gesetz auf Wettbewerbserhöhung bzgl. der eingesetzten Smart Meter und Smart-Metering-Systeme. Im Gesetz sind andere Kundengruppen, Preisobergrenzen sowie auch detaillierte Angaben für die Abgabe der Grundzuständigkeit des Messstellenbetriebs über Ausschreibungen vorhanden, als im Eckpunktepapier “Baustein für die Energiewende: 7 Eckpunkte für das „Verordnungspaket Intelligente Netze“” aufgeführt wurden. Dieses Eckpunktpapier wurde im Februar 2015 veröffentlicht, damit verlässliche Rahmenbedingungen auf den Weg zu bringen (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2015).

Ein neuer ab 2014 auftretender Aspekt der deutschen Energiewirtschaft ist der Umstand, dass regional tätige und zumeist mehrheitlich kommunale (= städtische) EVU wegen z. T. langjähriger finanzieller Missstände Insolvenz beantragen müssen oder erhebliche Liquiditätslücken aufweisen. Beispiele hierfür sind:

- Stadtwerke Gera (insolvent, 212 Mitarbeiter in der Energieversorgung)
- Stadtwerke Völklingen (erhebliche Liquiditätslücken, ungefähr 200 Mitarbeiter)
- Stadtwerke Wanzleben (insolvent, unter 50 Mitarbeiter)
- Stadtwerke Duisburg

(Dohms / Schreiber, 2015, und Blazejewski, 2015)

Die Unternehmensberatung Roland Berger führte im Zusammenhang mit der Insolvenz der Stadtwerke Gera eine umfangreiche Untersuchung unter den regionalen EVU durch (Berger, 2014, S. 4-6). Die Ergebnisse zeigen, dass von 500 untersuchten regionalen EVU diese seit 2004 einen Rückgang der Profitabilität in Höhe von 30 % erlitten sowie 120 von 2004 bis 2012

durchschnittlich das operative Betriebsergebnis (EBITA) und die Eigenkapitalquote verschlechtert haben.

Des Weiteren wird von Roland Berger auf die Besonderheiten der Eigentümerstrukturen regionaler bzw. kommunaler EVU eingegangen. Diese Strukturen sind dadurch gekennzeichnet, dass i. d. R. Kommunen den mehrheitlichen oder alleinigen Anteilseigner darstellen. Dies ermöglicht es den EVU, auch langfristig mit ineffizienten Geschäftsmodellen zu wirtschaften, da kommunale Eigner im Vergleich zu privaten tendenziell eher bereit sind finanziellen Verlusten auszugleichen. In diesen Fällen wird häufig unter dem Aspekt der Daseinsvorsorge von den Anteilseignern (z. B. einer mittelgroßen Stadt) eine Refinanzierung ermöglicht.

Weiter wird von Roland Berger angeführt, dass so eigentlich nicht überlebensfähige EVU weiter am Energiemarkt bestehen. Diese EVU würden in der Privatwirtschaft, die i. d. R. eine reine bank- oder kapitalmarktbasierende Finanzierung kennzeichnet, nicht unverändert weiter bestehen. Wird seitens der kommunalen Eigner ein für Unternehmen sinnvolles Wirtschaften entsprechend ökonomischer Prinzipien gefordert, ergeben sich daraus für das EVU mit ineffizienten Geschäftsmodellen teils erhebliche Probleme. Gründe der kommunalen Anteilseigner für dieses Vorgehen gegenüber den EVU können sein, dass sie selbst finanzielle Probleme haben oder ineffiziente Geschäftsmodelle nicht länger tolerieren wollen (Berger, 2014, S. 6).

Da beinahe alle Wertschöpfungsstufen, Organisationsstrukturen sowie Funktionsbereiche eines mittelgroßen EVU erheblich von der Smart-Metering-Einführung betroffen sind, ist es wichtig, die damit verbundenen Anforderungen frühzeitig zu beachten. Der Autor des vorliegenden Artikels untersuchte deduktiv die Auswirkungen der Smart-Metering-Einführung auf die Unternehmensführung mittelgroßer EVU. Anhand einer Querschnittstudie mit zwei einmalig durchgeführten Datenerhebungen wurden die Effekte einer Einführung von Smart Metering erfasst. Zehn Experten wurden interviewt und deren Aussagen qualitativ ausgewertet. Eine schriftliche Befragung mit 53 verwertbaren (Online-)Fragebögen, welche quantitativ ausgewertet wurden, schloss sich an. Dabei wurden die institutionelle, funktionale und aktivitätsorientierte Perspektive sowie normative, strategische und operative Aspekte der Unternehmensführung betrachtet.

Die Auswertung der Befragung ermöglicht es, die Wirkungen der Smart-Metering-Einführung besser zu erfassen und zu analysieren. Die Analyse des Ausmaßes der anstehenden Veränderungen der Energieversorgungsunternehmen verdeutlicht, dass die Smart-Metering-Einführung einen fundamentalen Wandel für mittelgroße Energieversorger darstellt. Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung zeigen, dass die meisten Manager den Wandlungsbedarf nicht erkennen und somit auch nicht einleiten können. Diese Managementdefizite bedrohen die Unternehmensexistenz. Sie müssen durch Einleiten und konsequente Führung des Wandels rechtzeitig aufgelöst werden.

Sowohl die interviewten Experten als auch die Teilnehmer der schriftlichen Befragung nannten verschiedene, teils deutliche Auswirkungen einer Smart-Metering-Einführung. Beispiele hierfür sind die unterschiedlich stark betroffenen Perspektiven der funktionalen, institutionellen und aktivitätsorientierten Unternehmensführung sowie der betroffenen abgefragten Unternehmensressourcen. Die Betrachtung der Auswirkungen der Smart-Metering-Einführung auf die Perspektiven der Unternehmensführung und speziellen Planungsaspekte zeigte u. a., dass besonders grundlegende Gegebenheiten, wie bspw. das allgemeine Planungsverständnis, umfangreichen Handlungsbedarf haben. Beispiele hierfür sind

- das überwiegende Ausbleiben (strategischer) Analysen,

 ISBN 978-80-225-4279-1

- ein deutlich unterschiedliches Verständnis des Begriffs Smart Metering im eigenen (Energieversorgungs-)Unternehmen,
- eine mehrheitlich nicht vorhandene sowie nicht kommunizierte (allgemeine) Planung oder Strategie sowie
- einer nicht deutlichen und von der Theorie abweichenden Zuständigkeit der operativen und strategischen Smart-Metering-Planung.

In der schriftlichen Erhebung wurde die externe Unternehmensumwelt instabil genannt und interne Wertschöpfungsstufen und Organisationsstrukturen als komplex / sehr komplex beschrieben. Gemäß den Entwicklungsphasen des strategischen Managements, welche sich aus der stetig komplexer werdenden Unternehmensumwelt der der gestiegenen Komplexität der Unternehmen selbst ergaben, muss in den EVU strategisch geplant werden oder sogar ein strategisches Management vorliegen.

Die Ergebnisse der vom Autor durchgeführten Datenerhebungen verdeutlichen, dass auf die Smart-Metering-Einführung bezogene strategische Aufgaben von Managern erkannt aber nicht entschlossen angefasst und/oder umgesetzt werden. Daraus ergibt sich, dass ein nötiger Wandel im EVU nicht erkannt und somit auch nicht eingeleitet wird. Das kann damit erklärt werden, dass es in technischen Bereichen mittelgroßer EVU bisher kaum umfangreiche und/oder das Gesamtunternehmen betreffende Änderungen gab. Analytische und konzeptionelle Kompetenzen, im speziellen bezogen auf Planung und organisatorischen Wandel, wurden von den Managern im Arbeitsalltag nicht benötigt und sind u. U. nicht vorhanden oder unzureichend ausgebildet.

Die erforderlichen Fähigkeiten für die Smart-Metering-Einführung und den damit verbundenen nötigen Wandel müssen entweder über Maßnahmen der Personalentwicklung bei vorhandenen Managern (aus-)gebildet oder extern beschafft werden, z. B. durch Neueinstellungen. Ebenfalls bedarf es Fähigkeiten und Kenntnisse in den Bereichen Projektmanagement und Qualitätsmanagement. Zudem werden Fähigkeiten und Kenntnisse über Projektmanagement benötigt, damit der fundamentale Wandel ressourcenschonend umgesetzt werden kann. Ein Qualitätsmanagement ist erforderlich, damit sich Erkenntnisse und erlangte Fähigkeiten im EVU langfristig verstetigen können. Sollten auch diese Fähigkeiten und Kenntnisse nicht im EVU vorhanden sein, wäre es sinnvoll, vorhandene Mitarbeiter entsprechend der unternehmensindividuellen Anforderungen zu schulen oder geeignete Mitarbeiter zu beschaffen.

Die Einführung von Smart Metering setzt des Weiteren Personal mit Leadership-Fähigkeiten voraus, die den Anforderungen, den nötigen fundamentalen Wandel zu erkennen, einzuleiten und durchzuführen, gewachsen sind. Das historisch bedingte Fehlen entsprechend qualifizierten Personals mit Leadership-Kompetenzen in unterschiedlichen Bereichen des EVU stellt für Unternehmensführung und Shareholder eine existenzbedrohende Herausforderung dar. In der Praxis ist zur Smart-Metering-Einführung auch die moderne Form der interorganisationalen Kooperation möglich. Dies wäre über eine vertikale (virtuelle Unternehmen und strategische Unternehmensnetzwerke) oder horizontale (strategische Allianz) Kooperation denkbar. Aktuell werden beim Einsatz von Smart Metering, bspw. in Pilotprojekten mit dem Ziel der flächendeckenden Einführung von Smart Metering im Versorgungsgebiet, noch nicht alle Möglichkeiten genutzt, die sich mit dieser Technologie ergeben. Dies hängt damit zusammen, dass die Smart-Metering-Einführung unmittelbar für den Endkunden oder das EVU kaum Vorteile bringt. Die hohe finanzielle Last der Einführung und des Betriebs der Smart-Metering-Systeme, sowie rechtliche Einschränkungen verhindern, dass der Endkunde ein Smart-Metering-Produkt konsumiert.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Die Entwicklung und Kommunikation von Mehrwertdiensten wird die Akzeptanz der Smart-Metering-Technologie wesentlich erhöhen und die Einführung positiv unterstützen. Dies gilt für die Technologie einsetzenden Unternehmen wie auch die Kunden. In einem liberalisierten Energiemarkt wie Deutschland können nicht nur EVU, sondern z. B. auch Telekommunikationsunternehmen, Smart Metering anbieten. Diese nicht-EVU können entweder Me-too-Produkte anbieten oder sogar Marktführer werden. Der europäische Energiemarkt wird stetig weiter liberalisiert: Ein mit Deutschland vergleichbarer Stand des Energiemarkts ist mittelfristig in anderen EU-Ländern zu erwarten.

Literatur (References)

Berger, R. (2014): *Erfolgreich in der Energiewende – Effizienz-Benchmarking als Impulsgeber für Regionalversorger und Stadtwerke. München*. http:// www.rolandberger.de/media/pdf/Roland_Berger_Energiewirtschaft_2014_20140801.pdf [Zugriff: 02.08.2015]

Blazejewski, I. (2015): *Duisburg muss die Städttöchter mit Millionen stützen*. http://www.derwesten.de/staedte/duisburg/die-stadt-duisburg-und-ihre-kranken-toechter-id10928864.html [Zugriff: 02.08.2015]

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2015): *Referentenentwurf des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. Entwurf eines Gesetzes zur Digitalisierung der Energiewende.* http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/P-R/referentenentwurf-entwurf-gesetz-digitalisierung-energiewende,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf [Zugriff: 23.09.2015]

Dohms, H.-R., Schreiber, M. (2015): *Kommunale Pleite GmbH & Co KG*. www.tagesschau.de/wirtschaft/kommunen-pleitefirmen-101.html [Zugriff: 11.08.2015]

Maintenance controlling – Optimized controlling through the balanced scorecard

Simon Schmidt
University of Economics in Bratislava
Faculty of business management
Dolnozemská cesta 1
Bratislava, 852 35
Slovakia
e-mail: simon-schmidt86@web.de

Abstract
Nowadays companies are more and more faced with volatile structures and a more dynamic nature of markets. A prerequisite for a long lasting competitiveness in such markets is a continually adjusted cost control and effective measures to reach an optimal cost level. In the industry the overhead costs, especially in the field of maintenance, reduce the operative result. The question in this context is how the financial targets of the top management can be broken down to the operational level? Therefor the target of this paper is, to give an answer to this question and to find out the issues to adjust for a success of a balanced scorecard in the context of maintenance. To reach this target the structure of the paper is as follow. After the demonstration of the state of the problem in literature and practice, the implementation of a balanced scorecard in the field of maintenance is shown. Therefore the basic conditions have to be point out as first. The paper is completed by a reflective evaluation of the subject and recommendations for the future.

JEL classification*: M 19, L 10, A 10*
Keywords*: balanced scorecard, maintenance,*

1. Introduction

In der heutigen Zeit werden Unternehmen mit volatilen Strukturen und einer zunehmenden Dynamik der Märkte konfrontiert. Verschärfte Wettbewerbsbedingungen, kürzere Produktlebenszyklen sowie eine globale Ausrichtung der Marktsituation verlangen nach zielgerichteten Maßnahmen, um auf die Änderungen am Markt rechtzeitig zu reagieren. Eine Grundvoraussetzung für eine dauerhafte wettbewerbsfähig stellt eine fortwährend angepasste Kostenkontrolle sowie effektive Maßnahmen zur Erreichung eines optimalen Kostenniveaus dar.

In der Industrie schmälern die Gemeinkosten, gerade aus dem Bereich der Instandhaltung, das Betriebsergebnis. Dabei ist die Wichtigkeit der Instandhaltungsfunktion unbestritten, jedoch lässt das Controlling für eine effiziente Ausgestaltung dieser Funktion Fragen offen. Zu diesen Fragen zählt ebenfalls, wie die finanzwirtschaftlichen Ziele des Top-Managements auf die operative Ebene heruntergebrochen werden sollen.

In welchem Ausmaß dies eine Balanced Scorecard (BSC) zu leisten vermag soll der vorliegende Beitrag eruieren. Dabei ist zu klären, ob das Instrument eine ständige Wechselwirkung zwischen strategischem Controlling mit qualitativen Faktoren und operativem Controlling mit quantifizierten Größen darstellen kann. Die Balanced Scorecard soll in diesem Szenario als Bindeglied zwischen Strategie und Handeln fungieren. Ziel ist es, die Optimierung des Controllings im Bereich der Instandhaltung voranzutreiben.

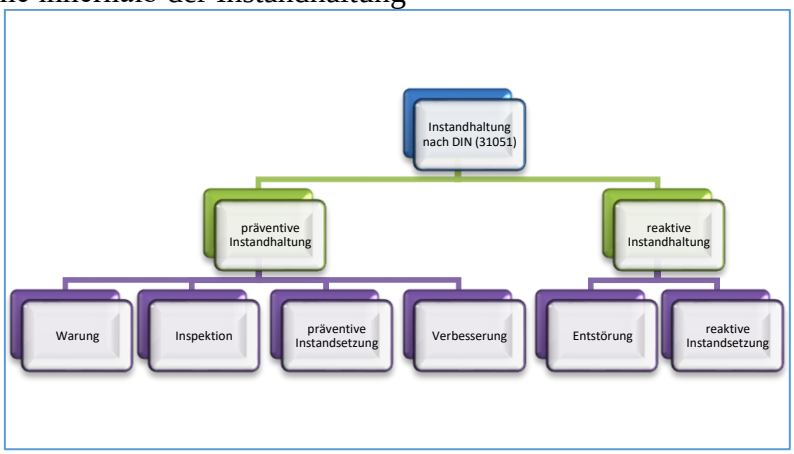
2. Stand der Problematik in der Literatur und Praxis

2.1 Instandhaltung von Betriebsmitteln

Der Unternehmensbereich Instandhaltung ist in der Industrie von wesentlicher Bedeutung. Lange Zeit galt die Instandhaltung als notwendiges Übel und Kostenverursacher im Unternehmen. Mit der Zeit wurde der Druck auf die Betriebe in Bezug auf Qualität, Produktivität und Lieferverlässlichkeit immer größer. Für diese geänderten Bedarfe wurden Wartungs- und Instandhaltungssysteme entwickelt, um ungewollte Anlagenausfälle zu vermeiden, bzw. zu reduzieren.

Die Instandhaltung ist in ihrer Funktion auf die Nutzungsdauer von Betriebsmitteln gerichtet, mit der Aufgabe, die Anlagenkapazität zu erhalten und so zur Unternehmenszielerreichung beizutragen. Gegenstand hierbei ist, dass die Betriebsmittel einer Abnutzung unterliegen, die zu einer Verschlechterung ihres Zustandes führen (Corsten, 2000). In Wissenschaft und Praxis haben sich unterschiedliche Definitionen sowie Ausprägungen für den Begriff der Instandhaltung herausgebildet (Klein, 1988). Nach *DIN 31051* (2012) umfasst die Instandhaltung die Gesamtheit aller „Maßnahmen zur Bewahrung und Wiederherstellung des Sollzustandes sowie zur Feststellung und Beurteilung des Istzustandes von technischen Mitteln eines Systems“. Die Instandhaltung gliedert sich in die Tätigkeitsbereiche Wartung, Inspektion, Instandsetzung und Verbesserung (Behrenbeck, 1994). Wie in Figure 1 zu sehen ist, können die einzelnen Aktivitäten in Bezug auf ihre Planbarkeit in präventive sowie reaktive Tätigkeiten unterschieden werden (Straube, 1988).

Figure 1
Tätigkeitsbereiche innerhalb der Instandhaltung



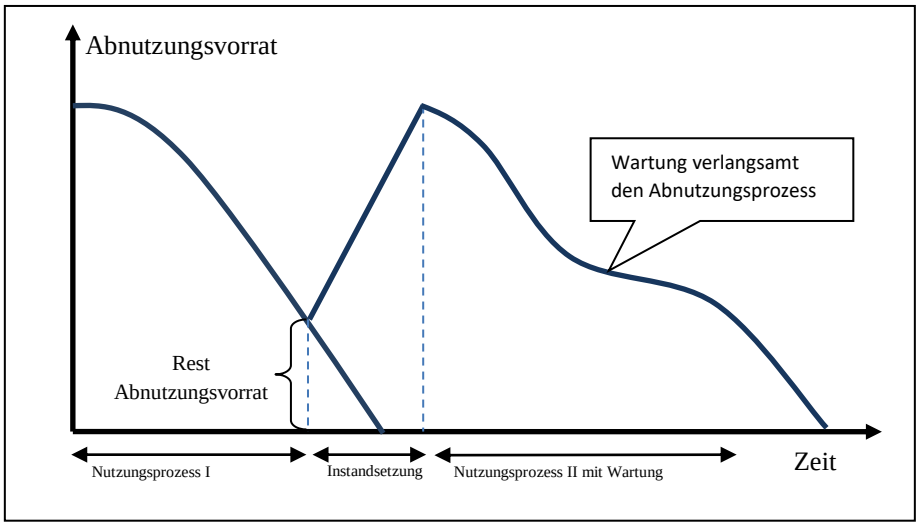
Source: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kuhn, H. (1999), S. 110.

Innerhalb der präventiven Instandhaltung finden sich die Aktivitäten Wartung, Inspektion, Verbesserung und vorbeugende Instandsetzung (Steffen, 1997).

Wartung beinhaltet alle Maßnahmen zur Aufrechterhaltung des Sollzustandes technischer Mittel (Klein, 1988). Dabei soll der Abnutzungsprozess unterbunden bzw. zeitlich hinausgezögert werden, um die Lebensdauer des Betriebsmittels zu verlängern sowie die Arbeitssicherheit daran zu gewährleisten (Männel, 1996). Die Inspektion dient zur Feststellung des Istzustandes und umfasst die dazu gehörigen Tätigkeiten (Lapp, 1995). Sie gliedert sich in die Einzelschritte Erfassen, Auswerten und Beurteilen (Warnecke, Sihn, 1996). Die Maßnahmen zur Wiederherstellung des Sollzustandes werden als Instandsetzung bezeichnet. Abgenutzte Teile können entweder repariert oder durch Reserveteile ersetzt werden. Die Verbesserung umfasst alle Maßnahmen zur Steigerung der Funktionssicherheit der Betriebsmittel.

Neben den geplanten sind ungeplante, reaktive Instandhaltungsaktivitäten denkbar, deren Durchführung nach dem Eintritt von Störungen bzw. Betriebsmittelausfällen erfolgt (Zhang, 1990). In Ermangelung hinreichend gesicherter Informationen lassen sich funktionsstörende Verschleißeinflüsse in Bezug auf Art, Häufigkeit und insbesondere Zeitpunkte vielfach nicht prognostizieren. Reaktive Instandhaltungsmaßnahmen lassen sich in Entstörung und reaktive Instandsetzung differenzieren (Kuhn, 1999). Die reaktive Instandsetzung wird im Allgemeinen auf verschleißbedingte Anlagenausfälle bezogen (Kuhn, 1999). Figure 2 zeigt den zeitlichen Verlauf des Abnutzungsvorrats von Betriebsmitteln unter Berücksichtigung von Instandhaltungsmaßnahmen.

Figure 2
Abnutzungsvorrat von Betriebsmitteln.



Source: eigene Darstellung

Im Verlauf des Nutzungsprozesses des Betriebsmittels kommt es zu Verschleiß (zeitlich als auch nutzungsbedingt). Dieser führt bei den betrachteten Betriebsmitteln zu einem schleichenden Verlust der vollständigen Funktionsfähigkeit. Dieser Vorgang führt wiederum zu einer verringerten Produktivität und den Verlust von Output. Durch eine gezielte Instandsetzung kann der Abnutzungsvorrat wieder auf sein ursprüngliches Niveau angehoben werden. Das Betriebsmittel ist wieder vollständig einsatzfähig. Der geschilderte Ablauf beginnt von neuem.

Instandhaltungsstrategien

Zur Erreichung der Instandhaltungsziele ist es zwingend erforderlich, Instandhaltungsstrategien festzulegen. Unter Instandhaltungsstrategien wird die Festlegung der Instandhaltungsaktivitäten sowie deren -zeitpunkte verstanden, um die vom Management nach technischen Möglichkeiten und wirtschaftlichen Aspekten angestrebte Verfügbarkeit der Betriebsmittel zu sichern. Sie bestimmt wesentlich den Aufbau eines Instandhaltungssystems sowie dessen Abläufe. In der Literatur wird eine Vielzahl an unterschiedlichen Strategieausprägungen für das Instandhaltungsmanagement beschrieben (Rasch, 2000). Die Mehrzahl der einschlägigen Autoren unterscheiden drei Basisstrategien. Hier werden die reaktive, die präventive und die prädiktive Instandhaltung definiert, wobei die beiden letzteren proaktiven Charakter besitzen.

Die *reaktive Instandhaltung* wird in der Literatur auch als ausfallsdeterminierte oder störungsbedingte Instandhaltung bezeichnet, was so viel bedeutet, dass Instandsetzungsmaßnahmen erst bewusst nach dem Verlust der Funktionsfähigkeit des

Betriebsmittels durchgeführt werden (Stoneham, 1998). Zielsetzung der reaktiven Instandhaltung ist es, mit der Reparatur des beschädigten Betriebsmittels schnellstmöglich wieder die volle Produktionsfähigkeit zu erreichen, um wirtschaftliche Einbußen gering zu halten. Vorbeugende Arbeiten finden, abgesehen von der Reinigung und dem Schmieren der technischen Mittel durch die Betriebsmittelbediener, nicht statt. Die Vorteile dieser Strategie sind eine volle Lebensdauernutzung aller Bauteile (minimaler Ersatzteilverbrauch, aber hohe Bevorratung) sowie marginale Aufwendungen für Planungs- und Informationssysteme. Dem stehen, in Abhängigkeit der Betriebsmittelauslastung, die Nachteile einer hohen Kapazitätsvorhaltung an Personal und Material gegenüber. Die reaktive Instandhaltung ist in der Praxis nach wie vor stark verbreitet. Diese „Feuerwehrstrategie“ eignet sich besonders dort, wo keine hohe Zuverlässigkeit und Sicherheit gefordert sind, der Zustand des Instandhaltungsobjektes nur schwer ermittelt werden kann und technische Folgeschäden nicht zu erwarten sind (Hegner et al., 1990).

Mit Hilfe einer *präventiven Instandhaltung* soll eine adäquate Verfügbarkeit der Systeme durch zusätzliches Personal und Material sichergestellt werden. Präventive Strategien sind darauf ausgelegt, bestimmte, ungeplant auftretende Schadenszustände, vor allen Digen ausfälle der Betriebsmittel, durch geplante Aktionen zu unterbinden. Instandhaltungstätigkeiten werden in festgelegten zeitlich-periodischen Abständen durchgeführt. Dabei soll das Nutzungspotenzial dadurch nahezu vollständig ausgeschöpft werden, dass Reparatur- oder Austauschmaßnahmen möglichst in die Nähe des Ausfallzeitpunktes der verschleißgefährdeten Teile oder Betriebsmittelmodule gelegt werden (Hahn, Laßmann, 1993).. Dieser Strategietyp basiert auf der Wahrscheinlichkeit, dass sich der Abnutzungsvorrat innerhalb des Intervalls verbraucht und das Betriebsmittelmodul ausgetauscht wird, bevor die Schadensgrenze erreicht ist (Duffuaa et al. 1999).

Durch veränderte Techniken der Datenerfassung und Messtechnik wurde das Konzept der *prädiktiven* oder zustandsorientierten *Instandhaltung* entwickelt (Eichler, 1991). Dabei handelt es sich um Maßnahmen, die vom aktuellen Anlagenzustand abhängig sind (Reiß, 1993). Über kontinuierliche Inspektion und ihre Auswertungen sollen bei dieser Instandhaltungsmethode Informationen generiert werden, die eine Bestimmung des Zeitpunktes zum Austausch von Bauteilen möglichst kurz vor deren Ausfall erlauben. Die Feststellung des Abnutzungsvorrates erfolgt dabei entweder in periodischer oder permanenter Überprüfung unter Zuhilfenahme diagnostischer Technologien. Leistungsfähige Überwachungs- und Diagnosesysteme durch Integration von Computer- und Steuerungstechnik in der Fertigung können anlagenbezogene Zustandsinformationen liefern und so das Verschleißverhalten ermitteln (Al-Radhi, Heuer, 1995).

Instandhaltungsmanagement

Unter Instandhaltungsmanagement werden alle Maßnahmen des Managements verstanden, welche die Ziele, die Strategien und die Verantwortlichkeiten sowie die Durchführung der Instandhaltung determinieren. Hierzu zählen Tätigkeiten wie Instandhaltungsplanung, -steuerung und die Verbesserung der Instandhaltungstätigkeiten unter Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeitsaspekten. Mit anderen Worten umfassen die Aufgaben des Instandhaltungsmanagements die Gestaltung der Instandhaltungsprozesse.

Die Instandhaltungsprozesse lassen sich in zwei Formen differenzieren. Man unterscheidet die Instandhaltungsprozesse *„im engeren Sinne“* von den Instandhaltungsprozessen *„im weiteren Sinne“* (Männel, 2004). Zu den Instandhaltungsprozessen im engeren Sinne gehören zum einen alle Betriebsprozesse wie Wartung, Inspektion und Instandsetzung. Zu den Instandhaltungsprozessen im weiteren Sinne gehören zum einen die Managementprozesse wie Planung, Steuerung, Koordination, Kontrolle und Information. Weiter zählen die Arbeits- und

Umweltschutzaufgaben sowie Qualitätssicherungsprozesse bestehend aus Normung, Auditierung und Zertifizierung, hierzu.

Instandhaltungskosten

Die Instandhaltungskosten können in indirekte und direkte Instandhaltungskosten unterteilt werden. Diese fallen für schadensvorbeugende und schadensbehebende Maßnahmen und Ausfallkosten an. Dabei werden die Kosten für Wartung und Inspektion der Schadensvorbeugung und die Kosten für Instandsetzung der Schadensbehebung zugeordnet. In vielen Unternehmen ist es auch üblich, dass der wirtschaftliche Nachteil resultierend aus ungeplanten Anlagenausfällen den Instandhaltungskosten zugerechnet wird. Diese Anlagenausfallskosten setzten sich aus den Kosten für die Wiederinstandsetzung der Anlage sowie aus dem entgangenen Deckungsbeitrag zusammen. Entgangene Deckungsbeiträge werden auch als Opportunitätskosten begriffen, die beispielsweise aus nicht einholbarer Produktionsmengenverlusten resultieren (Rasch, 2000).

2.2 Das Controllinginstrument Balanced Scorecard

Klassische Kennzahlensysteme des Return on Investment haben als Oberziel in erster Linie die Gewinnmaximierung im Fokus. Die heutigen Rahmenbedingungen der global agierenden Unternehmen verlangen jedoch mehr als die einseitige finanzwirtschaftliche Betrachtungsweise (Kaplan, Norton, 1997). Die Balanced Scorecard ist auf den ersten Blick ein erweitertes Kennzahlensystem, dass jedoch vergangenheitsorientierte Ergebniszahlen mit zukunftsorientierten Leistungstreibern kombiniert. Dazu werden auch erfolgskritische immaterielle Vermögenswerte, deren Gegenwert aufgrund gesetzlicher Bewertungsregeln generell nicht in einer Bilanz aufgeführt werden darf, angesetzt.

Frei übersetzt heißt Balanced Scorecard „ausgewogener Berichtsbogen“. Mit dem Berichtsbogen ist eine überschaubare Anzahl erfolgsbestimmender Kennzahlen gemeint, die die Unternehmensziele wiedergeben und mit Vorgaben und entsprechenden Maßnahmen unterlegt werden. Ausgewogenheit bedeutet hier die Betrachtung unter verschiedenen Perspektiven, von denen eine meist die finanzwirtschaftliche Ebene darstellt. Weitere Blickwinkel sind in der Regel die Kundenseite, interne Geschäftsprozesse sowie die Mitarbeiterebene. Je nach Anwendungsfall und Industriezweig können weitere Perspektiven von Interesse sein. Vielfach von Interesse ist die Untersuchung der gegenseitigen Wechselwirkungen und Abhängigkeiten der einzelnen Perspektiven.

Im Gegensatz zu traditionellen Kontrollsystemen versteht sich die Balanced Scorecard als ein Hilfsmittel zur Verbesserung der Kommunikation, Information und der Entwicklungsmöglichkeiten in einem Unternehmen (Kaplan, Norton, 1997). Durch die gegenseitigen Abhängigkeiten der ausbalancierten Betrachtungsebenen steht zwar letztendlich wiederum die Gewinnmaximierung im Vordergrund, jedoch wird nun durch stärkere Einbeziehung der operativen Ebene der Weg dahin neu austariert (Morganski, 2002). Die BSC gestaltet dabei den gesamten Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozess, wobei ausgehend von der Vision, den Zielen und der Strategie ein Top-Down-Prozess erfolgt.

Die vier Grundperspektiven der Balanced Scorecard

Kennzahlen zur Betrachtung des unternehmerischen Erfolgs werden üblicherweise aus finanzwirtschaftlicher Sicht gebildet (Horvath, 2007). Diese für die Kapitalgeber wichtigen Daten, die aber stets vergangenheitsorientiert sind, werden bei der klassischen Balanced Scorecard durch die weiteren Blickwinkel wie Kunden, interne Prozesse und Mitarbeiterentwicklung (vgl. Fig. 3) ergänzt (Friedag, 2005). Im Bereich der Instandhaltung müssen die Sichtweisen im Gegensatz zu der o.g. unternehmensübergreifenden Betrachtung etwas verändert werden, was im Folgenden aufgezeigt wird.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Die finanzwirtschaftliche Perspektive: Im Gesamtunternehmen gibt sie die Sicht der Aktionäre und Kapitalgeber wieder (Horvath, 2007). Im Teilbereich Instandhaltung steht sie natürlich für den Erfolgsbeitrag dieses Funktionsbereichs am Gesamterfolg und beschreibt somit den Blickwinkel der Unternehmensleitung. Die hier zu wählenden Kennzahlen bilden die finanziellen Ergebnisse, die von der Unternehmerseite erwartet werden, ab. Typische Erfolgskennzahlen, deren Oberziel die Rentabilität ist, halten hier Einzug. Das klassische Controlling befasst sich ausschließlich mit dieser Ebene.

Die Kundenperspektive: Die Untersuchung der Kundenseite stellt ein wesentliches Element der BSC dar. Das Unternehmen soll sich an den kaufentscheidenden Kundenzielen ausrichten (Greischel, 2003). Die zentrale Fragestellung lautet, wie gegenüber den Kunden aufgetreten werden soll, um Visionen zu verwirklichen. Im Instandhaltungsbereich empfiehlt es sich beispielsweise, eine Produktionsanlage oder Maschine als „Kunde“ der Instandhaltung anzusehen (Männel, 2004).

Figure 3
Die Grundidee der BSC.

Source: Tonnesen, 2013.

Die interne Prozessperspektive: Die nächste Ebene der BSC untersucht die Effektivität der kritischen Prozesse, die zur Erreichung der Kunden- und Kapitalgeberzufriedenheit notwendig sind (Kaplan, Norton, 1997). Grundvoraussetzung ist ein ausgeprägtes Prozessdenken im Unternehmen, um eingehende Untersuchungen zu ermöglichen und Verbesserungsschwerpunkte zu setzen.

Die Lern- und Entwicklungsperspektive: Den letzten Schritt bei der Gestaltung einer BSC stellt die Mitarbeiterentwicklung dar. Motivation und vor allem auch Qualifikation ist ein Grundbaustein zur Erreichung der Unternehmensziele (Horvath, 2007). Hierzu zählen auch die interne Kommunikation sowie die effektive Nutzung von Informationssystemen. Die hier zu schaffende Infrastruktur stellt eine Notwendigkeit für die o.g. Perspektiven dar (Friedag, 2005). Gerade in der Instandhaltung ist ein optimal geschultes Personal mit einem breiten Anlagenwissen, welches permanent kommuniziert werden muss, unerlässlich. Die Komplexität moderner Industrieanlagen verlangt dies zunehmend.

3. Implementierung der Balanced Scorecard

Das Erfolgsrezept bei dem Instrument der Balanced Scorecard ist eine gelungene Implementierung (Bernhard, Hoffschröer, 2001). Nach der Einführung ist es zwingend

 ISBN 978-80-225-4279-1

erforderlich die festgelegten Ziele und die daraus resultierenden Maßnahmen ständig zu kontrollieren und an die Gegebenheiten und Entwicklungen fortlaufend anzupassen.

3.1 Voraussetzung für die Einführung einer Balanced Scorecard

Die *inhaltlichen Voraussetzungen* beziehen sich auf eine genaue Definition des Betrachtungsbereiches. Es soll der Rahmen für die BSC definiert werden. Hierunter fallen die Strategie, die Ziele, die Kundensegmentierung sowie die Entwicklung und Auswahl von Kennzahlen.

Ein *gemeinsames Verständnis des Top-Managements* bezüglich der Sinnhaftigkeit einer Balanced Scorecard ist notwendig, damit das Konzept zu einem neuen Managementsystem und in weiterer Folge zu einer neuen Unternehmenskultur reifen kann.

Eine entsprechende *Unternehmenskultur* ist ebenfalls eine Voraussetzung die gegeben sein sollte. Gegenseitiges Vertrauen und eine positive Einstellung von jedem Mitarbeiter gegenüber der Implementierung versprechen Erfolg bei der Einführung.

3.2 Prozess der Implementierung

Der Prozess der Einführung einer Balanced Scorecard kann standardisiert über fünf Phasen vollzogen werden (Kaplan, Norton, 1997). Diese geben einen Rahmen und sollen als Leitpfaden dienen. In der vorliegenden Arbeit wird dieser Prozess in Bezug auf die Instandhaltung ebenfalls Anwendung finden. Figure 4 stellt die fünf Phasen der Implementierung einer Balanced Scorecard schematisch dar.

Figure 4
Stufen der Implementierung einer BSC.

Source: Friedag, 2005.

Zunächst wird in der ersten Phase anhand der vier Perspektiven (Finanz-, Kunden-/ Anlagen-, Prozess- und Entwicklungsperspektive) eine Strategie entwickelt, woraus sich die *strategischen Ziele* ableiten lassen. Diese müssen so exakt wie möglich konkretisiert werden um später aussagekräftige Messgrößen in Form von Kennzahlen bilden zu können. In der Finanzperspektive werden klassischer Weise die typischen Finanzziele der Instandhaltungsabteilung angeführt, die vorwiegend das Instandhaltungsbudget und deren Kostenstrukturen betreffen. Als Kunden der Instandhaltung werden im Kontext der BSC für die Instandhaltung die Produktionsbereiche angesehen. Typische Ziele der Kunden- bzw. Anlagenperspektive der Instandhaltung beziehen sich daher auf eine optimale Auslastung und Verfügbarkeit der Betriebsmittel sowie auf qualitative Aspekte. Ziele der Lern- und Entwicklungsperspektive ist es, die Motivation, die Leistungsfähigkeit und die Sicherheit der Mitarbeiter zu fördern.

Im zweiten Schritt des Implementierungsmodells soll eine Übersicht mit den *Ursache- und Wirkungsbeziehungen* der erarbeiteten Ziele erstellt werden. Die Analyse der strategischen Ziele auf Zusammenhänge, gegenseitige Wechselwirkungen und Abhängigkeiten, flankiert durch die bildliche Darstellung soll ein allgemeines Verständnis bei allen Mitarbeitern auslösen. Zusammen mit der fertigen Balanced Scorecard stellt die angesprochene Übersicht der Abhängigkeiten ein Hilfsmittel zur praktischen Veranschaulichung der Vision und Strategie dar (Müller, 2005).

In der dritten Phase zur Einführung einer Balanced Scorecard müssen zur Messung der Zielerreichung *Kennzahlen gebildet* werden. Diese sollen als Indikatoren dienen. Daher müssen sie inhaltlich vollstens geeignet sein (Kamiske, 2010). Es muss eine direkte Verbindung zwischen dem Indikator und dem Ziel gegeben sein. Eine entsprechende Einfachheit bei der Kennzahlenerhebung ist eine Grundvoraussetzung für ein akzeptables Nutzenverhältnis. Eine Ausgewogenheit der BSC wird durch eine gesunde Mischung aus Früh- und Spätindikatoren erzielt (Friedag, 2005).

Im nächsten Schritt werden die *Zielwerte* für die gebildeten Kennzahlen *festgelegt*. Indikatoren, in welchen Regionen die Zielwerte liegen müssen, liefern Benchmarkings, Kunden- und Mitarbeiterbefragungen, Aufarbeitung historischer Daten oder unternehmerische Einschätzungen. Bei diesem Zielsystem stellt die Zielerreichung der Prozess- und Entwicklungsperspektive eine Voraussetzung für die Anlagenperspektive als auch für die Finanzperspektive. Diese bauen letztlich auf den beiden erstgenannten Perspektiven auf. Daher ist die jeweilige Zielerreichung der Prozess- und Entwicklungskennzahlen eher kurzfristig zu planen. Natürlich müssen die Zielwerte auch dementsprechend in der Balanced Scorecard dokumentiert werden.

In der fünften und letzten Phase des Prozesses sollen die A*ktionen, Maßnahmen und Projekte bestimmt und umgesetzt* werden um die Zielerreichung zu gewährleisten. Alle definierten, strategischen Aktionen müssen im weiteren Verlauf budgetiert und priorisiert werden (Horvath, 2007). Zu der Budgetierung ist eine Kalkulation der Kosten von Nöten, um die Wirtschaftlichkeit der definierten Aktionen zu prüfen. Nach dieser ökonomischen Bewertung folgt die entsprechende Priorisierung nach Aufwand-Nutzen Verhältnis.

3.3 Erfolgsfaktoren des Instruments Balanced Scorecard in der Instandhaltung

Für die erfolgreiche Implementierung einer Balanced Scorecard sind einige Faktoren von enormer Wichtigkeit, welche zwingend beachtet und eingehalten werden müssen, um den Erfolg eines solchen Instruments zu garantieren. Diese Faktoren sind im nachfolgenden dargestellt.

Unterstützung durch das Top Management: Die erforderliche Unterstützung vom Top Management ist für das Vorhaben BSC unerlässlich. Durch eine vorbehaltlose Unterstützung wird der BSC der notwendige Stellenwert eingeräumt. Da die Strategiefindung generell eine Aufgabe des Top-Managements darstellt, kann dies im Zuge der Einführung von oben nach unten in der Hierarchie übertragen werden (Horvath, 2007).

TOP-Down-Vorgehensweise: Es ist ratsam, die Entscheidungsfindung von oberster Unternehmensebene nach unten zur operativen Ebene durchzugeben. Der Vorteil dieser Vorgehensweise liegt darin, dass Entscheidungen relativ schnell getroffen werden können da in der Regel nur wenige Personen involviert sind. Durch diese Vorgehensweise besteht jedoch die Gefahr, dass aufgrund von aufgezwungenen Abläufen ein Akzeptanzproblem auftritt, was die Prozesse verzögert. Bei einer Bereichs-BSC, wie es in dieser Arbeit bei den Instandhaltungsaufgaben der Fall ist, sollte die Top-Down-Vorgangsweise hauptsächlich von dem Bereich, welcher die BSC entwickelt, ausgehen. Das Top-Management ist in diesem Szenario laufend zu informieren und unterstützt bei Bedarf.

Projektteam und Projektleiter: Da eine BSC ein Bereichsübergreifendes Controllinginstrument darstellt, müssen für die Implementierung einer BSC Verantwortliche aus diversen Abteilungen (Produktion, Instandhaltung, Controlling, etc.) benannt werden. Klare Verantwortlichkeiten bei der Zuordnung der Kennzahlen ist unerlässlich.

Kommunikation: Eine klare Kommunikationsrichtlinie während der Entwicklung einer BSC ist unumgänglich. Visionen und Strategien sind nicht nur dem Management vorbehalten,

 ISBN 978-80-225-4279-1

sondern müssen breit gestreut und transparent gemacht werden. Jeder Mitarbeiter muss Anteil am Erfolg oder Misserfolg der getroffenen Maßnahmen haben. Wird durch das Controlling mittels der BSC eine bessere Transparenz der Instandhaltungsaufgabe und eine höhere Anlagenverfügbarkeit erzielt, soll dies jedem Mitarbeiter als gemeinsamer Erfolg durch eine entsprechende Kommunikationspolitik publik gemacht werden.

IT-Basierte BSC: Durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien kann der operative Ablauf mit der Balanced Scorecard erheblich vereinfacht werden. Softwarelösungen für eine BSC werden in einem breiten Spektrum am Markt angeboten, wobei diese an die jeweiligen Gegebenheiten der unterschiedlichen Unternehmen angepasst werden müssen. Dies kann unter Umständen kostenintensiv sein, jedoch überwiegt der Nutzen im Verhältnis zum Aufwand, für eine erfolgversprechende Balanced Scorecard. Für den speziellen Fall der Instandhaltung kann der Aufwand aufgrund der Zuordnung von nur einer Abteilung gering gehalten werden.

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess: Wie in jedem Projekt, endet ebenfalls das Vorhaben der Balanced Scorecard nicht nach ihrer Entwicklung, sondern erstreckt sich über die Umsetzung bis hin zur Nachhaltigkeitskontrolle. Wie bereits erwähnt, ist sie klarer Bestandteil der regelmäßigen Management Aktivitäten in denen die Zielverantwortlichen über den tatsächlichen Fortschritt berichten. Diese Folgeaktivitäten müssen bereits beim Aufsetzten des Implementierungsprozesses berücksichtigt werden.

Einfachheit und Übersichtlichkeit der Scorecard: Eine Balanced Scorecard soll aus maximal 20 strategischen Zielen und Kennzahlen bestehen. Dies führt zu einer klaren und einfachen Struktur. Die wesentlichen Aspekte werden besser fokussiert. Die Balanced Scorecard soll übersichtlich sein und wenn möglich auf einer einzigen Seite Platz finden. Durch die Übersichtlichkeit können Abweichungen bei den Messgrößen schneller festgestellt und ggf. Gegenmaßnahmen umgehend eingeleitet werden.

Anspruchsvolle und erreichbare Ziele: Die definierten Ziele sollten, wie oben bereits beschrieben, anspruchsvoll aber erreichbar sein. Dies kann mittels der SMART-Systematik erreicht werden. Jede Motivation geht verloren wenn die Ziele trotz Anstrengung nicht erreicht werden können. Es erweist sich deshalb als sinnvoll die höher angesetzten Ziele auf Etappen oder Meilensteinen zu erarbeiten.

4 Zusammenfassende Evaluierung und Ausblick

Abschließend soll in dem folgenden Kapitel eine zusammenfassende Evaluierung der Balanced Scorecard als Instrument des Instandhaltungscontrollings durchgeführt werden.

Eine der Stärken der BSC ist die fabelhafte Eignung als Methodik zur Unterstützung der Strategieumsetzung (Müller, 2005). Durch die Operationalisierung der Strategien, zum Teil bis auf den einzelnen Mitarbeiter runtergebrochen, kann sie zur Unterstützung der Kommunikation von Strategie und Zielen verwendet werden. Somit kann eine umfassende Verfolgung der Unternehmens- bzw. Bereichsstrategien verwirklicht werden. Dies ist das Resultat der Vielseitigkeit und Ganzheitlichkeit des Konzeptes. Es lässt sich durch Modifikationen auf viele Geschäftsbereiche oder Abteilungen anpassen.

Als zukunftsorientiertes Instrument kann die BSC zur Unterstützung bei der Zielvereinbarung herangezogen werden. In diesem Fall steht eine verbesserte Personalentwicklung durch permanentes Lernen im Fokus.

Durch die systematische Entwicklung und Nutzung nicht finanzieller Kennzahlen werden ebenfalls die Ursachen des finanziellen Erfolges berücksichtigt (Gess, 2003).

 ISBN 978-80-225-4279-1

Das Konzept der BSC wird bereits in vielen Unternehmen eingesetzt und ist weitgehend akzeptiert. Dennoch gibt es viele Kritiker des Instrumentes, welche die Argumente anbringen, dass auch die BSC kein ideales Performance Measurement System darstellt. Dies wird dadurch begründet, dass in solch einem System ebenfalls keine zukünftigen Entwicklungen valide vorhergesagt werden können. Es können lediglich die aktuellen finanziellen Kennzahlen sowie Indikatoren für zukünftige Entwicklungen anhand von nicht finanziellen Kennzahlen gemessen werden (Meyer, 2002). Hierzu ist eine strukturierte Datenbasis erforderlich, was die Umsetzung weiterhin relativ aufwendig gestaltet. Zudem ist die Formulierung von Zielen und Kennzahlen der weichen Faktoren als schwierig einzustufen.

Die BSC stellt die Realität nur vereinfacht dar. Die zugrunde gelegten Kausalitäten sind ebenfalls stark vereinfacht. Hierdurch entsteht lediglich eine Scheingenauigkeit, was zu Implementierungsschwierigkeiten bei einer Kopplung der BSC an die Entlohnung der Mitarbeiter führt (Weber, Schäffer, 2002). Die Konzentration liegt auf wenigen Ursache-Wirkungsbeziehungen. Es entstehen mögliche Trade-offs zwischen den Zielen der BSC, welche durch die Komplexität nicht sofort sichtbar werden (Pessanha, Proschnik, 2006).

In der BSC finden externe Entwicklungen außerhalb des Unternehmens keine Berücksichtigung. Diese würden oftmals eine Anpassung der Strategie verlangen die z.B. den technologischen Fortschritt oder die Entwicklung der Konkurrenz berücksichtigt (Pessanha, Prochnik, 2006).

Die Balanced Scorecard weißt also diverse Vor- und Nachteile auf. Nachdem diese aufgezeigt wurden, wird folgend die Argumentationskette fortgeführt und die BSC als Controllinginstrument der Instandhaltung evaluiert. Wie in den einzelnen Kapiteln dieser Arbeit beschrieben, zeigt sich das Konzept der Balanced Scorecard als gute Möglichkeit die Unternehmens- bzw. Bereichsstrategie schneller und exakter, als mit herkömmlichen Controllingmethoden, umzusetzen. Die BSC muss dafür auf den Bereich der Instandhaltung angepasst und speziell erarbeitet werden. Nur so liegt ein Grundkonzept für die ganzheitliche strategische Gestaltung der Abläufe vor. Um das Konzept zum Leben zu erwecken müssen die geplanten strategischen Aktionen umgesetzt, die Zielerreichung kontrolliert und die Balanced Scorecard kontinuierlich weiterentwickelt und verbessert werden. Sie macht die Zusammenhänge innerhalb der einzelnen Tätigkeitsfelder sichtbar und trägt dadurch zu einer wesentlichen Verbesserung der Steuerungs- und Kontrollfähigkeit der Instandhaltungsabteilung bei. Die Transparenz der Prozesse in diesem Bereich wird erheblich gesteigert. Die ganzheitliche Betrachtung des Instandhaltungssystems aus verschiedenen Blickwinkeln setzt neue Maßstäbe.

Darüber hinaus bieten die erfolgreiche Implementierung und der kontinuierliche Einsatz der Balanced Scorecard im Instandhaltungsbereich die Grundlage für weitere Projekte, wie z.B. einem Benchmarking. Dieses ermöglicht einen Leistungsvergleich mit dem Instandhaltungsbereichen anderer Unternehmen. Die Entwicklung der eigenen Kennzahlen im Zeitverlauf bietet ebenfalls wichtige Informationen zur Steuerung und Kontrolle der Instandhaltungsaktivitäten.

Die Balanced Scorecard alleine kann jedoch ohne flankierende, bzw. resultierende Maßnahmen nicht als Problemlöser angesehen werden. Mit ihrer Hilfe werden die einzelnen Prozesse durchleuchtet und Schwachstellen infolge dessen aufgedeckt. Durch kontinuierliche Verbesserungen mittels Maßnahmen die aus den Informationen der BSC resultieren kann der Bereich der Instandhaltung optimiert werden.

Empirische Studien zeigen diese Effekte ebenfalls. Speziell in den Instandhaltungsabteilungen vieler Betriebe existieren eine Reihe an Schwachstellen, Ineffizienzen und organisatorische Defizite, die verbesserungswürdig sind (Kalaitzis, 2004).

Mit Hilfe der Balanced Scorecard profitiert die Instandhaltung auch aufgrund der Methoden zur Mitarbeitermotivation und Verbesserung der Qualifikationen maßgeblich. Dies führt zu einer besseren Produktivität, Effektivität und letztlich auch Effizienz der gesamten Instandhaltungsabläufe und -prozesse.

Auch noch viele Jahre nach der Entstehung der Balanced Scorecard wird dieses Managementkonzept erfolgreich in vielen Unternehmen zur Leistungsmessung und Strategieumsetzung eingesetzt. Hierdurch lässt sich die Betriebsmittelwirtschaft weitaus effizienter gestalten, als mit herkömmlichen Methoden, was schließlich zu ökonomischen Erfolgen führt. Da im Instandhaltungsbereich eine Verbesserung der Performance im Unternehmen nicht durch Einsparungen, sprich weniger Instandhaltungskosten durch weniger Aktivitäten erreicht werden kann, sondern nur durch Verbesserungen der Prozesse (Schwachstellenanalyse, Änderung der Instandhaltungsstrategie, etc.), muss sich das Image dieses Bereiches vom intensiven Gemeinkostenverursacher zum Werttreiber durch ein entsprechendes Management verändern (Rasch, 2000).

References

Al-Radhi, M. - Heuer, J. (1995). *Total Productive Maintenance: Konzept, Umsetzung, Erfahrung.* München, Wien: Hanser Verlag, 1995. ISBN 3-446-18232-2.

Bauer, S. (2006). *Die Prozesskostenrechnung in der Instandhaltung*. Hamburg: GRIN Verlag, 2006. ASIN B00C7CBBO8.

Behrenbeck, K. R. (1994). *DV-Einsatz in der Instandhaltung: Erfolgsfaktoren und betriebswirtschaftliche Gesamtkonzeption.* Wiesbaden: Gabler Verlag, 1994. ISBN 3-8244-6076-9.

Bernhard, M.G. - Hoffschröer, S. (2001). *Report Balanced Scorecard - Strategien umsetzten - Prozesse steuern - Kennzahlensysteme entwickeln*. 3.Aufl. Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH, 2001. ISBN 3-933814-24-3.

Corsten, H. (2000). *Produktionswirtschaft: Einführung in das industrielle Produktionsmanagement*. 9. Auflage, München u.a.: Oldenbourg Verlag, 2000. ISBN 3-486-25367-0.

DIN 31051 (2012). *Grundlagen der Instandhaltung*. Berlin: Beuth Verlag, 2012.

Doran, G. T. (1981). *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. Management Review. Volume 70. Issue 11 (AMA FORUM), 1981.

Duffuaa, S.O. - Raouf, A. - Campbell, J.D. (1999). *Planning and control of maintenance systems: modeling and analysis*. New York u.a., 1999.

Eichler, Ch. (1991). *Möglichkeiten und Grenzen der zustandsabhängigen Instandhaltung.* In: *Fertigungstechnik und Betrieb*. 41. Jg. Heft 2, 1991.

Friedag, H.R. (2005). *Die Balanced Scorecard als ein universelles Managementinstrument*. 1.Aufl. Hamburg: Kovac-Verlag, 2005.

Gess, W.-D. (2003). *Methodik und Implementierung der Balanced Scorecard im mittelständischen Unternehmen*. 1.Aufl. Aachen: Shaker Verlag, 2003.

Greischel, P. (2003). *Balanced Scorecard: Erfolgsfaktoren und Praxisbeispiele*. Stuttgart: Vahlen Verlag, 2003. ISBN 3-09-306088-5.

Hahn, D. - Laßmann, G. (1993). *Produktionswirtschaft – Controlling industrieller Produktion*. Teil Bd. 3. / Teilbd. 1., Personal, Anlagen. Heidelberg: Physica-Verl., 1993. ISBN 3-7908-0697-8.

Hegner, K. - Sent, B. - Syska, A. (1990). *Instandhaltung, in: VDI-Z*. 132. Jg., Heft 2, 1990.

Horvath & Partners (2007). *Balanced Scorecard umsetzen*. 4.Aufl. Stuttgart: Schäfer-Poeschel Verlag, 2007. ISBN 978-3-7910-2521-6.

Kalaitzis, D. (2004). *Instandhaltungscontrolling – Führungs- und Steuerungssystem erfolgreicher Instandhaltung*. 3.Aufl. Köln: TÜV-Verlag, 2004. ISBN 3-8249-0730-5.

Kamiske, G.F. (2010). *Effizienz und Qualität – Systematisch zum Erfolg*. 1.Aufl. Düsseldorf: Symposion Publishing, 2010. ISBN 978-3-939707-64-6.

Kaplan, R.S. - Norton, D.P. (1997*). Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzten*. 1.Aufl. Stuttgart: Schäfer-Poeschel Verlag, 1997. ISBN 3-7910-1203-7.

Klein, W. (1988). *Informationswesen in der Instandhaltung*. Berlin u.a.: Springer Verlag, 1988. ISBN 3-540-50177-0.

Kuhn, H. (1999). *Analyse des Einflusses des Entstörpersonals auf das Ausbringungsverhalten automatisierter Montageanlagen.* In: zfbf, 51. Jg., Heft 2, 1999.

Lapp, H. (1995). *Instandhaltungsplanung: Methoden zur Qualitätssicherung in der Fertigung.* München: Pflaum Verlag, 1995. ISBN 3-7905-0725-3.

Männel, W. (1996). *Anlagenwirtschaft*. In: Kern, W. - Schröder, H.-H. - Weber, J. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Produktionswirtschaft*. 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1996. ISBN 3-7910-8044-X.

Männel, W. (2004). *Fachseminar Instandhaltung 2004 : Instandhaltungsmanagement, Ressourcenoptimierung und Benchmarking, Instandhaltungsorganisation, Teamarbeit und Kooperationskonzepte, e-Maintenance, Instandhaltungscontrolling und Balanced Scorecard*. Lauf an der Pegnitz : Verl. der GAB, 2004. ISBN 3-927878-83-9.

Morganski, B. (2003). *Balanced Scorecard. Auf dem Weg zum Klassiker*. München: Vahlen Verlag, 2002. ISBN 3-8006-2921-6.

Meyer, M.W. (2009). *Rethinking Performance Measurement - Beyond the Balanced Scorecard*. 1.Aufl. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.

Müller, A. (2005). *Strategisches Management mit der Balanced Scorecard*. 2.Aufl. Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 2005. ISBN 3-17-018547-0.

Pessanha, D.S. - Prochnik, V. (2011). *Practitioners 'Opinions on Academics' Critics on the Balanced Scorecard*, 2011.

Rasch, A.A. (2000). *Erfolgspotential Instandhaltung: Theoretische Untersuchung und Entwurf eines ganzheitlichen Instandhaltungsmanagements*. Berlin: Erich-Schmidt Verlag, 2000. ISBN 3-503-05811-7.

Reiß, M. (1993). *Implementierung integrierter Gruppenkonzepte – ein kritischer Erfolgsfaktor des Lean Management*. In: Corsten, h. - Will, Th. (Hrsg.): *Lean Production: Schlanke Produktionsstrukturen als Erfolgsfaktor*. Stuttgart: Universitätsbibliothek der Universität Stuttgart, 1993. S. 108-134. ISBN 3-17-012734-9.

Steffen, R. (1997). *Reaktionsschnelle Instandhaltung bei hochautomatisierten Produktionsanlagen*. In: WiSt, 26. Jg. Heft 10, 1997.

Stoneham, D. (1998). *The maintenance management and technology handbook*. Oxford, 1998.

Straube, F. (1988). *Kriterien zur Planung und Realisierung von Instandhaltungskonzepten in logistikorientierten Unternehmen*. München: Huss Verlag, 1988. ISBN 3-921455-46-4.

Tonnesen, C. (2013). *Die Balanced Scorecard als Konzept für das ganzheitliche Personalcontrolling: Analyse und Gestaltungsmöglichkeiten. Unternehmerisches Personalmanagement*. Wiesbaden: Springer Verlag, 2013. ISBN 3-8244-7702-5.

Warnecke, H.-J. - Sihn, W. (1996). *Instandhaltungsmanagement*. In: Kern, W. - Schröder, H.-H. - Weber, J. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Produktionswirtschaft.* 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1996. ISBN 3-7910-8044-X.

Weber, J. - Schäffer, U. (2000). *Balanced Scorecard und Controlling*. 3.Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2000. ISBN 3-409-31518-7.

Zhang, S. (1990). *Instandhaltung und Anlagenkosten*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 1990. ISBN 3-8244-0037-5.

Ethical prespectives in the management of the 21st century (Ethics 2.0)

Georg Sievers
University of Economics Bratislava
Faculty of Economy and Management
Dolnozemská cesta 1,
Bratislava 5, 852 35
Slovakia
e-mail: g.sievers@web.de

Abstract
The term Web 2.0 is used as a synonym for the interactive exchange of information where the generation of information is known as "User Generated Content" (UGC). This opening of the Internet for the user brings advantages but dangers must not be ignored either. In this sense privacy issues, data protection and also questions regarding possible manipulation of information are to be considered. This leads in many cases to reservations when dealing with information. Precisely at this point is where Ethics 2.0 starts. The objective here is to achieve information exchange between "worlds". This is because in the age of digitalisation, science and society are facing new challenges. Ethical questions are in this regard, in the context of a background of information copying, in the centre of scientific, societal and economic discussion. In this sense the management of the 21st-century is characterised by such questions and these in particular spark a discussion about values.

JEL classification*: D80, M12, O32*
Keywords*: Web 2.0, Ethics 2.0, Management*

1. Introduction

In this chapter there is an introduction of the project. Following a general introduction to the topic in this chapter (chapter 1), chapter 2 investigates the significance and update-ability of corporate ethics. Chapter 3 finally demonstrates two central ″factors for success″ for corporate ethics: sustainability (chapter 3.1) and ″work life balance″ (chapter 3.2) and it is intended in chapter 3.3 to demonstrate the interaction between seeking profit and ethical considerations and show solution models and perspectives in management. In chapter 4 implementation in the context of ethical questions with the help of the instructions of DIN ISO 26,000 is explained. The thesis closes in chapter 5 with a summary which illustrates limitations and provides an outlook.

Ethics are understood in general as a ″particular way of thinking″ which can be described as both sustainable and reflective; in this regard they are understood as a theory of morals (Filipović, 2007, o.S.). When dealing with the term ethics 2.0 the question arises first of all as to whether ethics require updates at all or whether, with ethical questions, an update is possible. In the future one should investigate whether the characteristics of web 2.0 – here in particular content generated by users – can be transferred to the thought processes contained within ethics. With regard to this piece of work the next and last step is the question as to how management in the 21st-century can take on board these questions and apply them (Mieth, 2004, p. 24).

If one considers ethics as a scientific discipline of philosophy in general then ethical thought processes apply when morality becomes contentious, i.e. when discussions about what is ″right″ and ″wrong″ and ″good″ and ″bad″ take place. In this regard a ″morally correct action″ which can also be understood as a ″qualitatively correct action″ can be described as ″ethically correct″ (Pieper, 2003, p. 10 ff.)

This is what ″corporate ethics″ builds on and this requires special consideration in the context of management theories. In this regard the term ″applied ethics″ must be considered first of all. ″Corporate ethics″ are in this regard understood to be primarily ″applied ethics″. In the context of this the principles stemming from theoretical ethics are applied to a concrete problem area. To this extent the term ″corporate ethics″ can be understood as the application of the principles of fairness, justice, good intentions, spontanaeity to the commercial environment and in the context of the term corporate ethics″ to a specific company/the management in a company. Corporate ethics consequently deal with the economy and economic action. In summary one can state that ″applied ethics″ have a very close connection to practice and that this cannot be said for of theoretical ethics even if one has to stress that all forms of ethics are always connected to a living reality (Bombassaro, 2002, S. 19).

In the course of this piece of work and this background the question is to be examined how ethical behaviour management of the 21st-century and how elements of a 2.0 society are to be identified in the corporate ethics to be considered here.

2. Significance and update-ability of corporate ethics

Building on the considerations towards corporate ethics and the effects on management this subchapter intends to question what significance corporate ethics have nowadays based on the background of the changes described in chapter 1 and whether update-ability - or even update necessity - is given for corporate ethics with this background.

Nowadays (2016), from the point of view of literature, increasing significance is given to corporate ethics as described in chapter 1. This development is to be attributed to the increased, multifaceted requirements of management, more demands from the staff on the company (often, in the terminology, the demand for a work life balance and sustainability) and changes in developments in the corporate environment and these have effects which increasingly impact on values. In an ideal world - according to Karmasin - corporate ethics and the parameters which result from them e.g. rules for the shaping of incentive systems, consumption rules, investment, work and the way people deal with each other are practically irrelevant. There would be complete transparency in markets and there would not be any possible egoism on the part of the market players/these would be transferred to the common good (Karmasin, 2010, p. 276).

The demands from Milton Friedman dated 1970 would be/become reality in that Friedman writes: ″ (…) there is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud.″ (Friedman, 1970, p. 287). But as management acts as it does in the 21st-century, not putting social circumstances, institutions or organisations to the forefront, but focusing much more on individual practice, the requirement exists to manifest normative ideas. In this regard it is a question of bringing the circumstances into balance with the prevailing societal situation which is expressed in terms of experienced morality (Eid, 2004, p. 104). Hence corporate ethics have to adapt to changed societal and communicative contexts which again is seen as a prerequisite to be able to argue normatively per se. (Filipović, 2007, o.S.). Thus - according to Filipović corporate ethics can (and must) definitely be regarded as updatable and in need of update in the sense of the web 2.0. Only then can the management of the 21st-century be put in a position to consider ethical issues sufficiently in terms of its behaviour. This applies in particular to companies and sectors which are subject to significant change – be it due to external developments or internal restructuring processes (Filipović, 2007, o.S.).

3. Sustainability and work life balance as driving courses of new management perspectives

In the following text sustainability (chapter 3.1) and work life balance (chapter 3.2) are shown in terms of their effect regarding corporate ethics and based on this in their effect as factors for success for the plantation of ethical considerations in companies. This is in the

context of a background whereby the quest for profit or securing market position can often stand diametrically opposed to moral (ethical) considerations in management. This interaction is to be analysed and solutions to the dilemma are to be proposed (chapter 3.3) (Aßländer, 2011, p. 138).

3.1 Success factor sustainability

In the 21st-century markets no longer react to the invisible hand described by Adam Smith (Smith, 2008, P. 1 ff.): Management must (and can) act and shape relationships with shareholders and stakeholders as a cooperative actor. From this a new role arises for the company and thus, in the sense of a web 2.0, a new *model of the social contract* is born and this is to be considered as an essential feature of the information and media society (Karmasin, 2010, p. 218). According to Karmasin the company and subsequently the management also become „(…) the addressee of ethical demands and the focal point of responsibility“ (Karmasin, 2010, p. 218). In this regard this debate is no (sole or new) development of the web 2.0 age relating to Tim O´Reilly in 2005 or to Eric Knorr in 2003 (O´Reilly, 2006, o.S.; Knorr, 2004, p. 90), which is characterised by the interaction and collaboration of elements and in which the user himself makes available the content in his capacity as a pronsumer.

As early as 1982 Goodpaster/Matthews were discussing the question of corporate consciousness and ultimately interpreted - whilst affirming the question – a company as a third way between the "(…) regulative hand of the state and that of the market (…)" (Karmasin, 2010, p. 218; Goodpaster/Matthews, 1982, o.S.). Based on this companies and their management are themselves responsible in that they *communicate* or *do not communicate* based on the thoughts of Watzlawik (Watzlawik, 2005, p. 10 ff.). Because of this Noll shows " (…) that corporate ethics is increasingly becoming the key issue of commercial ethics through an environment of dynamic, rapid progress and globalisation; companies must become the critical moral actors“ (Noll, 2002, p. 94).

With this by 2002 at the latest the term corporate social responsibility (CSR) was born as was therefore sustainability in corporate management which has as its objective that companies behave as these moral actors and integrate moral concerns into their activity and relationships with the corresponding demands groups. The issue here is also of the *social responsibility* of companies which is also, amongst other things, to be found in a demand of the European Union (EU) for investment in human capital and the environment – alongside the consideration of the demands groups. Carroll/Buchholtz summarise this EU demand as follows and concretise it: "Make a profit, obey the law, be ethical and be a good corporate citizen." (Carroll/Buchholtz, 2000, p. 36 f.). Karmasin talks in this regard of an association of the approaches of ethics and commerce as "reformulating economic sense" (Karmasin, 2010, p. 219). In this context, Karmasin continues – "(…) The implementation of corporate responsibility must always (…) be able to be maintained in the interaction between making profit/economic reality and ethical sense“ (Karmasin, 2010, p. 219). Corporate ethics are not an alternative to capitalism but an alternative within capitalism (Fulcher/Scott, 2007, p. 179).

3.2 Success factor work life balance

The term work life balance is the expression of a focus which requires free time to be used sensibly and therefore necessary chores of everyday life to be done quickly and easily, ideally, from home. This change in values which goes hand-in-hand with the term expresses in particular expectations concerning worktime with regard to flexible shaping of work times and dealing with work and free time as such. (Hardering, 2015, p. 391-410).

The term work life balance complements/substitutes in this regard in German the expression of the "combinability of work and life/of one‘s profession and family“ (Kratzer/Menz/Pangert, 2013, p. 190). Smith describes this term as follows: "(...) refers to people, spending sufficient

 ISBN 978-80-225-4279-1

time at their jobs while also spending adequate time on other pursuits, such as family, friends and hobbies“ (Smith, 2010, p. 434). Earlier generations had, in this regard, more the demand to separate work and private life. Through modern web technology – and forced through by the new value definition of generation Y - it has however become simple to experience work outside the office. At the same time free time activities are however creeping into work. Consequently dividing them is becoming noticeably difficult (Parment, 2013, p. 86).

For the potential employer it is therefore a question of creating employer attractiveness which is described as an *Employer Value Proposition* (EVP). In this regard employer attractiveness is not an end in itself but has clear commercial motivation and quantifiable benefits stem from it: thus studies demonstrate that particularly attractive employers in part gain over a hundred percent more applications for a vacant position, have 30% lower staff turnover rate and that recruitment costs are 55% below the average (Enaux/Henrich, 2011, p. 80). Thus today‘s society and employees which are needed most – as a rule either generation Y or generation Z - increasingly lose relevance; in contrast to this the search for a sustainable way of living and an increase in quality of life increasingly gain in significance (Enaux/Henrich, 2011, p. 80).

For the term *Generation Y* – partly also referred to as *Generation Why* or *Millennials* (Kovarik, 2013, p. 15) –, which occurred in this form first in the year 1983 there is no generally applicable definition. The common approaches for definitions which separate generations form one of the groups which could serve as a category and include, however, mostly the generations of the 1980s (Kovarik, 2013, p. 15), that is to say the following generation of the so-called *baby boomers* (born between 1955 to 1965) and Generation X (born between the end of the 1960s and the end of the 1970s) (Parment, 2013, p.6 and p. 7). In this regard – as already indicated in relation to work life balance - generation Y is described as follows: they feel a strong need for self-fulfilment and individuality and expect a participative corporate culture and colleagueship from their employers / the management. The same applies to the next generation, generation Z.

This generation – abbreviated to *Gen Z* - is the following generation after generation Y; the people which belong to this generation were all born between 1995 and 2010. This generation is characterised, alongside the value system of generation Y, even more significantly by the use of digital technologies. They are the *digital natives of the second-generation*. They also demand worklife balance at work but also, even more, digitalisation. In combination this shows that management has to provide free Internet time or allow private smartphones to be used for work purposes/or expressly permit their business usage and actively want this (so-called *bring your own device principle(BYOD-principle*)). In addition there is a high level of affinity to the web 2.0 (e.g. on Facebook) but also for an independent presence and mutual *like* culture. From an ethical point of view this generation is often criticised for its high level of *virtuality*; this orientation goes partly in this regard hand-in-hand with a turning away from interpersonal communication (Süddeutsche Zeitung (Hrsg.), 2015, o.S.).

Consequently from the demand for work life balance/for digitalisation the following demands can be derived for the management: management can meet the demands ethically by, amongst other things, providing sensible, benefit-oriented work, appreciation from superiors, the readiness to promote digitalisation (but at the same time e.g. through social media guidelines also setting limits or guidelines), providing the prospect of flexible, varied work, rapid availability of responsibility and space for independent, creative work and the corresponding remuneration package. These are the central perspectives and therefore factors for success which the management must meet in order to integrate the employee of the future to the company in the long term. These wishes are complimented by fulfilling the flexibility regarding the work location – this can, amongst other things, be achieved by offering the option of mobile working (telework, home office) – flexible working times (work time freedom, family-friendly work time culture which management makes possible and rejoining the company e.g. after

parental leave), promoting a results culture instead of a presence culture with a high level of responsibility in work and a self-discipline, believing in the future of the sector measured by its ability to innovate, the demand for an attractive further training programme with *quick wins* and a high level of efficiency in discussions as a declared company principle (Kempf, 2013, p. 236).

Overall it is a question of providing *meaningful work* i.e. sensible "between subjectivity, in shaping the work and societal benefit" (Hardering, 2015, p. 391). In this regard management acquires, alongside its role as a specialist a much greater role as a social contact than was the case ten years ago for instance. Here Hardering argues "that in making an issue of sensible work a consideration on 3 levels is helpful – the shaping of the work, the societal benefit of the work and the subjective interpretation" (Hardering, 2015, p. 391).

Here the management can act ethically as an economist, conventionalist, reformer or idealist (Ulrich/Thielemann, 1992, p. 10 ff.). For economists the current market system is at the forefront; it is about the market mechanism *automatically* bringing about ethically correct actions / leading to ethically correct results. Approxiamtely 75% of managers in management make up this group. With the conventionalists corporate ethics are elf-evident as the moral perceptions which apply in society also apply to commercial life. It is therefore not necessary for management to undertake *special efforts* in order to meet ethical principles. These happen by themselves. The reformers in management strive (continuously) to change the system and demand that the inherent necessity must be changed in ethical and moral terms. With the idealists a special effort is required in order to achieve the conflict between commercially striving for success and ethics and therefore achieve a cultural *change of consciousness* in general. Here there is no strong dependence on the *system* (Kreikebaum, 1995, pp. 181-182). In this way management can assume the tasks associated with corporate ethics. Essentially this relates to the perception of norms and rules for management behaviour, the assesment of corporate behaviour based on ethical *correctness* and observing which consequences arise from commercial behaviour. Here concepts and tools are used which aim to ensure that ethical problems can be anaysed and solved. In this regard both the demands of descriptive ethics (description and justification function of ethics) which stipulate which norms and moral principles people should observe by describing them and also the demands of normative ethics (regulation function of ethics) which prescribe the rules for management and which formulates and justifies moral judgements itself (precribing instructions and bans) (Scarano, 2002, pp. 25-35). From the sum of actions a corporate culture is born which is significantly characterized by the effects of staff who are employed and also by the working ethos of the sector (Kreikebaum, 1995, S. 177; Stevenson, 1937, pp. 14-31).

3.3 Solution approaches for the interaction between the striving for profit and corporate ethics in the management of the 21st century

Through the obligation that on the one hand managers have to *serve* the staff a lot of managers also clearly suffer [a lot of managers – author's note] from the conflict between the success expected of them and their need for human thoughtfulness (…)" (Kreikebaum, 1995, p. 181). There is a "trend toward secularist devaluation of the personal ethos of managers (…)" (Kreikebaum, 1995, p. 181).

According to Ulrich/Thielemann in management basic for this of ethically thinking act managers need to be distinguished as a basis for all decisions – and therefore also for all solutions which can be presented. In the literature a distinction is drawn between the *system oriented type* and the *culture oriented type*. With the former the manager is for a consciousness that the commercial environment is essentially characterised by overpersonal, anonymous structures of the economy. These correlations have their own intrinsic logic within which commercial actions and decisions must operate. With the latter however the manager also

perceives the economy and therefore the company in which he works as an area of life like any other. Ethics are therefore from the point of view of the management in this case integrated into the area of the economy and there is no *ethical problem*. Ethics represents something *normal* and self evident (Ulrich/Thielmann, 1992, p. 10 ff.).

The following solution approaches can for example be derived based on two general directions as *best practice* (Kreikebaum, 1995, S. 181 ff.; Ulrich/Thielmann, 1992, p. 10 ff.): the implementation of the principle of mindfulness in handling *ethical question working groups on corporate ethics* and integrating ethical aspects into visions, visions and corporate values – based on references contained in DIN ISO 26000 (cf. Chapter 4.) – Consideration of ethical issues and also in operational planning processes.

Precisely the principle of mindfulness is attributed a central role in the context of mindfulness training courses for managers. Mindfulness is a description which is based on Buddhist tradition for steering the person and this is focused on non-judgemental experiencing of what happens in the current moment. In this regard mindfulness refers to all natural, physical and mental processes (Buchheld/Walach, 2001, pp. 65-86). Mindfulness training for managers can significantly contribute to mindfulness becoming an essential part of the management style of the management and therefore a catalyst for ethical issues. Beyond this considering mindfulness aspects in management serves to rebalance stress situations to which management is subject. Mindfulness can help management *to find itself* and thereby work situations in life as a whole in a non-judgemental manner and therefore stress factors are reduced. Management therefore appears more believable in the eyes of the staff and orients its behaviour towards personal convictions and transparent basic values so that managers can be more prepared to take on responsibility for their staff and to act more understandingly (Sauer/Andert/Kohls/Müller, 2011, pp. 339-349).

In this regard mindfulness has an increasing level of importance for the health of managers, too. The significance here is in prevention and rehabilitation and therefore the increase of physical well-being the sense of the health definition of the United Nations (UN) (Michalak/Zarbock/Drews/Otto/Mertens/Ströhle/Schwinger/Dahme/Heidenreich, 2016, pp. 1-12; Heidenreich/Michalak, 2003, pp. 264-274).

As a furher solution approach diversity management in companies can be listed. Here it is about treating people ethically correctly with regard to various differentiations (e.g. sex, inclusion, religion, migration, philosophy, race, age, sexual orientation et cetera). The literature talks here of "intercultural opening“ Mayer/Vanderheiden (Hrsg.), 2014, pp. 38-49). In order that this can succeed, a high level of intercultural sensitivity is required on the part of the management: "in the shaping of intercultural/transcultural opening process it is about factual freedom from barriers irrespective of cultural origin with the objective of making possible intercultural diversity. In this regard the basic assumption exists that institutions and structures should reflect the cultural diversity of society (…).“ (Handschuck/Schröer, 2011, p. 38). In other words this means the management: the skill must be embedded to perceive cultural differences and achieve *style switching*. "Style Switching“ is therefore regarded as a central intercultural competence which is necessary within organisational parameters and a communication strategy based on these values (Clement, 2014, pp. 297-309).

With regard to the embedding referred to, the consideration of personnel/ethical aspects in the course of management interacting with members of the organisation (colleagues, staff, superiors) and (external) is the priority. It is about developing *new* concepts for the company culture, which presents basic ethical values. In order that the meditation is crowned with success these have to be coordinated and agreed with all parties concerned, i.e. that must be a *reflexive breaking*. According to Steinmann/Löhr the following areas are to be dealt with (Steinmann/Löhr, 1992, p. 63 ff.):

- Establishing a in line with performance and requirements

 ISBN 978-80-225-4279-1

- Verbal appraisal delivery
- Extending personnel development through discursive components (so-called con sensus management)
- Detaylorising work organisation and design
- Recruitment considering the person holistically

This is a method to then also introduce ethical aspects in the course of the humanisation of the work world into the company culture and into corresponding guidelines. An important role in this regard is also the implementation of new forms of work design and higher flexibility of work and working times. Management will have to then perceive their role as cooperation facilitators and conflict devices and *real* decisions will be increasingly outsourced to teams. Therefore managers (assuming management agree to principle for action in terms of new management ethics system) will have to bring these realisation into the corporate culture (Clement, 2014, pp. 183-184).

That it succeeds depends on self-critical reorientation and change in consciousness. Precisely managers are required here to proceed as role models in the change process. If one considers this process from a personnel/ethical point of view then it is primarily a realignment of the relationship between management and managers which goes hand-in-hand with the change in the position of managers. It is about breaking down reservations and using the potential for qualification of the staff members more than before which is shown again in the shifting of responsibilities of the management to teams as described earlier (Clement, 2014, pp. 297-309). Only when this succeeds can a company act as part of society and be perceived as such by society. This acceptance has as a consequence that people trust the company (a concept of social responsiveness) and which can be expressed in a communicative, responsible and innovative modus operandi. In acting communicatively the perception of the demands groups is in the forefront and in acting responsibly the perception of role responsibility, causal responsibility and competence responsibility and with acting innovatively it is the implementation of product, procedure and social innovations. Thus it can be explained that the decisions of the management can no longer be explained in purely rational terms and that it is not only about making profit maximising decisions. The obligations of the company towards society and staff will be increasingly determined by actions. A company can therefore not act rationally in just technical and economic terms but must also act efficiently within a socio-economic reality. That is to say the management of the company must focus on profit and the same time in an ethically correct manner by uniting the three demands as described which will again lead to a higher level of credibility and long term (sustainable) corporate success (Clement, 2014, p. 297 ff.).

4. Implementation with the help of the regulations in DIN ISO 26000

DIN ISO 26000 is given the title *Guideline for social responsibility of organisations*. The objective is to make social responsibility of companies (CSR) better known and to provide a holistic reference framework for the topic CSR which ensures international understanding. In terms of content issues such as organisation management, rights, working practices, the environment, commercial and business practices and also consumer affairs are dealt with. DIN ISO 26000 demonstrates that by considering the principles of, amongst others, the motivation of staff and their identification with the organisation where they work can be increased. In this regard assuming societal responsibility is an essential factor for success. DIN talks therefore about integrative management of societal responsibility. The object is that the organisation should shape the activities which it undertakes in such a way that the interests concerned should be considered and this consideration then contributes to sustainable development. Based on this – DIN goes on - the company and management should act in such a way that natural life

principles can be maintained through generations and in so doing welfare can be guaranteed sustainably (Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.), o.J., Ch. 1-2).

This means that management has to behave *with decency* – i.e. based on the role model of an experienced businessman (Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.), o.J., Ch. 3). In this way the regulation describes that social responsibility exists in a company/or is lived by the management if the "responsibility of an organisation contributes to the effects of its decisions and activities for society and the environment through transparent ethical behaviour which supports sustainable development, the common good, considers the expectations of the demand groups, observes the law and is in line with international behaviour standards, is integrated in the entire organisation and is lived in its relationships" (Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.), o.J., Ch. 3, p. 1). Thus the DIN-regulations form a direct connection between corporate ethics and CSR by understanding CSR as a situation which, amongst other things, can be created through ethical conduct. The DIN norm understands ethical behaviour in a way that the behaviour of an organisation is based on honesty, justice and integrity (Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.), o.J., Ch. 3, p. 2). In this regard in connection with ethical conduct the holistic consideration of the seven CSR key issues are considered necessary as they demonstrate mutual interdependences. Worthy of note here are the integration and development of society, respecting human rights, fair working practices and commercial and business practices, the consideration of environmental aspects, considering consumer issues and the integration and development of society into - this aspect can also be seen as an independent aspect – organisational management (Vitt/Franz/Kleinfeld/Thorns, 2011, o.S.).

These aspects are to be observed by management in making decisions. For this, in line with the DIN regulations, appropriate guidelines are to be drawn up and integrated into existing regulations (Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.), o.J., Ch. 3, p. 5).

5. Summary

In this piece of work an examination was made as to how ethical perspectives in the management of the 21st-century appear and how the existing interactions between the quest for profit and corporate ethics can be countered. It was possible to work out the elements considered do not represent a contradiction but that they complement each other. In this regard elements of web 2.0 gain significantly in meaning in modern management.

The role of the manager is changing. The journey from the hierarchy leader to the partner for staff has started whereby by the leader uses the social, methodological and specialist competence of his staff as a partner and sees himself as a facilitator and sparring partner. The sustainability of processes and work life balance can be seen as critical factors for success in this process. In both cases the exchange of information has essential significance. Here thoughts from the development of web 2.0 are taken on board. In the context of ethics 2.0 it is about making possible the exchange of information between management and staff in a protected environment. In this regard particular questions relating to data protection and information security must be considered but these should not be an obstacle for the development. The central aspects of this piece work can thus be summarised in the following theses:

- **Thesis 1: Corporate ethics are updatable in the sense of web 2.0** Corporate ethics have to adapt to the changing societal and communicative contexts which again is seen as a prerequisite for arguing normatively. In this way corporate ethics are updatable and can be seen as in need of updating in the sense of the web 2.0. Only then can the management of the 21st-century be put in a position to consider ethical issues sufficiently in terms of their actions. This applies particularly to companies and sectors subject to significant change.

- **Thesis 2: There are two driving forces for a refocusing of corporate ethics.** Sustainability and work life balance are the driving forces for refocusing of corporate ethics.

- **Thesis 3: Solution approaches for the interaction between the quest profit and ethical conduct are to be found in wide-ranging classical and modern approaches to ethics and sustainability.** In the context of solution approaches the first thing which must take place is that the suffering of managers has to be perceived. Because the interaction poses for many managers considerable challenges. Based on the type of manager in a system or culture oriented context, there is an ethical problem or there is not.
- **Thesis 4: DIN ISO 26000 makes available the scope for action for the implementation of sustainable and ethically correct conduct for companies.** DIN ISO 26000 proves that by considering ethical and sustainable principles in management the motivation and identification of staff with the organisation in which they work can be increased. A central role in this regard is played by the manager as a role model and also the embedding of actions in the company culture which is to be found again in guidelines, visions, missions and corporate values.

In this piece of work it has been made clear that modern management in the 21st-century is not only on the way to ethics 2.0 but that far more the elements of web 2.0 have already found a way into modern ethics. What is more: without these thoughts management in the 21st-century would not be thinkable. In the context of this short consideration of the topic not all aspects of the question could be considered. In a further step in particular the role of the numerous demand groups and the effect of their behaviour with regard to ethical questions must be considered in more detail. In this regard the author assumes that further developments in the field of communication will influence this exchange significantly.

References

Aßländer, M.S. (Hrsg.) (2011). *Handbuch Wirtschaftsethik.* Stuttgart: J.B. Metzler, 2011.

Buchheld, H. – Walach, H. (2001). Achtsamkeitsmeditation in Vipassana-Meditation und Psychotherapie. Forschungsstand und aktuelle Perspektiven. In Belschner, W. – Gottwald, P. (Hrsg.), *Transpersonale Studien*. Oldenburg: BIS, S. 65–86.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (o.J.). *Die DIN ISO 26000 – Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen.* Berlin: Eigenverlag, o.J.

Carroll, A.B. – Buchholtz, A.K. (2000). *Business & Society, Ethics and Stakeholder Management.* Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing, 2000.

Clement, U. (2014). Interkulturelle Öffnungsprozesse in der Wirtschaft. In Vanderheiden, E. – Mayer, C.H. (Hrsg.) *Handbuch Interkulturelle Öffnung – Grundlagen, Best Practice.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2014, pp. 297-309.

Enaux, C. – Henrich, F. (2011). *Strategisches Talent-Management – Talente systematisch finden, entwickeln und binden.* Freiburg: Haufe, 2011.

Filipović, A. (2007). *Ethik 2.0 für das Web 2.0?*. http://www.unbeliebigkeitsraum.de/2007/08/03/ethik-20-fur-das-web-20/, [accessed 04.10.2016].

Fulcher, J. – Scott, J. (2011). *Sociology.* Oxford: OUP Oxford, 2011.

Goodpaster, K.E. – Matthews, J.B. jr. (1982). Can a Corporation Have a Conscience? *Harvard Business Review*. Januar 1982, o.S.

Handschuck, S. – Schröer, H. (2011). Interkulturelle Öffnung von Organisationen: Strategische Ansätze und Beispiele der Umsetzung. http://www.i-iqm.de/dokus/interkulturelle_orientierung_oeffnung.pdf, [accessed 12.10.2016].

Hardering, F. (2015). Meaningful work: Sinnvolle Arbeit zwischen Subjektivität, Arbeitsgestaltung und gesellschaftlichem Nutzen. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 40*(4), pp. 391–410.

Heidenreich, T. – Michalak, J. (2003). Achtsamkeit (Mindfulness) als Therapieprinzip in Verhaltenstherapie und Verhaltensmedizin. *Verhaltenstherapie, 13*, 264–274.

Heinrichs, H. (o.J.). *Sharing Economy – Auf dem Weg in die neue Konsumkultur?* Lüneburg: no publishing source o.J.

Karmasin, M. (2010). Medienunternehmung. In Schicha, C. – Brosda, C. (Hrsg.) *Handbuch Medienethik.* Wiesbaden: VS, 2010, S. 217–231.

Kempf, M. (2013). Strahlkraft nach außen und nach innen In Künzel, H. (Hrsg.) *Erfolgsfaktor Employer Branding – Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen*. Berlin/Heidelberg: Springer, 2005, pp. 229–250.

Knorr, E. (2004). The Year of Web Services. *CIO.* 15.12.2003/01.01.2004, pp. 90–94.

Kratzer, N. – Menz, W. – Pangert, B. (2013). Work-Life-Balance: Eine Bestandsaufnahme In Bornewasser, M. – Zülch, G. (Hrsg.) *Arbeitszeit – Zeitarbeit*. Wiesbaden: Springer, 2013, pp. 189–204.

Kreikebaum, H. (1995). Führungskräfte im Spannungsfeld von Führungsethik und Unternehmenskultur. In Krystek, U. – Link, J. (Hrsg.) *Führungskräfte und Führungserfolg – neue Herausforderungen das strategische Management.* Dietger Hahn zum 60. Geburtstag. Wiesbaden: Gabler, 1995, pp. 173–190.

Mayer, C.-H. – Vanderheiden, E. (2014). Handbuch Interkulturelle Öffnung – Grundlagen, Best Practice, Tools. In Vanderheiden, E. – Mayer, C.H. (Hrsg.) *Handbuch Interkulturelle Öffnung – Grundlagen, Best Practice.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2014, pp. 27–66.

Michalak, J. – Zarbock, J. – Drews, M. – Otto, D. – Mertens, D. – Ströhle, G. – Schwinger, M. – Dahme, B. – Heidenreich, T. (2016). Erfassung von Achtsamkeit mit der deutschen Version des Five Facet Mindfuleness Questionnaires (FFMQ-D). *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie European Journal of Health Psychology, 24*(1), 1–12.

Noll, B. (2002). *Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft.* Stuttgart: Kohlhammer, 2002.

O´Reilly, T. (2006). *Web 2.0 Compact Definition: Trying Again.* http://radar.oreilly.com/2006/12/web-20-compact-definition-tryi.html, [accessed 05.10.2016].

Parment, A. (2013). *Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen.* 2. Auflage. Wiesbaden: Springer, 2013.

Pieper, A. (2003). *Einführung in die Ethik.* 5. Auflage. Tübingen: Francke, 2003.

Sauer, S. – Andert, K. – Kohls, N. – Müller, G.F. (2011). Mindful Leadership: Sind achtsame Führungskräfte leistungsfähigere Führungskräfte? *Gruppendynamische Organisationsberatung, 42,* 339–349.

Scarano, N. (2002). Metaethik – ein systematischer Überblick. In Düwell, M. – Hübenthal, M. – Werner, H. (Hrsg.) *Handbuch Ethik.* Stuttgart/Weimar: J.B. Metzler, 2002, pp. 25–35.

Smith, A. (2008). *The Invisible Hand.* London: Penguin Books, 2002.

Smith, K.T. (2010). Work-Life Balance Perspectives of Marketing Professionals in Generation Y In Routledge, Taylor & Francis Group (Hrsg.) *Services Marketing Quarterly, 31*(4), pp. 434–447.

Steinmann, H. – Löhr, A. (1992). *Grundlagen der Unternehmensethik.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Stevenson, C.L. (1937). The Emotive Meaning of Ethical Terms. *Mind, 46,* 14–31.

Süddeutsche Zeitung (Hrsg.) (2015). *Flexibel und fit, digital und öko – Jugend im Wandel.* Süddeutsche Zeitung, 22.05.2015, o.S.

Ulrich, P. – Thielemann, U. (1992). *Ethik und Erfolg – Unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften: eine empirische Studie.* St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik, Band 6. Bern/Stuttgart: Haupt, 1992.

Vitt, J. – Franz, P. – Kleinfeld, A. – Thorns, M. (2011). *Gesellschaftliche Verantwortung nach DIN ISO 26000 – Eine Einführung mit Hinweisen für Anwender.* Berlin/Wien/Zürich: Beuth, 2011.

Watzlawik, P. (2005). *Anleitung zum Unglücklichsein.* München: Piper, 2005.

Nelegálna práca a jej vplyv na výkonnosť podniku
Undeclared work and her impact on business performance

Slavka Šagátová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: slavka.sagatova@euba.sk

Abstract
Economic development speed and turbulences contribute to the current trendfocusing on short-term performance in order to address the primary concerns, such as survival and risks elimination . Therefore illegal practicesenter into business activities, among which prominent rung is occupied by undeclared work and illegal employment. Despite the short-term positive effects, however, such proceedings are negative for the employee as well as for the company. In addition to the immediate threat of sanctions for illegal acting, illegal employment will have long-term negative impact on the company performance and its management from the long-term perspective.

JEL classification*: O17, D78*
Keywords*: undeclared work, black work, business performance*

1. Úvod

Súčasný tlak na okamžité dosahovanie pozitívnych hospodárskych výsledkov núti mnoho podnikov ku krátkozrakým rozhodnutiam, ktoré sa prejavujú v obetovaní zdravia podniku na úkor okamžitého zisku. Neustála snaha o zvyšovanie tohto parametra výkonnosti podniku vedie k potrebe znižovania nákladov a vťahuje podniky do aktivít, ktoré sú často za hranicou legálnosti. Z toho dôvodu sa podniky stávajú súčasťou praktík spadajúcich do zóny šedej ekonomiky. Jedným z aspektov takéhoto konania je nelegálne zamestnávanie zamestnancov alebo nelegálna práca. V posledných 10 rokoch bolo realizovaných niekoľko výskumov, ktoré jednoznačne identifikovali prítomnosť čiernej práce v podmienkach SR. V nadväznosti na uvedené skutočnosti je cieľom tohto článku poukázať na negatívne aspekty nelegálneho zamestnávania a identifikovať faktory podmieňujúce sklon podnikov k tejto praktike.

2. Čierna práca a jej vnímanie

Čiernu prácou je možné chápať v širších súvislostiach, ako každú činnosť, z ktorej plynú jej vykonávateľom nelegálne príjmy (nezaznamenané v oficiálnej ekonomike). Do tejto skupiny možno zahrnúť aj činnosti, ktoré sú nelegálne vzhľadom na ich trestný charakter napr. pašovanie, obchodovanie s drogami a podobne. Nelegálna práca pritom nie je obmedzená iba na práce vykonávané za peniaze, ale zahŕňa aj prácu vykonávanú výmenou za iný produkt.

V užšom význame možno hovoriť o nelegálnej alebo nezaznamenanej práci, v rámci ktorej sa vykonávajú v podstate zákonné činnosti, nadobúdajúce nezákonný charakter, v dôsledku obchádzania legislatívnych predpisov týkajúcich sa zamestnávania a pracovnoprávnych vzťahov. V takomto ponímaní ide o prácu za peniaze, u ktorej možno kvantifikovať hodnotu príjmu. Pri hlbšom pohľade na nelegálnu prácu ju možno identifikovať z hľadiska dvoch zdrojov:

a) Nelegálna práca fyzických osôb, ktoré vykonávajú zákonné činnosti nepovoleným spôsobom, ktorý je v rozpore so zákonom, alebo neprihlásenú činnosť, ktorá umožňuje dosiahnuť neprihlásený príjem.
b) Nelegálna práca u zamestnávateľov, v prípade ktorých hovoríme o nelegálnom zamestnávaní. Pod nelegálnym zamestnávaním chápeme využívanie pracovnej sily fyzických osôb, bez dodržiavania platných legislatívnych predpisov v oblasti pracovnoprávnych vzťahov, daňových a odvodových povinností.

Z hľadiska legislatívy (§ 2 zákona č. 82/2005 Z.z. o nelegálnej práci a nelegálnom zamestnávaní v znení neskorších predpisov) možno nelegálnu prácu a nelegálne zamestnávanie vnímať v troch rovinách: ako prácu zo závislej činnosti, ako prácu, ktorá je vykonávaná bez právneho vzťahu a nelegálnym zamestnávaním je aj sprostredkovanie zamestnania spôsobom, ktorý nie je v súlade s osobitným predpisom (Zákon č. 5/2004 Z. z. v znení neskorších predpisov). (Perichtová, 2010)

Obrázok 1
Nelegálna práca a zamestnávanie z hľadiska legislatívy

<table>
<tr><td rowspan="5">NELEGÁLNA PRÁCA</td><td rowspan="3">závislá práca</td><td colspan="2">DÔVOD NELEGÁLNOSTI</td></tr>
<tr><td rowspan="3">závislá práca</td><td rowspan="3">NELEGÁLNE ZAMESTNÁVANIE</td></tr>
<tr><td>bez vzniku pracovnoprávneho vzťahu</td></tr>
<tr><td>v prípade cudzinca, ktorý nespĺňa požiadavky legislatívnych predpisov na zamestnávanie</td></tr>
<tr><td>nedodržanie oznamovacích povinností (zamestnanec voči úradu práce, zamestnávateľ voči sociálnej poisťovni)</td></tr>
<tr><td colspan="3">bez právneho vzťahu</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="4">Sprostredkovanie zamestnania spôsobom, ktorý nie je v súlade s osobitným predpisom.</td></tr>
</table>

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri analýze vývoja nelegálneho zamestnávania v SR možno na základe záverečnej správy Národného inšpektorátu práce (NIP, 2015) konštatovať, že počet subjektov, ktoré porušili zákaz nelegálneho zamestnávania zamestnancov medziročne rastie.

Tabuľka 1
Výsledky kontrol Národného inšpektorátu práce

ROK	2012	2013	2014	2015
Výkony	12 093	20 692	23 596	23 698
Kontrolované subjekty	10 947	18 558	20 704	20 687
Subjekty, ktoré porušili zákaz NZ	359	685	1 226	1 448
% subjektov ktoré porušili NZ z kontrolovaných subjektov	3,28%	3,69%	5,92%	7,00%
Kontrolované FO	41 538	58 029	56 883	55 616
Nelegálne zamestnávané FO	692	1 323	2 335	2 686
Počet nelegálne zamestnávaných FO zistených pri jednom výkone kontroly	6	6	10	11

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Záverečnej správy NIP za rok 2015

Z tabuľky 1 vyplýva, že medziročne narastá tak počet subjektov, ktoré nelegálne zamestnávajú zamestnancov, približne o jedno percento a tiež počet nelegálne zamestnávaných fyzických osôb, približne o 1 osobu na vykonanú kontrolu. Zo správy Národného inšpektorátu práce (2015) tiež vyplynulo, že počet nelegálne zamestnaných mužov dvojnásobne prevyšuje počet nelegálne zamestnaných žien.

3. Dôvody nelegálneho zamestnávania a nelegálnej práce

Pohnútky vedúce k nelegálnemu zamestnávaniu sú prejavom snahy znižovať náklady a zvyšovať zisk, pričom k naplneniu tohto cieľa môžu priniesť rôzne aktivity v oblasti nelegálnej práce. Výskum realizovaný na Slovensku Bednárikom v rokoch 2013 a 2014 (Bednárik, 2014) [1], zaraďuje medzi najvýznamnejšie prejavy nedeklarovanej práce:

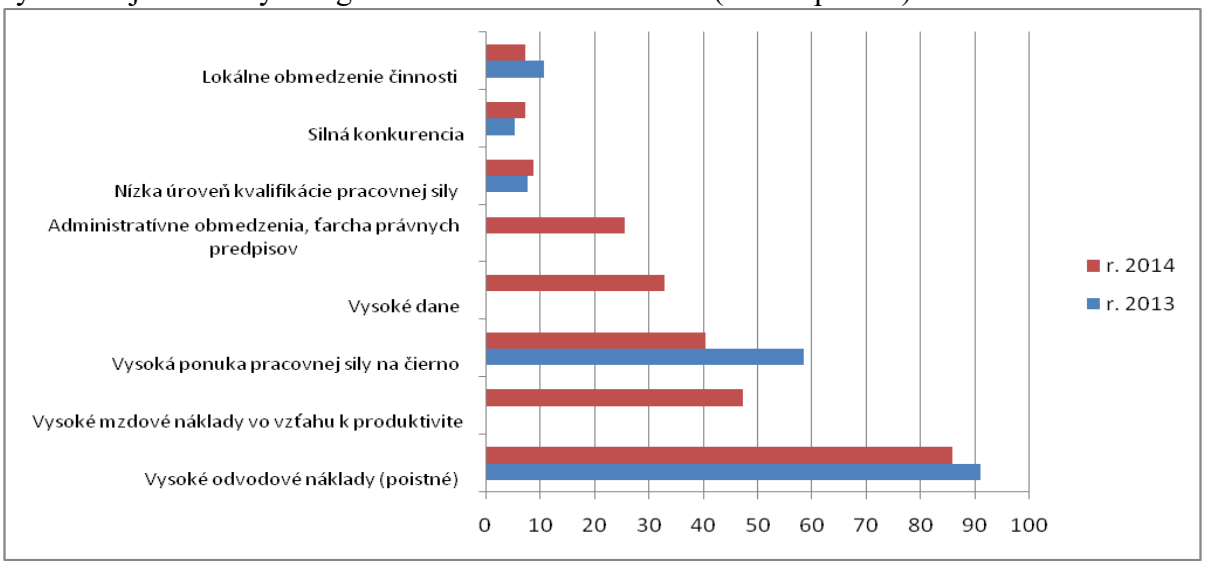
- Nezdokladované vyplácanie mzdy zamestnancovi, s ktorým bol uzatvorený pracovnoprávny vzťah.
- Vykonávanie služieb fyzických osôb pre iné fyzické osoby (ktoré môžu byť aj podnikateľmi) bez založenia pracovnoprávneho vzťahu.
- Vynútená samostatne zárobková činnosť – kde zamestnávateľ v snahe vyhnúť sa plateniu daní a odvodov za zamestnancov presúva túto povinnosť na nich a prácu im poskytne, len ak ju vykonávajú ako samostatne zárobkové činné osoby.

Tieto praktiky uplatňujú predovšetkým živnostníci a malé podniky využívajúce príležitostné a sezónne práce. V odvetviach prevažuje stavebníctvo, potom služby, cestovný ruch, maloobchod a poľnohospodárstvo.

Motívom, ktorý vedie podniky k nelegálnemu zamestnávaniu je podľa tejto štúdie predovšetkým vysoké odvodové zaťaženie, za dôležité sú tiež považované príliš vysoké mzdové náklady vo vzťahu k produktivite práce a aj vysoká ponuka pracovnej sily načierno. Za významný faktor možno ešte považovať vysoké daňové zaťaženie a administratívne obmedzenia.

Obrázok 2

Najvýznamnejšie motívy nelegálneho zamestnávania v SR (v % odpovedí)



Zdroj: Bednárik, R. (2014) Nedeklarovaná práca na Slovensku. Záverečná správa z VÚ č. 2170. Inštitút pre výskum práce a rodiny, Bratislava 2014 http://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2014/Bednarik/2170_bednarik.pdf.

[1] Výskum mapuje názory odborníkov z oblasti štátnej správy

Z pohľadu nelegálnej práce môžeme na základe výskumu Hajnovičovej a Marchevského (2007) (Marchevský, 2005) identifikovať profil osôb, ktoré budú mať sklon k účasti na nedeklarovanej práci. Pre takéto osoby bude charakteristické:

- muži,
- vek 15 – 24 rokov (Bednárik (2014) vo svojom výskume však hovorí, že kríza priniesla rovnaké ohrozenie pre mladšie ročníky a aj pre ľudí do 50 rokov).
- nezamestnaní, študenti,
- vykonávanie práce do 2 – 3 mesiacov,
- osoby snažiace sa platiť svoje účty,
- osoby, ktoré sú v prostredí šedej ekonomiky,
  - poznajú niekoho vykonávajúceho nelegálnu prácu,
  - kúpili si produkt v rámci nelegálnej ekonomiky,
  - získali časť miezd nelegálne,
  - nelegálna práca je jediná možnosť zamestnania,
- snaha vyhnúť sa plateniu daní,
- neuvedomovanie si následkov nelegálnej práce, malé povedomie o negatívach nelegálnej práce.

Na základe zistených skutočností možno zosumarizovať aj isté výhody a tiež nevýhody, ktoré vyplývajú z nelegálnej práce pre zamestnávateľa aj zamestnanca. Kým u zamestnávateľa je možné identifikovať viac výhod ako nevýhod z pohľadu zamestnanca je to naopak.

Tabuľka 2
Výhody a nevýhody nelegálnej práce

Pohľad zamestnávateľa	Pohľad zamestnanca
Výhody – "úspora nákladov" - na mzdách, - na mzdách za dovolenku, - na odvodoch do Sociálnej poisťovne na účely sociálneho poistenia, - na odvodoch do Sociálnej poisťovne na účely úrazového poistenia, - na odvodoch do zdravotnej poisťovne, - na stravnom pre zamestnancov, - na osobných ochranných pracovných prostriedkoch a ďalších povinnostiach zamestnávateľa v súvislosti s BOZP (napr. školení), - zníženie administratívnej náročnosti.	Výhody: - má „platenú" prácu, - zo mzdy neodvádza odvody do Sociálnej poisťovne, - zo mzdy neodvádza odvody do zdravotnej poisťovne, - poberá dávky v nezamestnanosti, resp. dávky v hmotnej núdzi,
Nevýhody: - málo motivovaní zamestnanci (nedostatočná výkonnosť, kvalita) – v prípade odhalenia: - vysoké pokuty, - strata možnosti 5 rokov získať štátnu pomoc.	Nevýhody: - neistá práca, - nízke finančné ohodnotenie, - pracovný čas podľa potreby zamestnávateľa, - absencia nároku na dovolenku, - absencia stravného,

 ISBN 978-80-225-4279-1

	- absencia sociálneho zabezpečenia (problem pri odchode do dôchodku, čerpaní dávok od štátu …) - absencia zdravotného poistenia (nevzniká nárok na nemocenské dávky) - absencia ochrany pred pracovnými úrazmi a chorobami z povolania (bez odškodnenia pri ich výskyte) zánik nároku na poberanie dávok v nezamestnaní, dávok v hmotnej núdzi.

Zdroj: spracované podľa Perichtovej (2010)

Okrem priamych vplyvov na zamestnávateľa a zamestnanca vytvára nelegálna práca aj sprostredkované dopady vyplývajúce z deformácie podnikového okolia. Pričom k skresleniam dochádza tak pri výške mzdy a tiež v rozsahu disponibilnej pracovnej sily. V širšom kontexte vývoja ekonomiky možno uvažovať aj o poklese dopytu štátu (v dôsledku zníženia príjmov do ŠR), ale na druhej strane náraste spotreby nelegálne pracujúcich.

4. Vplyv nelegálneho zamestnávania na výkonnosť podniku

Okrem už spomínaných negatív nesie nelegálne zamestnávanie so sebou aj utajovanie informácií, ktoré nie je možné zahrnúť do informačných databáz podniku a následne použiť pri analýzach a prognózach podnikových činností. Z hľadiska merania podnikovej výkonnosti je možné sledovať vplyv nelegálneho zamestnávania v niekoľkých polohách:

a) Nelegálne zamestnávanie sa prejaví v absolútnych ukazovateľoch:
- nižšie vykazovanie v oblastiach: počet zamestnancov, objem nákladov na mzdy, odvody, dovolenku, práceneschopnosť, príspevok na stravovanie, bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci a ďalšie náklady súvisiace so zamestnancami.
- vyššie vykazovanie v oblasti: objem výkonov, tržby a zisk z hospodárskej činnosti.

b) Následne sa nelegálne zamestnávanie prejaví aj v pomerových ukazovateľoch, kde rast výnosovej časti a pokles nákladovej časti môže znamenať dvojnásobné skreslenie. Napríklad pri ukazovateľoch produktivity práce (objem výkonov/počet zamestnancov) bude výsledok ovplyvnený na jednej strane vyšším objemom produkcie, ktorý zabezpečili nelegálni zamestnanci, na druhej strane v počte pracovníkov nebude zahrnutý skutočný počet zamestnancov, ktorí danú prácu vykonali. Takéto dopady sa prejavia aj v ukazovateľoch ako: Ekonomická pridaná hodnota ľudským kapitálom (Human Economic Value Added – HEVA), ktorý vyjadruje podiel jedného zamestnanca na vytvorenej ekonomickej pridanej hodnote alebo Pridaná hodnota ľudským kapitálom (Human Capital Value Added – HCVA).

c) Skreslená bude aj oblasť peňažných tokov podniku, kde vyplácanie peňažných prostriedkov za nelegálnu prácu, nebude evidované vo výdavkoch podniku

c) K deformáciám môže dôjsť aj v údajoch vyjadrujúcich výkonnosť podnikov v odvetví zasiahnutom nelegálnym zamestnávaním.

Vplyv na samotnú výkonnosť podniku môže mať fakt, že nelegálne zamestnaní zamestnanci budú mať nižšiu motiváciu plniť stanovené pracovné úlohy, vzhľadom na ich nestabilnú pracovnú pozíciu. Jediný motivačný faktor, ktorý môžu voči nim zamestnávatelia uplatniť bude

finančné ohodnotenie. (Istú výnimku môžu tvoriť zamestnanci, ktorí očakávajú, že z nelegálneho zamestnania sa časom stane legálne.)

5. Záver

Nelegálna práca, či už na strane poskytovateľa alebo jej prijímateľa, môže síce prinášať krátkodobé pozitívne efekty, ale z dlhodobého hľadiska je nutné ju vnímať negatívne. Na strane zamestnancov vykonávajúcich nelegálnu prácu sa negatívne dopady prejavia najme v nezabezpečení sociálnych istôt v prípade zdravotných problémov, odchodu do invalidného alebo starobného dôchodku. Tento fakt ešte podčiarkuje skutočnosť, že takáto práca je vykonávaná najmä v robotníckych povolaniach, kde je vyššia pravdepodobnosť ohrozenia zdravia (pri nelegálnej práci, aj v dôsledku nedôsledného dodržiavania pravidiel bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci). Negatívne možno vnímať i psychický tlak, ktorý môže vyplývať z neistej budúcnosti, keďže nelegálny príjem je väčšinou krátkodobý.

Na druhej strane účasť podnikov na nelegálnom zamestnávaní môže znižovať motivovanosť zamestnancov k udržaniu požadovanej výkonnosti v rámci podniku a to čo do objemu práce aj kvality. Skresľuje výkonnostné ukazovatele a zhoršuje riadenie výkonnosti podniku. Deformuje aj okolie podniku skresľovaním výšky priemernej mzdy, objemu voľnej pracovnej sily a tiež neodvádzanie prostriedkov pre efektívne fungovanie štátu a plnenie jeho funkcií.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0844/15 “Diagnostika podnikových procesov v kontexte šedej ekonomiky” v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Bednárik, R. (2014). *Nedeklarovaná práca na Slovensku.* Záverečná správa z VÚ č. 2170, Bratislava: Inštitút pre výskum práce a rodiny, Bratislava. 2014. http://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2014/Bednarik/2170_bednarik.pdf. [accessed 8.12.2015]

Eurobarometer (2013) *UNDECLARED WORK IN THE EUROPEAN UNION* Special Eurobarometer 402 207 p. ISBN 978-92-79-33468-9 *ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_**402**_en.pdf* [accessed 8.10.2016]

Fassmann, M. (2007).*Stínová ekonomika a práce načerno.* Praha: Sondy, 2007. ISBN 978- 80-86846-21.

Hajnovičová, V. - Marchevský, P. (2007): *Odhad neregistrovanej práce v SR (výsledky z prieskumu verejnej mienky),* ŠÚSR, Slovenská štatistika a demografia 4/2007, ISSN: 1210-1095

Marchevský, P. (2005): Vnímanie nelegálnej práce slovenskou verejnosťou, ŠÚSR, *Slovenská štatistika a demografia* 3-4/2005. ISSN 1210-1095

Neumannová, A. - Židó, M. (2014) Teoretické východiská diagnostiky nelegálnej práce a zamestnávania ako oblasti šedej ekonomiky. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, s.349-355. ISBN 978-80-225-3867-1,

Národný inšpektorát práce (2015) *Informatívna správa o vyhľadávaní a potieraní nelegálnej práce a nelegálneho zamestnávania za rok 2015* www.nip.sk/?id_fa=713&ins=nip [accessed 2.11.2016].

Národný inšpektorát práce (2015) *Príloha k Informatívnej správe o vyhľadávaní a potieraní nelegálnej práce a nelegálneho zamestnávania za rok 2015* www.nip.sk/?id_fa=712&ins=nip [accessed 2.11.2016].

Perichtová, B. (2010) Analýza vývoja nelegálnej prácea nelegálneho zamestnávania v SR s dôrazom na jej ekonomický a sociálny dopad na spoločnosť, zamestnávateľa a zamestnanca Inštitút pre výskum práce a rodiny. Inštitút pre výskum práce a rodiny, Bratislava, 2010, http://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2010/Perichtova/VS_2327_Perichtova.pdf [accessed 20.10.2016]

Rybárová, D. - Štetka, P. (2016) Meranie výkonosti v kontexte manažmentu rizika. In *Ekonomika, financie a manažment podniku - rok 2015* : zborník vedeckých prác pri príležitosti 75. výročia založenia Ekonomickej univerzity v Bratislave. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, S. 1-7. ISBN 978-80-225-4280-7, s.

SpecialEurobarometer 402 (2014). *UndeclaredWork in the EU.*EuropeanCommission, 2014 ISBN 978-92-79-33468-9 http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_402_en.pdf, [accessed 15.09.2015].

Šagátová, S. (2016) The Consequences of business activities implementation in the grey economy zone. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2016*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, s. 1006-1014. ISBN 978-80-225-4245-6.

4*The ShadowEconomy in Europe, 2013*. s. 23. [online]. [20.11.2015]. Dostupné na internete: <http://www.visaeurope.com/en/about_us/idoc.ashx?docid=6c1cf1fd-0b40-4d36-a594-997f05284281&version=-1>.

Miera finančnej gramotnosti študentov v oblasti poisťovníctva
The rate of students financial literacy in the insurance field

Pavel Škriniar
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: pavel.skriniar@euba.sk

Abstract
The questionnaire survey focused on knowledge in insurance revealed that the insurance industry does not belong to those in which customers would be fully oriented. A cursory understanding of how insurance they have, but just ask the question in a different light and respond will by changed. Lack of awareness about insurance, about its differences to, for example, savings in the bank, is a source of future conflict between the client and the insurance company. Insurance companies need to respond to low financial literacy in the field of insurance. The only way to do this is the education. Only in this way can insurance companies have a stable and satisfied clients.

JEL classification*: G22*
Keywords*: insurance, financial literacy, students*

1. Úvod

Základom spokojnosti klienta je kúpiť si práve to, čo potrebuje a očakáva. Problémy vznikajú, ak kúpou získa niečo, čo nevyužije, resp. nevie, čo kúpil a neprečíta si ani návod na používanie. Menší problém je to vtedy, ak ide o spotrebný tovar. Ten sa dá vrátiť, darovať či predať. S finančnými službami to až také jednoduché nie je. Nedajú sa vrátiť, podarovať ani predať. Výsledkom je strata peňazí, ktorej sa dalo vyhnúť. Stačí poznať, ktorý finančný produkt je na čo určený. Spravili sme prieskum medzi študentmi piateho ročníka, ktorý bol zameraný na zisťovanie znalostí o poisťovníctve. Zámerom bolo identifikovať vnímanie rozdielov medzi bankou a poisťovňou, overiť si pochopenie základných princípov poisťovníctve a konfrontovať predstavu študentov ako čoskoro čerstvých absolventov o príspevkoch v rámci povinného zmluvného poistenia so zámerom vlády zaviesť špeciálny 8-percnetný odvod na neživotné poistenie. Dotazník pozostával z 18 otázok a zúčastnilo sa ho 109 respondentov – študentov piateho ročníka Ekonomickej univerzity v Bratislave.

2. Identifikovať rozdiely medzi poisťovňou a bankou

Časť otázok dotazníka bola venovaná zisťovaniu, ako študenti vnímajú rozdiely medzi poisťovňami a bankami. Na tento účel slúžili nasledujúce otázky:

1, Keď počujete slovo „banka“, s čím si ho automaticky spojíte?

2, Keď počujete slovo „poisťovňa“, s čím si ho automaticky spojíte?

3, Ak by ste sa mali rozhodnúť, kam vložiť 10 000 eur, aby ste o ne počas 10 rokov neprišli, resp. mali aspoň toľko, koľko ste vložili, ktorú z nasledujúcich možností by ste si vybrali (iba jednu)?

4, V čom vidíte spoločné prvky bánk a poisťovní? (možnosť viacnásobnej odpovede)

5, V čom je rozdiel medzi sporením napríklad v banke a životným poistením (možnosť viacnásobnej odpovede)

Študenti si pojem „banka“ v 51 % prípadoch spájajú s pojmom „peniaze“. Pri poisťovniach je najčastejším výrazom uvedené „poistenie“. Stalo sa tak u 21 % respondentov. Tu si treba všimnúť výrazný rozdiel v percentách. Kým pri bankách ide o väčšinu respondentov, pri poisťovniach iba o pätinu. Poisťovne totiž u nich evokujú pojmy ako ochrana, bezpečie, zdravie, poistná udalosť, nehoda. Ide v podstate o nie negatívne vnímanie. Naopak, negatívne emócie sa týkali pojmov ako nedôvera, agent či nedostatočná transparentnosť. Takto ladených pojmov bolo iba 5,5 %. Pri otázke zisťujúcej asociácie s pojmom “banka” patrili k ďalším pojmom predovšetkým bankové produkty – bežný účet, vklady a úvery. Pojem “peniaze” sa objavil aj pri asociáciách pri slove “poisťovňa”. Tých však boli iba 3 %.

Pri zisťovaní dôvery finančných inštitúcii pri umiestňovaní hypotetických úspor vo výške 10 000 eur malo výsledné poradie nasledujúcu podobu:

Tabuľka 1

Kam by ste vložili peniaze, aby ste o ne v priebehu 10 rokov neprišli?

Banka	47,71%
Investovanie	24,77%
Štátny dlhopis	11,93%
Trezor	7,34%
Iné	0,92%
Poisťovňa	0,92%
Notár	0,00%

Zdroj: prieskum autora

Najväčšiu dôveru v schopnosť garantovať výšku vkladu požívajú právom banky. Problém je, že ide o nie väčšinový názor. Pritom táto odpoveď je správna z dôvodu existenie Fondu ochrany vkladov. Časť študentov by sa spoľahla na svoje či cudzie schopnosti obchodovať na kapitálovom trhu a takmer 12 % dôveruje štátnemu dlhopisu.

Ak študenti poisťovňu nevnímajú ako bezpečné úložisko peňazí, zaujímali sme sa, či poistenie budú vnímať ako ochranu pred možnou finančnou ujmou. Teda na to, na čo je určené. Ako pomôcku pri uvažovaní sme uviedli auto, ktoré má byť predmetom poistenia. Mali na výber poistiť ho celé, nepoistiť ho, pričom ušetrené peniaze by si odkladali na financovanie opravy prípadných škôd, alebo tretiu možnosť, kde by sa poistili so spoluúčasťou.

Tabuľka 2

Uvažujete o poistení. Ktorú možnosť by ste si vybrali?

Poistiť	42,2%
Šetriť	2,8%
Spoluúčasť	54,1%
Nevie	0,9%

Zdroj: prieskum autora

Študenti by si auto poistili iba v 42 % prípadov, ale iba necelé 3 % by uvažovalo auto nepoistiť. Je to pozitívna správa, lebo v prípade poistnej udalosti by úspory určite nepostačovali na krytie škôd. Zvyšok sa rozhodol pre kombináciu poistenia a sporenia, čo sa dá taktiež vnímať rizikovo. Úspora na cene poistenia nevykryje bežné škody na vozidle.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Dvojotázka zisťujúca spoločné, resp. rozdielne prvky medzi bankami a poisťovňami mala nasledujúce výsledky:

Tabuľka 3

Čo majú podľa vás spoločné banky a poisťovne? (viacnásobné odpovede)

iné	2
Žiadne	5
Likvidita úspor	11
Garancia výnosu	12
Výška výnosu	15
Garancia vkladu	22
Sporenie na čokoľvek	27
Výška poplatkov	33
Investičné možnosti	38
Ponuka produktov	40
Sporenie na dôchodok	41
Typy poplatkov	47

Zdroj: prieskum autora

Tabuľka 4

Čo majú podľa vás odlišné banky a poisťovne? (viacnásobné odpovede)

Iné	2
V ničom	4
Ochrana vkladu	21
Garancia výnosu	30
Likvidita úspor	30
Typy poplatkov	44
Výška poplatkov	51
Výška výnosov	63
Možnosť výberu peňazí	67

Zdroj: prieskum autora

Išlo o otázky s možnosťami viacnásobnej odpovede. Niektorí túto možnosť využili viac, iní menej. Nasledujúce tabuľky ukazujú početnosť odpovedí.

Tabuľka 5

Početnosť odpovedí pri otázkach zameraných na rozdiely a spoločné prvky bánk a poisťovní

0 rozdielov	3,7%
1 rozdiel	11,0%
2 rozdiely	27,5%
3 rozdiely	29,4%
4 rozdiely	16,5%
5 rozdielov	9,2%
6 rozdielov	2,8%
Spolu	100%

0 spoločných prvkov	6,4%
1 spoločný prvok	10,1%
2 spoločné prvky	33,9%
3 spoločné prvky	25,7%
4 spoločné prvky	17,4%
5 spoločných prvkov	2,8%
6 spoločných prvkov	0,9%
7 spoločných prvkov	1,8%
8 spoločných prvkov	0,9%
Spolu	100%

Zdroj: prieskum autora

 ISBN 978-80-225-4279-1

Z tabuliek vyplýva, že študenti vnímajú najviac tri tak spoločné ako aj rozdielne prvky. Celkový počet rozdielnych prvkov je síce vyšší ako spoločných, no do počtu ide o malý rozdiel. Zaujímavý je však fakt, že študenti identifikovali vôbec nejaké spoločné prvky. Ide totiž o úplne iný typ podnikania, iné typy produktov a iné typy rizík. Poisťovňa má s bankou spoločné iba to, že sú to finančné inštitúcie. Študenti tak poisťovňu vnímajú sčasti ako alternatívu k banke. Túto hypotézu sme testovali na otázkach zisťujúcich znalosť rozdielov medzi poistením a sporením.

3. Vnímanie poistenia ako služby

Študentom sme v rámci dotazníka položili päť otázok, kde v medzi odpoveďami bola aj jedna, kde poistenie vystupovalo v spojení so sporením a výnosom. 27 % opýtaných si zvolilo takúto odpoveď aspoň raz, ale iba 6 % aspoň dva razy. Keďže ide o menšinové percentá, môžeme predpokladať, že študenti vnímajú poistenie ako službu. Preto sme pokračovali otázkou súvisiacou s kúpou poistenie a termínovaného vkladu. Študenti sa mali vybrať, či po predčasnom výbere z termínovaného vkladu, resp. zrušením poistenia, získajú viac, menej alebo rovnako peňazí, ako do produktu vkladali.

Tabuľka 6

Ak vložíte dnes do životného poistenia 10 000 eur a po polroku ho zrušíte, poisťovňa vám vyplatí:

Viac ako 10 000 eur	13,8 %
Presne 10 000 eur	23,9 %
Menej ako 10 000 eur	61,47 %

Zdroj: prieskum autora

Z tabuľky vyplýva, že študenti očakávajú po nedodržaní dohodnutých podmienok výber nižšej sumy, než do poistenia vložili. Pravdou je, že táto suma sa môže blížiť k nule. Zvyšná časť respondentov bude v takomto prípade sklamaná. Ide tak o skupinu študentov, ktorým treba vysvetliť, čo môžu a čo nemôžu od takéhoto typu finančného produktu očakávať. Obdobnú otázku sme situovali aj do prostredia banky.

Tabuľka 7

Ak vložíte dnes na termínovaný vklad 10 000 eur a po polroku ho zrušíte, banka vám vyplatí

Viac ako 10 000 eur	14,7 %
Presne 10 000 eur	23,9 %
Menej ako 10 000 eur	60,6 %

Zdroj: prieskum autora

Pri výsledkoch Tabuľky 7 vzniká potreba poopraviť a upraviť záver z Tabuľky 6, kde ako prvý úsudok znel v zmysle poznania fungovania poistných produktov. Výsledok podobný výsledku z predošlej tabuľky totiž naznačuje, že študenti skôr očakávajú sankčné poplatky za nedodržanie pôvodného trvania produktu než by si uvedomovali vlastnosti produktu životné poistenie. Kým v prípade poisťovní by 61,47 % nebolo sklamaných z toho, že dostanú menej, boli by sklamaní z výšky peňazí, ktorú by dostali. Pri termínovaných účtoch by sklamaní neboli, lebo penále sa viažu iba na nevyplatené úroky.

3. Identifikácia podstaty poistenia

V rámci dotazníka boli formulované štyri otázky zisťujúce znalosť princípu poistenia. Teda fakt, že podstatou poistenie je solidarita v rámci uzavretej skupiny. Správne na všetky štyri otázky odpovedalo 24 % študentov, správne na tri otázky zo štyroch odpovedalo ďalších 40 % študentov. Iba jeden jediný respondent nevníma poistenie v žiadnom prípade tak, ako by sa

 ISBN 978-80-225-4279-1

vnímať malo. Teda ani na jednu otázku neodpovedal správne. Tento výsledok sa dá vnímať pozitívne, pretože 64 % študentov vníma poistenie správne.

Formulácia týchto štyroch otázok bola skôr učebnicového charakteru. Otestovali sme preto študentov aj cez piatu otázku. Chceli sme zistiť, či sa zmení vnímanie poistenia, ak do otázky zapracujeme emóciu. Tou emóciou bola v našom prípade živelná pohroma vo veľkom rozsahu. Výsledok je, že vnímanie poistenia sa zmení. Z tých, ktorý odpovedali správne na štyri zo štyroch otázok zameraných na princíp poistenia, až 58 % očakáva, že sa do odškodňovania následkov pohromy zapoja plošne aj poisťovne. Toto zistenie je veľkým varovaním pre poisťovne. Tie potrebujú viac komunikovať a vysvetľovať, o čo v poistení v prvom rade ide. Študenti v podstate vedia správne zodpovedať vedomostné otázky, no stačí ich malá úprava a prirodzené im bude pripadať postup, ktorý prirodzený nie je. To, že vedia, o čom je podstata poistenie dokazujú napríklad odpovede na otázku týkajúcej sa poistných podvodov.

Tabuľka 8

Myslíte si, že poistné podvody ovplyvňujú ceny poistných produktov

Cena sa zvýši	65,14%
Cena sa nezmení	30,28%
Cena sa zníži	3,67%
Nevie	0,92%

Zdroj: prieskum autora

Aj keď takmer dve tretiny respondentov uviedlo správnu odpoveď, stále je tu tretina, ktorá očakáva nereálne správanie poisťovní. A tento stav sa dá zmeniť iba neustálym vzdelávaním a vysvetľovaním

Výsledky vedomostných otázok sú v podstate uspokojivé: 64 % opýtaných zodpovedalo správne viac ako 71 % vedomostných otázok. Nebol ani jeden, ktorý by mal žiadnu alebo iba jednu správnu odpoveď. Dve správne odpovede malo iba 4 % opýtaných. Môžeme skonštatovať, že úroveň povedomia o poisťovníctve nie je ideálna, má svoje medzery, no študenti majú zbežný prehľad o jeho možnostiach. V každom prípade však treba nedostatky odstrániť, pretože dotazník obsahoval otázky zamerané iba na čiastočné základy poisťovníctva.

Záverom dotazníka bola otázka zisťujúca uvažovanie študentov o rozdelení platieb do povinného zmluvného poistenia. Rezort financií v rámci novely zákona o poisťovníctve v lete navrhol rozšírenie 8-percentného odvodu na celú škálu neživotných poistiek. Otázka pre študentov mala nasledujúce znenie:

Z vyzbieraných peňazí klientov poisťovní v povinnom zmluvnom poistení sa v zásade:

A, uhrádzajú iba škody klientov poisťovní	69 %
B, uhrádzajú sa škody klientov poisťovní a sčasti sa financuje hasičský zbor	4 %
C, uhrádzajú sa škody klientov poisťovní, niektoré aktivity v rámci ministerstva vnútra, ministerstva hospodárstva a ministerstva životného prostredia	25 %

Správnou odpoveďou je druhá odpoveď, ktorú označili 4 % respondentov. Takmer 70 % si myslí, že z povinného zmluvného poistenia sa uhrádzajú iba škody klientov. Teda ich názor vychádza z vyššie uvedených princípov poistenia.

3. Záver

Poisťovne už roky bojujú proti zaužívaným predstavám, že poistenie je iba jednou z foriem sporenia. Je to aj preto, že samy majú v ponuke kapitalizačné typy životných poistení. Nesprávne vnímanie poistných produktov tak škodí nielen poisťovniam, ale aj klientom.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Klientom v prvom rade škodia tým, že klienti od poistných produktov očakávajú iné, než sú schopné svojim majiteľom dať. Škody poisťovní sú okrem vžitého negatívneho názoru aj v potrebe chrániť sa pred pokusmi o poisťovací podvod či v rušení poistných zmlúv. Jedinou a zároveň aj dlhodobou cestou, ako zvrátiť tento stav je finančné vzdelávanie nielen na školách, ale aj starších generácií. S finančným vzdelávaním treba začať už na základných a kontinuálne pokračovať na stredných školách. Je v záujme poisťovní, aby mali klientov, ktorí poznajú a rozumejú zakúpeným produktom. Iba tak sa dá predchádzať zbytočným konfliktom medzi klientom a poisťovňou.

Použitá literatúra (References)

Knihy

Chovan, P. (2006). *Poisťovníctvo v kocke*. Bratislava: Slovenská asociácia poisťovní, 2006. ISBN 80-967410-1-2

DRUGDOVÁ, B. (2013). *Komerčný poistný trh v Slovenskej republike v období dlhovej krízy*. In Ekonomika, financie a manažment podniku - rok 2013 : zborník vedeckých statí pri príležitosti 60. výročia založenia Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3651-6, s. 1-9

Internetové zdroje

https://www.slaspo.sk/

http://www.nbs.sk/sk/titulna-stranka

Príručky, dokumenty

Dotazníkový prieskum

Identifikácia častí a funkcií mozgu súvisiacich so spotrebiteľským správaním
Parts and functions of the brain related to consumer behavior

Robert Šlosár
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: robert.slosar@euba.sk

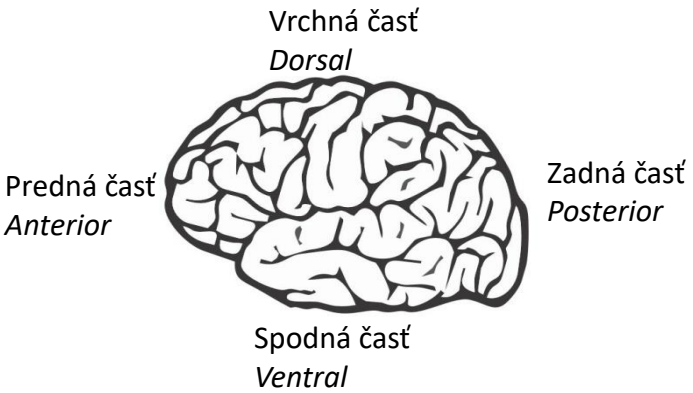
Abstract
How do we make decisions on what to buy and how much to pay for it? How can it be that we are affected by brands when we like and choose products? Why do some people love brands and others developed pathological gambling or shopaholics? Traditional approaches to such questions have relied on the behavioral science. Today we see a dramatic shift in our understanding of consumption behaviors. Recent advances in modern neuroscience and how it combines with economics and psychology have allowed us to study of how different brain functions serve consumer behavior. This paper offers introduction to the workings of the brain and its mind and how this knowledge can inform our understanding of consumer behavior.

JEL classification*: M30, M39*
Keywords*: brain, consumption, consumer behavior*

1. Úvod

Mozog je najkomplexnejší orgán v našom tele a obsahuje nekonečné množstvo funkcií od zabezpečenia krvného obehu až po pamäť. S modernými technológiami dokážeme rozlišovať rozličné vrstvy mozgu a merať ich aktivitu v nesmierne presných jednotkách. Pre lepšiu orientáciu jednotlivých častí mozgu uvádzame schému č. 2, ktorá predstavuje niečo ako mapu mozgu a jeho častí.

Obrázok 1
Mapa mozgu



Zdroj: Vlastné spracovanie

Pre orientáciu v rámci mozgu je potrebné uviesť ďalšie orientačné míľniky, ktoré nám dokážu spresniť ako hlboko sa v mozgu nachádzame vzhľadom k mozgovému kmeňu. Orientácia v mozgu prebieha na základe troch ortogonálnych rovín:[1]

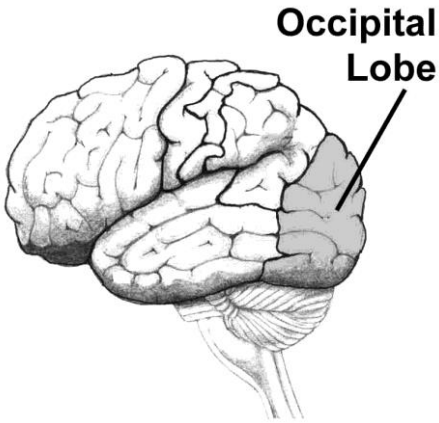
- Anterior-posterior: tento rozmer udáva umiestnenie vzhľadom k prednej alebo zadnej časti mozgu, niekedy uvádzané aj ako rostral-caudal.
- Dorsal-ventral: tento rozmer udáva umiestnenie vzhľadom k vrchnej alebo spodnej časti mozgu.
- Medial-lateral: táto dimenzia udáva ako hlboko sa v mozgu nachádzame, teda či sa blížime k mozgovému kmeňu (medial) alebo k povrchu mozgu (lateral).

Väčšina mozgových štruktúr je bilaterálnych, čo znamená že každú časť máme viac-menej dvojmo, jednoducho z dôvodu organizácie nášho nervového systému a nášho tela. Väčšinu častí tela máme zdvojenú a takisto mám aj mozog dve časti, teda je bilaterálny. V nasledujúcej časti uvedieme jednotlivé časti mozgu a ich funkcie vo vzťahu k spotrebiteľskému správaniu.

2. Záhlavný lalok (The Occipital Lobe)

Ľudský mozog je sústredený na vizuálne vnemy, zo všetkých našich zmyslov (hmat, čuch, chuť, sluch a zrak) predstavuje práve vizuálne vnímanie dominantnú funkciu. Záhlavný lalok je umiestnený v zadnej časti mozgu čo poukazuje na nedokonalú za to plne funkčnú konštrukciu mozgu, ktorá bola vytvorená a navrhnutá na optimalizovanie informačného toku, z čoho vyplýva napríklad umiestnenie záhlavného laloku v najvzdialenejšej časti mozgu od očného ústrojenstva.[2]

Obrázok 2
Záhlavný lalok



Zdroj: https://ewwgrosser.wikispaces.com/Parietal+Lobe+-+Period+9

Vizuálny vnem z očí cestuje cez hlboké mozgové štruktúry akými sú napríklad talamus a projektuje sa v primárnom vizuálnom cortexe. Tu sú vizuálne signály spracované dôkladnejšie v jednotlivých menších funkčných jednotkách a sú postúpené na ďalšie spracovanie. Vizuálny cortex má viacero modulov, ktoré sa špecializujú na spracovanie tvarov, kontúr, farieb a pohybu. Proces vo vizuálnom cortexe je ďalej projektovaný do ostatných častí akými sú parietálna a temporálna kôra a tu sa ďalej spracováva jeho pozícia a objekt. Vizuálny

[1] Baars, B. J. (2002). The conscious Access hypothesis: Origins and recent evidence. Trends in Cognitive Sciences, 6(1), 47-52.
[2] Milner, A.D., Goodale, M. A. (2008), Two visual systems re viewed. Neuropsychologia, 46 (3), 774-785.

systém predstavuje vhodný model na porozumenie mnohých vlastností mozgu a jeho fungovania.[3]

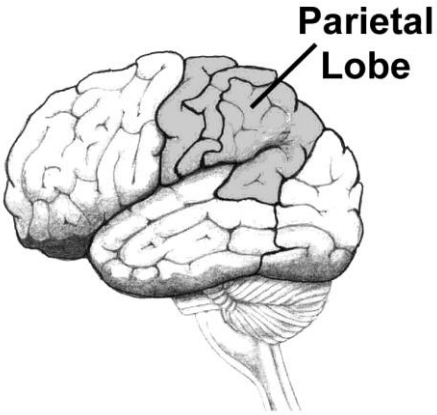
Funkcie spojené so spotrebiteľským správaním:[4]

- Ako ovplyvňuje denzita, kontrast, svetlosť, farba, orientácia a ostatné vizuálne charakteristiky pozornosť nášho vnímania.
- Základná funkcia rozpoznávania produktov a značiek, zahrňujúca rozpoznávanie špecifických znakov jednotlivých produktov.

3. Mozgový lalok (The Parietal Lobe)

Mozgový lalok je umiestnený nad (dorsal) záhlavným lalokom a smeruje k vrchnej časti mozgu. Zahŕňa tak vonkajšie, teda laterálne, ako aj vnútorné, teda mediálne, oblasti mozgu a siaha do oboch mozgových hemisfér.[5]

Obrázok 3
Mozgový lalok



Zdroj: https://ewwgrosser.wikispaces.com/Parietal+Lobe+-+Period+9

Mozgový cortex preberá informácie z častí záhlavného laloku hlavne čo sa týka pozície a pohybu. Samozrejme preberá informácie aj z ďalších zmyslov. Najmä predné (anterior) časti mozgového laloku majú znázornenie tela v pomere 1:1, čo nám umožňuje mapovanie nášho tela vďaka vizuálnym vnemom bez použitia ďalších zmyslov.[6]

Mozgový lalok je samozrejme zapojený do viacerých funkcií. V prvom rade sa tu nachádza nevyhnutný a pevný vzťah medzi telom a mozgom na somatosenzorickej úrovni. Mimo tohto faktu sú jednotlivé časti mozgové laloky zapojené do rozličných mentálnych funkcií ako pozornosť, vedomie, sebauvedomenie, sociálne uvažovanie, empatia a čiastočne aj do orientácie v priestore a ako s ním narábať.[7]

[3] Fox, P. T., Mintum, M. A., Raichle, M. E., Miezin, F. M., Allman, J. M., Van Essen, D. C. (1986) Mapping human visual cotrex with positron emission tomography. Journal of Celebral Blood Flow & Metabolism, 8(5), 642-653.
[4] Ramsoy, T. Z., (2015), Intorduction to neuromarketing & consumer neuroscience. Neurons Inc., Denmark, ISBN 978-87-997602-0-6.
[5] Silberstein, R. B., Nield, G. E., (2008), Brain activity correlates of consumer brand choice shift associated with television advertising Int. J. Advertising. 27, 359-380.
[6] Comings, D. E., Blum, K., (2000), Reward deficiency syndrome: Genetic aspects of behavioral disorders. Progress in Brain research, 126, 325-341.
[7] Block, N., (2005), Two neural correlates of consciousness. Trends in cognitive Sciences, 9(2), 46-52.

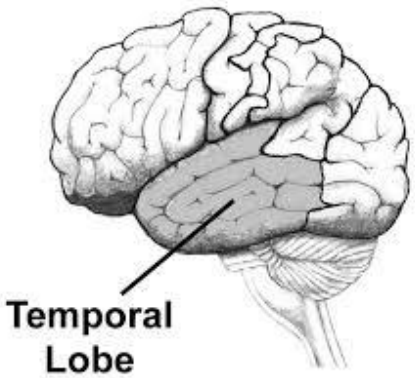
Funkcie spojené so spotrebiteľským správaním:[8]

- Schopnosť svojvoľne sústrediť našu mentálnu snahu na jednotlivé predmety, ako aj na aktiváciu rozhodovania potrebného pre nájdenie konkrétnej značky alebo produktu.
- Schopnosť naučiť sa narábať s produktmi, akými sú smartfón, operačný systém alebo umývačka riadu.
- Predstavuje asistenta pri navigácii v reálnych alebo virtuálnych obchodoch, na webových stránkach a v magazínoch.

4. Spánkový lalok (The Temporal Lobe)

V spodnej časti mozgu sa nachádza spánkový lalok, ktorý predstavuje spojenie medzi záhlavným a mozgovým lalokom. V hlbších štruktúrach mozgu, približujúc sa k mozgovému kmeňu, spánkový lalok susedí s časťami mozgu ako sú bazálne gangliá alebo medzimozog.[9]

Obrázok 4
Spánkový lalok



Zdroj: https://ewwgrosser.wikispaces.com/Parietal+Lobe+-+Period+9

Spánkový lalok prijíma množstvo informácií z veľkej časti mozgu, ktoré sú konvergované s informáciami pochádzajúcimi zo všetkých zmyslov a následne spracovávané a agregované spoločne.[10] Spánkový lalok je zapojený do viacerých funkcií, pričom predstavuje najvýznamnejšiu rolu v spracovaní vizuálnych podnetov pochádzajúcich zo záhlavného laloku a z centier videnia a premieňa sa na sofistikovanejšie informácie.[11]

Spánkový lalok, špeciálne jeho spodná časť (ventral), je veľmi významná pri funkcii rozoznávania značiek a produktov ako aj ostatných vecí akými sú miesta a tváre. S touto schopnosťou samozrejme súvisí aj úzka prepojenosť celej mozgovej časti s jednotlivými časťami pamäte. Vrchná časť spánkového laloku (dorsal) je schopná prijímať zvukové inputy a tak ovplyvňuje našu schopnosť počuť a rozumieť reči, navyše spánkový lalok takisto ovplyvňuje niektoré aspekty sociálneho uvažovania a správania sa.[12]

[8] Ramsoy, T. Z., Skov, M. (2014), Brand preferences affects the treshold for perceptual awareness. Journal of Consumer Behavior, 13(1), 1-8.
[9] Berridge, K. C., Robinson, T. E., Aldrige, J. W., (2009), Dissection components of reward: Liking, wanting and learning. Curr Opin Pharmacol, 9(1), 65-73.
[10] Dehaene, S., Naccache, L., (2001), Towards a cognitive neuroscience of consciousness: Basic evidence and a workspace framework. Cognition, 79(1), 1-37.
[11] Esposito, F., Bertolino, A., Scarabino, T., Latorre, V., Blasi, G., Popolizio, T., Di Salle, F., (2006), Independent component mdel of the default-mode brain function: Assesing the impact of active thinking. Brain Research Bulletin, 70(4), 263-269.
[12] Davidson, R. J., (1992), Anterior cerebral aymetry and the nature of emotion. Brain and Cognition, 20(1), 125-151.

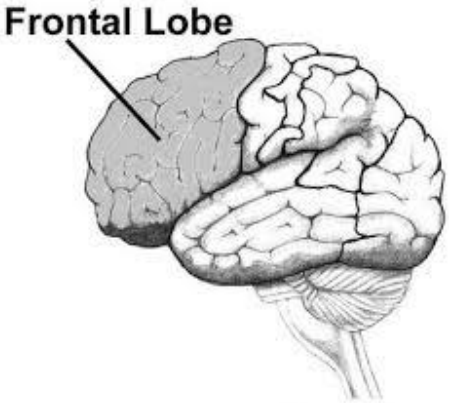
Funkcie spojené so spotrebiteľským správaním:[13]

- Spracovávanie, učenie a vedomá pamäť produktov a značiek.
- Porozumenie marketingovej komunikácii (vizuálne a sluchové podnety).
- Sociálne správanie.

5. Čelný lalok (The frontal lobe)

Čelný lalok predstavuje najväčšiu časť ľudského mozgu, ktorá zaberá až takmer 1/3 priestoru lebky, pričom je umiestnený v prednej časti mozgu. Čo sa týka vertikálnej roviny, siaha od vrchnej časti mozgu (dorsal) až takmer po mozgový kmeň kde susedí s hlbokými mozgovými štruktúrami a v rámci horizontálneho umiestnenia sa rozprestiera od čoného priestoru a čela až do zadnej časti kde susedí s mozgovým lalokom.[14]

Obrázok 5
Čelný lalok



Zdroj: https://ewwgrosser.wikispaces.com/Parietal+Lobe+-+Period+9

Vďaka svojej veľkosti, je frontálny (čelný) lalok zapojený do mnohých funkcií. Skutočne, pri pohľade na mapu konektivity mozgu, ktorá zobrazuje diaľnicu informácií naprieč mozgom, vidíme, že čelný lalok skutočne pracuje ako konvergenčná zóna pre pocity, emócie a myšlienky.[15] Čo sa týka funkcií, frontálny lalok je významne zapojený do procesu rozhodovania, čo dokázali aj mnohé merania prostredníctvom EEG.[16] Vo frontálnom laloku sa nachádza súbor nervových tkanív (tzv. motor strip), ktorý je zodpovedný za všetky telesné pohyby a smeruje zo strán frontálneho laloku smerom k mozgovému kmeňu.[17] Čelný lalok má takisto významnú funkciu pri rozhodovaní, špeciálne pri kontrole rozhodovania. Frontálny lalok totižto ovláda tak iniciáciu, ako aj inhibíciu v rozhodovacom procese. Iné časti frontálneho laloku sú zapojené do hedonického procesu, ktorý je zodpovedný za vedomé

[13] Ramsoy, T. Z., (2015), Intorduction to neuromarketing & consumer neuroscience. Neurons Inc., Denmark, ISBN 978-87-997602-0-6.
[14] Ramsoy, T. Z., (2015), Intorduction to neuromarketing & consumer neuroscience. Neurons Inc., Denmark, ISBN 978-87-997602-0-6.
[15] Dolcos, F., LaBar, K. S., Cabeza, R., (2004), Dissociable effects of arousal and valence on prefrontal cortex activity indexing emoional evaluation and subsequent memory: An event related fmri study. NeuroImage, 23(1), 64-74.
[16] Davidson, R. J., (2004), What does the prefrontal cortex „do“ in affect: Perspectives on frontal EEG asymetry research.Bio Psychol, 67(1-2), 219-33.
[17] Banks, S. J., Eddy, K. T., Angstadt, M., Nathan, P. J., Phan, K. L., (2007), Amygdala-frontal connectivity during emotion regulation. Soc Cogn Affect Neurosci, 2(4), 303-12.

vnímanie rozkoše a takisto čiastkovo aj do motivovaného správania.[18] Samozrejme, čelný lalok je zapojený do mnohých funkcií správania, ako aj pamäte, sociálneho správania ako napríklad empatia a sociálneho uvažovania.[19]

Funkcie spojené so spotrebiteľským správaním:[20]

- Uskutočnenie spotrebiteľskej voľby
- Dlhodobé plánovanie
- Manuálne narábanie s objektmi
- Potešenie alebo nespokojnosť prameniace z hedonických skúsenosti týkajúcich sa produktov, služieb, značiek atď.

6. Záver

Mozog je najkomplexnejší orgán v našom tele a všetky pohyby, pocity, emócie a čokoľvek sa deje v našom tele pochádza práve odtiaľto. Tak ako ostatné procesy aj spotrebiteľské správanie je determinované mozgovou aktivitou. V predkladanom príspevku sme identifikovali jednotlivé časti mozgu, resp. laloky a hlavné funkcie ktorými disponujú s väzbou na spomínané spotrebiteľské správanie. Samozrejme jednotlivé časti mozgu neovplyvňujú len spotrebiteľské správanie ale aj množstvo iných procesov, ktoré sú nevyhnutné pre existenciu človeka. Jednotlivé laloky však nie sú autonómnymi celkami a preto domnievať sa že sú presne oddelené a samostatne fungujúce by bolo mylné. Mozog pôsobí ako jeden celok a v súčasnej dobe, ktorá je poznačená technickým a technologickým napredovaním je aj pozorovanie mozgu stále na vyššej úrovni.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA č.1/0546/15 „Hodnotenie výkonnosti moderných marketingových prístupov a ich dosah na výkonnosť podniku“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Baars, B. J. (2002). The conscious Access hypothesis: Origins and recent evidence. Trends in Cognitive Sciences, 6(1), 47-52.

Banks, S. J., Eddy, K. T., Angstadt, M., Nathan, P. J., Phan, K. L., (2007), Amygdala-frontal connectivity during emotion regulation. Soc Cogn Affect Neurosci, 2(4), 303-12.

Berridge, K. C., Robinson, T. E., Aldrige, J. W., (2009), Dissection components of reward: Liking, wanting and learning. Curr Opin Pharmacol, 9(1), 65-73.

[18] Dolcos, F., LaBar, K. S., Cabeza, R., (2004), Dissociable effects of arousal and valence on prefrontal cortex activity indexing emoional evaluation and subsequent memory: An event related fmri study. NeuroImage, 23(1), 64-74.

[19] Hubert, M., Kenning, P., (2008), A current overview of consumer neuroscience. Journal of consumer behaviour, 7(4-5), 272-292.

[20] Ramsoy, T. Z., (2015), Intorduction to neuromarketing & consumer neuroscience. Neurons Inc., Denmark, ISBN 978-87-997602-0-6.

Block, N., (2005), Two neural correlates of consciousness. Trends in cognitive Sciences, 9(2), 46-52.

Comings, D. E., Blum, K., (2000), Reward deficiency syndrome: Genetic aspects of behavioral disorders. Progress in Brain research, 126, 325-341.

Davidson, R. J., (1992), Anterior cerebral aymetry and the nature of emotion. Brain and Cognition, 20(1), 125-151.

Davidson, R. J., (2004), What does the prefrontal cortex „do“ in affect: Perspectives on frontal EEG asymetry research.Bio Psychol, 67(1-2), 219-33.

Dehaene, S., Naccache, L., (2001), Towards a cognitive neuroscience of consciousness: Basic evidence and a workspace framework. Cognition, 79(1), 1-37.

Dolcos, F., LaBar, K. S., Cabeza, R., (2004), Dissociable effects of arousal and valence on prefrontal cortex activity indexing emoional evaluation and subsequent memory: An event related fmri study. NeuroImage, 23(1), 64-74.

Esposito, F., Bertolino, A., Scarabino, T., Latorre, V., Blasi, G., Popolizio, T., Di Salle, F., (2006), Independent component mdel of the default-mode brain function: Assesing the impact of active thinking. Brain Research Bulletin, 70(4), 263-269.

Fox, P. T., Mintum, M. A., Raichle, M. E., Miezin, F. M., Allman, J. M., Van Essen, D. C. (1986) Mapping human visual cotrex with positron emission tomography. Journal of Celebral Blood Flow & Metabolism, 8(5), 642-653.

Hubert, M., Kenning, P., (2008), A current overview of consumer neuroscience. Journal of consumer behaviour, 7(4-5), 272-292.

Milner, A.D., Goodale, M. A. (2008), Two visual systems re viewed. Neuropsychologia, 46 (3), 774-785.

Ramsoy, T. Z., (2015), Intorduction to neuromarketing & consumer neuroscience. Neurons Inc., Denmark, ISBN 978-87-997602-0-6.

Ramsoy, T. Z., Skov, M. (2014), Brand preferences affects the treshold for perceptual awareness. Journal of Consumer Behavior, 13(1), 1-8.

Silberstein, R. B., Nield, G. E., (2008), Brain activity correlates of consumer brand choice shift associated with television advertising Int. J. Advertising. 27, 359-380.

Mladá generácia znalcov
Young generation of experts

Nikola Švejdová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: svejdova.nikola@gmail.com

Abstract
The article deals with the performance of expert activities, which has become an integral part of the market economy, not only in Slovakia. Article aims to provide the reader with an overview of the current number of experts in an aggregated form and bring him the current situation in expert activities in Slovakia. Profession of expert requires excellent knowledge not only of the field of expert activity, as well as a good knowledge of the law and constant monitoring of changes that substantially affect the operation of an expert. For these reasons, the society had to look on expert like on moral appreciation of knowledge and experience of the individual.

JEL classification*: K40*
Keywords*: expertise, new generation of experts*

1. Úvod

Znalectvo a znalecká činnosť a snaha o jej legislatívu zmenu sú v poslednom období stále aktuálne témy, ktoré naberajú na význame. S tým súvisí aj zvyšujúca sa zodpovednosť znalcov, vyššie požiadavky na ich odbornosť, vzdelávanie, prax a predovšetkým kvalitu ich práce.

2. Súčasný stav v oblasti znaleckej činnosti

Význam znaleckej činnosti a vypracovávania znaleckých posudkov odráža aj tabuľka, ktorá bola uverejnené v Štatistickej ročenke Ministerstva spravodlivosti SR za rok 2015. Výška čerpania rozpočtových prostriedkov za rok 2015 na vybraných rozpočtových podpoložkách v porovnaní s rokom 2014 za súdy, ostatné organizácie a ministerstvo – ústredný orgán je nasledovná:

Tabuľka 1
Čerpanie výdavkov k 31. decembru 2015 na vybraných podpoložkách

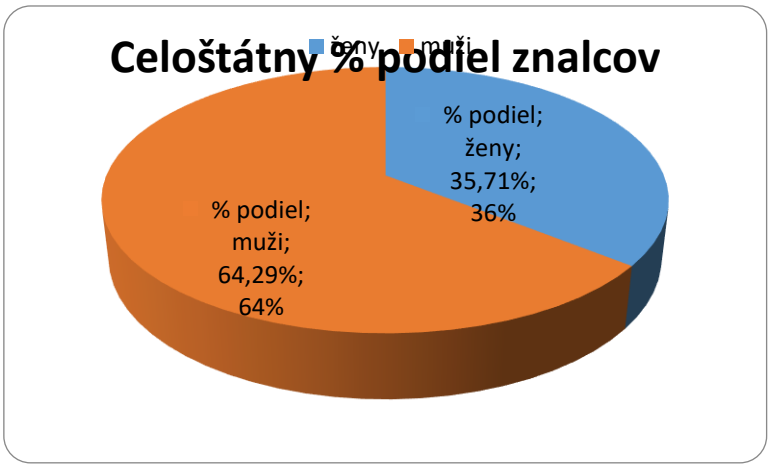
Ukazovateľ	Skutočnosť 2014 v EUR	Skutočnosť 2015 v EUR	Percentuálny podiel (2015)
Znalecké posudky	1 896 289,00	2 021 349,00	18,44%
Advokátske služby	7 123 395,00	7 166 327,00	65,36%
Notárske služby	453 509,00	538 117,00	4,91%
Exekútorské služby	293 008,00	234 580,00	2,14%
Svedočné, prísediaci	192 234,00	172 823,00	1,58%
Tlmočné a prekladateľská činnosť	776 511,00	830 405,00	7,57%
Súdne konania spolu	**10 734 946,00**	**10 963 601,00**	**100%**

 ISBN 978-80-225-4279-1

V roku 2015 vynaložili súdy, ostatné organizácie a ministerstvo 2.021.349,- Eur na znalecké posudky, čo bola druhá najvyššia podpoložka, tvoriaca 18,44 % výdavkov na súdne konania.

V súčasnosti pôsobí na Slovensku 2 898 aktívnych znalcov (z toho 285 znalcov v odbore Ekonómia a manažment). Z celkového počtu znalcov je 64,29 % mužov a 35,71 % znalkýň. Pre porovnanie, v Českej republike v súčasnosti pôsobí 9 255 znalcov (z toho 6 216 znalcov v odbore Ekonomika). Počet znalcov v jednotlivých odboroch je pomerne nerovnomerný. Znalci chýbajú predovšetkým v odboroch písmoznalectva, psychológie, geodézie a kartografie.[1] Nedostatok týchto znalcov sa prejavuje predovšetkým v prieťahoch v súdnych konaniach, pričom v niektorých prípadoch sa čakalo na vypracovanie znaleckého posudku aj niekoľko rokov.

Graf 1
Celoštátny percentuálny podiel znalcov podľa pohlavia

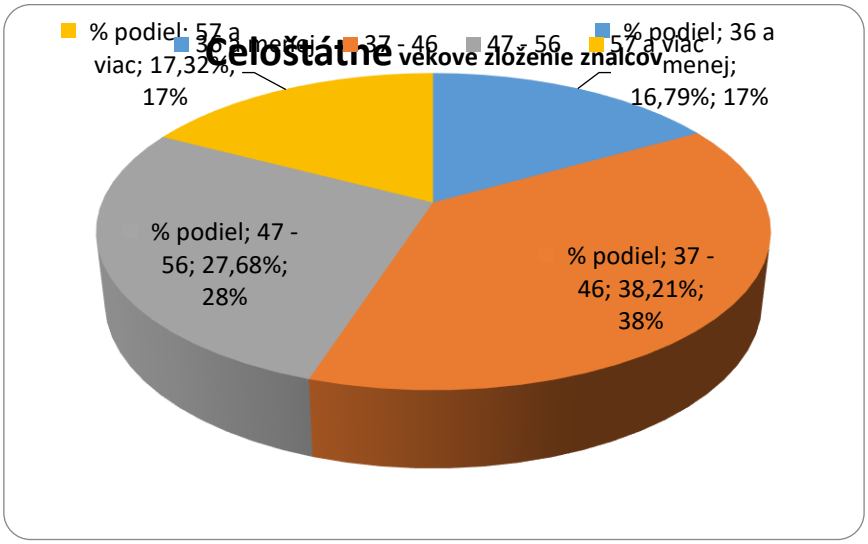


Zdroj: www.jaspi.justice.gov.sk, vlastné spracovanie

Čo sa týka vekového zloženia, najvyššie percentuálne zastúpenie mali znalci a znalkyne vo vekovej kategórii 37 – 46 rokov (38,21 %). Nasledovali znalci v kategórii 47 až 56 rokov (27,68 %), 57 a viac rokov (13,32 %) a 36 a menej rokov (16,79 %). Priemerný vek znalcov na Slovensku je v súčasnosti 46,88 rokov.

[1] Zdroj: Rádio Slovensko. (2016). *Slovensko má málo súdnych znalcov.* http://www.vop.gov.sk/files/Malo%20znalcov.pdf

Graf 2
Celoštátne vekové zloženie znalcov



Zdroj: www.jaspi.justice.gov.sk, vlastné spracovanie

Rozloženie štruktúry znalcov podľa krajov je nasledovné:

Tabuľka 2
Štruktúra znalcov podľa pohlavia a veku v jednotlivých krajoch Slovenska

Kraj	B. Bystrica	Bratislava	Košice	Nitra	Prešov	Trenčín	Trnava	Žilina
% podiel								
ženy	41,43%	40,00%	31,43%	45,71%	35,71%	20,00%	31,43%	40,00%
muži	58,57%	60,00%	68,57%	54,29%	64,29%	80,00%	68,57%	60,00%
Priemerný rok narodenia	1969,42	1969,33	1968,21	1969,96	1969,21	1969,61	1967,60	1969,63
Priemerný vek	46,58	46,67	47,79	46,04	46,79	46,39	48,40	46,37

Zdroj: www.jaspi.justice.gov.sk, vlastné spracovanie

Z tohto prehľadu vyplýva, že najvyšší priemerný vek dosahujú znalci v Trnavskom kraji (48,40 rokov), naopak najnižší priemerný vek majú znalci v Nitrianskom kraji (46,04 rokov).

Podľa názoru niektorých znalcov by bolo potrebné postupné zvyšovanie minimálneho veku znalca a potrebnej praxe. Podľa súčasne platnej legislatívy je povinná prax znalca stanovená na 7 rokov po skončení vysokej školy. Niektorí znalci si však myslia, že vyššia kvalifikácia znalcov a najmä ich dlhšie skúsenosti so znaleckou činnosťou, by mali byť dosiahnuté predovšetkým striktným určením minimálneho veku znalca na úrovni 30 rokov, prípadne 35 rokov pri náročnejších znaleckých odboroch.[2]

Iní znalci však nevidia prekážky v tom, aby sa znalcami stávali aj odborníci mladší ako 30 rokov, ktorí by mohli tvoriť novú generáciu znalcov. O profesiu znalca však mladí ľudia nemajú prílišní záujem, ktorý sa odráža aj na počte záujemcov o štúdium v odbore Manažment a ekonomické znalectvo na Fakulte podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave. Študentov od tohto odboru odráža predovšetkým 7 ročná prax a pomerne nízke finančné ohodnotenie, ktoré je znalcom prisudzované podľa Vyhlášky Ministerstva spravodlivosti SR č. 491/2004 Z. z. o odmenách, náhradách výdavkov a náhradách za stratu

[2] KARDOŠ, P. (2016). Perspektívy vývoja znaleckej činnosti v SR. In *Retrospektívny pohľad na znaleckú činnosť na Slovensku a perspektívy jej vývoja.* Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, s. 19 - 25. ISBN 978-80-225-4278-4

času pre znalcov, tlmočníkov a prekladateľov vo výške 13,28 Eur. Pre porovnanie analýza, ktorá bola vypracovaná v Českej republike v roku 2011 ukázala, že hodinové náklady znalcov a znaleckých ústavov sú 700,- Kč, t. j. 25,91 Eur.

Hodinová sadzba 13,28 Eur je extrémne nízka vzhľadom na skutočnosť, že ide o vysoko odbornú činnosť, pričom znalec za svoju činnosť a vypracované znalecké posudky nesie trestno-právnu zodpovednosť. Preto by mal byť znalec za svoju činnosť aj náležite ohodnotený.

Mnoho študentov, ktorí ukončili už zmieňovaný odbor Manažment a ekonomické znalectvo na EUBA, a ktorí taktiež absolvovali špecializované vzdelávanie pre znalcov, sa sťažovalo na obsahovú náplň tohto kurzu, nakoľko išlo o duplicitné informácie, ktoré nadobudli už počas štúdia na vysokej škole. Preto by mali mať študenti odboru Manažment a ekonomické znalectvo, podľa nášho názoru, určité úľavy v štruktúre a objeme týchto vzdelávacích kurzov pre budúcich znalcov.

3. Záver

Podľa Ministerstva spravodlivosti SR môžeme sledovať rastúci trend v oblasti počtu znalcov v Slovenskej republike. Problémom však je, že počet znalcov rastie len v „atraktívnych“ odboroch, zatiaľ čo pri niektorých odboroch sa za pár rokov nebude vyskytovať ani jeden znalec. Z tohto dôvodu považujeme za dôležité, aby najmä vzdelávacie inštitúcie (v akomkoľvek odbore znaleckej činnosti) viedli svojich študentov aj k znaleckej činnosti a objasnili im, akú nezastupiteľnú rolu zastáva znalec v národnom hospodárstve. Taktiež je nutné, aby nielen znalci, ale i odborná verejnosť sa zapájali do rokovaní s Ministerstvom spravodlivosti, a požadovali najmä zvýšenie hodinovej sadzby znalečného, ktorého aktuálna výška je priam alarmujúca. Práve aj hodinová odmena sa významným spôsobom podieľa na fakte, že o znaleckú činnosť v určitých odboroch nejavia záujem mladí ľudia.

Taktiež u znalcov, ktorí vykonávajú aktívne znaleckú činnosť sa stretávame s protichodnými názormi. Jedni podporujú aktivitu mladých „budúcich“ znalcov, pričom veria, že pomôžu zmeniť a vylepšiť znaleckú činnosť či prinesú nové skúsenosti a poznatky. Na druhej strane, akoby znalci chápali mladých znalcov ako potenciálnu hrozbu, ich možnú konkurenciu a najmä prevláda u nich názor, že mladí ľudia nie sú hodní priznania statusu znalec. Avšak v mnohých prípadoch má mladý znalec vyššie, no najmä aktuálne poznatky, ktoré významným spôsobom ovplyvňujú vypracovanie znaleckých posudkov – aktuálnosť legislatívy, zmeny v sadzbách, metódach a pod. Preto je dôležité, aby sa povinným stalo priebežné vzdelávanie znalcov či účasť na znaleckých konferenciách, aby znalci disponovali novými informáciami a aby bol zabezpečený kvalitný výkon ich znaleckej činnosti.

Použitá literatúra (References)

JAKUBEC, M. (2016). Kam smeruje znalecká činnosť? In *Retrospektívny pohľad na znaleckú činnosť na Slovensku a perspektívy jej vývoja.* Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, s. 15 – 18. ISBN 978-80-225-4278-4

KARDOŠ, P. (2016). Perspektívy vývoja znaleckej činnosti v SR. In *Retrospektívny pohľad na znaleckú činnosť na Slovensku a perspektívy jej vývoja.* Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, s. 19 - 25. ISBN 978-80-225-4278-4

Ministerstvo spravodlivosti SR. (2016). *Zoznam znalcov.* www.jaspi.justice.gov.sk, [citované 29.11.2016]

Rádio Slovensko. (2016). *Slovensko má málo súdnych znalcov.* http://www.vop.gov.sk/files/Malo%20znalcov.pdf, [citované 29.11.2016]

Current Cross-Cultural Management Issues

Natália Tarišková
University of Economics in Bratislava
Faculty of Business Management
Department of Management
Dolnozemská cesta 1
Bratislava, 852 35
Slovak Republic
e-mail: natalia.tariskova@gmail.com

Abstract
Cultural synergy in organizational settings is discussed in relation to Japanese multinational companies. It is argued that the nonreciprocal causal model corresponding to the international firm best describes most Japanese multinational companies, since in most Japanese multinational companies there is limited organizational learning and transformation through cross-cultural interaction. In addition, one of the most important aspects of culture in connection with work behavior is examined in relation to Japanese organizational behavior; namely, the collectivism ± individualism dichotomy. In order to understand Japanese organizational culture, it is essential to grasp how collectivism or `groupism' describes Japanese social behavior and how it shapes the functioning of its social institutions.

JEL classification*: M12, M16*
Keywords*: cross-cultural management, international human resources management, cultural synergy*

1. Introduction

The discussion of the variable business culture in the Conceptual Model of Factors Affecting the Host Country National (HCN) Integration is covered in following paper. First, this study focuses on general cross-cultural management issues in order to set the stage for a discussion of the specific characteristics of Japanese culture and business practices covered in the following paper. This chapter stresses the importance of culture as a factor determining the effectiveness of International Human Resources Management (IHRM) policies and practices. The definition of culture in the context of this paper emphasizes the predictive power and understanding of human behavior, particularly work related behavior, gained through understanding culture. It is argued that culture is an important factor in determining the effectiveness of IHRM policies and practices and must be considered. The national culture versus organizational culture debate is examined in order to assert that multinational companies (MNCs) should avoid IHRM policies and practices that conflict with the national culture of the host country.

1.1 Methodology

While working on theoretical part of paper dealing with cross-cultural management, a secondary research of available literature dealing with given problematic was Allison, Cascio, Yoshimura, Anderson, Erez, Earley, Maruyama, Pascale, Athos, Perlmutter, Yoshihara, Triandis, Markus and Kitayama, Sethi, Kluckhohn, Strodtbeck, Hofstede, Shweder, LeVine. etc. etc. etc.

The Conceptual Model of Factors Affecting HCN Integration in Figure 1 presents three factors that are postulated to predict integration of HCN managers in Japanese overseas subsidiaries. Integration is understood to be the degree to which HCN managers participate in the process of making management decisions. Though perhaps there are numerous factors that might be included in the model, IHRM policies and practices, communication, and business and culture issues were chosen as the most important three factors after an extensive review of related literature. First, IHRM is deemed to be the most important factor affecting integration. The model indicates a direct relationship between IHRM and integration. IHRM policies and practices such as the staffing of management positions in foreign subsidiaries with Parent Company Nationals (PCNs) or HCNs as well as the positions that HCNs hold in the parent company as a whole should logically be a major factor in determining HCN integration. Second, communication is an integral part of the decision-making process. Without effective communication, HCNs would not receive the necessary information to be involved in the decision-making process. The model suggests that communication should directly affect IHRM policies and practices since Japanese firms are likely to consider problems related to communication between the subsidiary and the parent company in making their staffing decisions.

Figure 1
Conceptual Model of Factors Affecting Host Country National Integration

Source: Keeley, D. Timothy, 2001

2. Defining Culture

The word culture can be used in a variety of ways ranging from a very narrow context in connection with subjects such as art and music, to a very broad context concerning the total psychological and social behavior determinants or patterns of groups of individuals. There are various levels on which culture may be analysed. For example, Hayashi (1989:34) views culture on five different levels:

national culture belonging to the members of the nation in general;

organizational or corporate culture which shapes collective will and work methods;

material culture which includes styles in food clothing and shelter;

spiritual culture which subsumes values and normative systems; and

individual culture which governs a person's attitudes and tastes.

However, the most common levels of analysis in dealing with management issues are organizational and national culture.

Arriving at a common definition of culture has always troubled scholars. Ajiferuke and Boddewyn (1970:154) remarked: `culture is one of those terms that defy a single all-purpose

definition, and there are as many meanings of culture as people using the term.' Erez and Earley (1993:41) reviewed definitions of culture proposed by various scholars and among the definitions they reported, three definitions in particular indicate that behavior patterns may be predicted by understanding culture:

Kluckhohn, and Strodtbeck (1961): Culture consists of patterned ways of thinking, feeling and reacting, acquired and transmitted mainly by symbols, constituting the distinctive achievements of human groups, including their embodiments in artefacts; the essential core of culture consists of traditional ideas and especially their attached values.

Hofstede (1980): Culture consists of a set of mental programmes that control an individual's responses in a given context.

Shweder and LeVine (1984): Culture is a set of shared meaning systems wherein members of the same culture are likely to interpret and evaluate situational events and practices in a similar way.

As a working definition or understanding of culture for the purposes of this study, the predictive elements of the definitions of culture proposed by the above scholars are embraced. It is essential to understand culture in terms of its manifestations in individual and group behavior which can be observed and formulated into patterns useful for predictive purposes, in particular, for predicting the efficacy of IHRM policies and practices. In utilizing the predictive and explanatory powers obtained through understanding cultural factors in relation to IHRM issues, there is a fine line between cultural reductionism and lucid understanding. Adler et al. (1986:299) maintain that the idea of culture as a mind-state raises the problem of reductionism and an explanatory cul-de-sac, whereas using social patterns for explanation removes the understanding of their determinants. They argue that progress may be made and more predicted with culture being accepted as an observable aspect of human behavior, manifest in social interaction and tangible objects like organizations, but resting on symbolic frameworks, mental programmes, and conceptual distinctions in people's minds.

2.1.1 Importance of Culture in Human Resources

Human resource management is the process of managing people or influencing their behavior in order to obtain desired results. Thus, it is necessary to comprehend the values, needs, motivators, and other determinants of behavior of the people one wishes to manage. Though these behavior-determining factors may be considered on an individual level, they are usually viewed at the group, ethnic, or national level and expressed as aspects of the respective culture. There are numerous cultural influences on the institutional and organizational levels of human endeavor. Culture shapes the type of organizations that evolve and the nature of social structures as they grow and adapt (Hofstede, 1980). Societies shape their collectives and social aggregates according to the rules implied by culture.

The argument being put forth here is that organizational behavior is best understood within the social and cultural context in which it had developed. Erez and Early (1993) point out that the potential contribution of various managerial practices and motivational techniques depends on cultural values and norms since employees interpret the meaning and value of various managerial techniques in relation to their own well-being. Thus, successful managerial techniques in one culture may lose effectiveness in a different cultural setting. Erez and Earley (1993:13) also argue that it is possible to understand and predict the effectiveness of management practices and policies by examining them on the basis of cognitive models of organizational behavior, and such models should be useful in dealing with cross-cultural management issues.

 ISBN 978-80-225-4279-1

The cognitive model Erez and Earley (1993) developed is based on a metacognitive approach to self-regulatory processes. This approach enhances our understanding of how different contextual stimuli are selected, processed, and interpreted by the individual. First, the self processes information, interprets it in line with internalized criteria and activates the response patterns accordingly. Second, self-concept is a composite view formed through direct experience and evaluations adopted from significant others. When significant others share the same value system and norms of behavior, it can be argued that the self is modified by culture. Since it is reasonable to expect different selves to emerge in different cultures, different managerial approaches are required to satisfy needs for self-enhancement. Thus, cultural criteria are used to evaluate managerial practices and motivational techniques for their potential to satisfy personal goals and self-generated needs.

Central to the study of the integration of HCN managers in the management process of Japanese subsidiaries is how effectively Japanese firms adapt their management techniques to the local cultural environment of their foreign subsidiaries and likewise how well HCN managers adapt to Japanese-style practices. Proponents of the structural approach (for example: Koike,1988; Dore,1973) de-emphasize the importance of culture as a factor determining the transferability of Japanese management techniques. It may be possible to ignore cultural effects when examining HRM within a single homogeneous cultural system; however, transferring managerial techniques across cultures has not always been successful (for example: Morris and Wilkinson,1995; Beechler and Yang,1994; Kinoshita,1992; Sethi et al. 1984; England,1983; Hofstede,1980; Johnson,1977). Erez and Earley (1993) maintain that failures in transferring methods of HRM across cultures confirm that culture acts as a moderator in the relationship between managerial techniques and employee behavior.

In addition, Hayashi (1989) reported that a survey of Japanese, Korean and Taiwanese employees indicated that management methods vary by culture, so that just as there is a Japanese-style management, there is also a South Korean style, and a country X style. Hayashi concluded that sufficient knowledge about the factors peculiar to each culture is necessary for effective cross-cultural management. As T. Fujisawa, the co-founder of Honda Motor Corporation (quoted in Adler et al.,1986:295) stated: `Japanese and American management is 95 per cent the same, and differs in all important aspects.'

In summary, this section contends that cultural factors affect the success or failure of IHRM practices and policies. Thus, it is important to understand how Japanese culture shapes the organization and functioning of Japanese firms and their overseas subsidiaries. In addition, it is useful to examine how culture affects the individual behavior and attitudes of Japanese managers towards HCN managers.

2.1.2 The Relationship Between National Culture And Organizational Culture

Organizational culture, a popular concept in organizational theory of management since the 1970s, refers to a company's underlying assumptions, shared values, and the norms that determine outlook and behavior (Deal and Kennedy,1988; Schein,1987). Organizational and national cultures are important factors in determining work attitude and behavior. However, in international management situations national culture and organizational culture may be in conflict. Thus, the question arises whether or not organizational culture can overcome national culture when the two are in conflict.

There is a long-standing debate concerning the relative strength of national and organizational culture in determining employee behavior and attitudes (for example: Berry et al.,1992; Adler, 1991; Schneider,1988; Laurent,1986; Ray,1986). This debate has important

 ISBN 978-80-225-4279-1

ramifications for MNCs since the winning argument should determine a firm's approach to IHRM. That is to say, if the behavior of HCN employees can be significantly influenced by values of the organizational culture of the foreign subsidiary, top management may seek to replicate the organizational culture of headquarters. However, if national culture is always of greater influence, then headquarters systems and structures should be modified to fit with local values.

Organizational culture serves as a behavioral control, instilling norms and values that result in the employees following a certain way of doing things. US and Japanese companies with well-known strong organizational cultures include IBM, General Motors, Toyota, Honda, and Matsushita, to name a few. These companies succeed in instilling the organizational culture through such methods as recruiting like-minded individuals (individuals who share the same values), socialization through training and personal interaction, and developing strong organizational commitment through various other HRM policies such as long-term employment, stock option plans, recreational and housing facilities, and managerial rotation (Schneider,1988).

On the one hand, there is evidence of the potential strength of organizational culture in shaping the values of employees. Hofstede et al. (1990:312) researched the values of members of 20 different organizations in Denmark and the Netherlands and concluded that organizational culture differences are composed of elements other than those that make up national culture differences. Thus, Hofstede's conclusions indicate the possibility of organizational culture instilling values in employees that may not be representative of national cultural norms, however it does not necessarily mean that this is possible when organizational values are in conflict with prevailing national values. Burack (1991:89) believes that values in the organizational culture are deeply ingrained and that they give rise to uniformity in behavioral patterns and underlying values among organizational units regardless of geographic, functional or business boundaries. In addition, Schein (1987:14) represents organizational values as a basic set of implicit assumptions about how to behave, and states that these organization values have a similar degree of influence as the values of the national culture.

On the other hand, there are indications that national culture has greater influence than organizational culture on the values and work behavior of employees. Berry et al. (1992) make a brief review of the literature on national and organizational culture. They argue that there is little evidence collected indicating major differences in values between employees of various organizations within a more or less culturally homogeneous country. They contend that the differences that have been mentioned in the literature are not so much cultural values or meanings, but, more superficially, a matter of style (Berry et al., 1992:312). This assertion has some important implications concerning the relative influence of national culture versus organizational culture. According to Mead (1994:156), accepting Berry et al.'s assertions imply:

The organizational culture of an existing organization reflects the national culture in strong focus.

Members of the organization will tend to resist plans to impose a culture that does not reflect their national values.

A significant lack of correspondence between organizational and national values may lead to conflict between employees and top management.

In addition, Laurent (1986:91) maintains that organizational culture is unlikely to modify national cultural values and when national and organizational cultures come into conflict, the first is likely to override values in the second. Furthermore, Ray (1986:295) doubts whether even the best efforts by top management have any significant effect on their employees'

 ISBN 978-80-225-4279-1

behavior patterns at least so far as American corporations are concerned. Finally, Adler et al. (1986:300) believe that an organization's culture has a relatively weak influence on an individual's core beliefs and values. If these beliefs and values are threatened by organizational practices, dysfunctional work behavior or maladjustment will result. They maintain that the culture that enters the organization through employees limits the influence of management-created organizational culture and structure.

No matter which side of the debate one supports, it is important to recognize the need to reconcile the organizational culture of the MNC with the host country's national culture(s). Furthermore, it is important to understand how national culture shapes organizational culture. Enz (1986) argued that organizational culture should be understood as a product of national culture as well as other forces such as the personalities of the organizational leaders. In addition, Hofstede (1985) indicated that national culture and the values contained therein are usually the strongest force shaping corporate culture.

This view is also supported by Berry et al.'s analysis of the literature as discussed above. At the same time, it is difficult to deny that organizational culture can instill values in employees. However, implementing management practices that are in direct conflict with national values and beliefs is extremely problematic and usually only possible given a charismatic leader and exceptional circumstances. Japanese PCN managers are unlikely to demonstrate such charisma in the alien environment of the foreign subsidiary. Thus, Japanese MNCs should avoid espousing organizational values and managerial practices at their foreign subsidiaries that strongly conflict with national cultural values and beliefs.

Before concluding this section a few comments concerning the degree of similarities between management policies and practices among Japanese MNCs are warranted. As discussed in this section, organizational culture is strongly shaped by national culture, however, variations in a given national culture as well as the influences of other factors such as charismatic leaders often lead to differences in organizational culture among companies sharing the same general national culture. These variations can be observed even in relatively homogeneous societies such as Japan where there are discernible differences between Tokyo and Osaka based companies (Miyamoto,1977). Thus, while the view that Japanese MNCs all have the same organizational cultures is mistaken, that is not to say there is not a definite imprint of Japanese culture on all Japanese MNCs and generalizations cannot be made.

When observed from an international comparative standpoint, the similarities in the IHRM policies and practices among Japanese MNCs far outweigh the differences. Thus, pointing out salient characteristics of Japanese national and organizational culture and referring to them in the analysis of IHRM at Japanese MNCs is not necessarily simplistic cultural determinism or reductionism. If done with circumspection, creating analytical paradigms based on perceived generalities may increase understanding as well as explanatory and predictive power. As with all generalizations and paradigms, there will obviously be exceptions but that does not mean they are not useful analytical tools.

Finally, as MNCs expand their international operations, various national cultures may influence the development and evolution of the overall organizational culture. Thus, MNCs with a long history of operating subsidiaries in many countries may develop a more cosmopolitan corporate culture that accepts and thrives on heterogeneity. As discussed in the following section, such a company is global in its approach and may be described by the morphogenetic causalloop model. However, it is argued in next part that few Japanese MNCs fit this type of model.

 ISBN 978-80-225-4279-1

2.1.3 Cultural Synergy in Organizational Settings and Japanese Mncs

Maruyama (1984,1982,1980, and 1973) has researched cultural synergy in organizational settings and proposes four metatypes of causality: nonreciprocal causal models, independent event models, homeostatic causal-loop models, and morphogenetic causal-loop models. The four correspond respectively to the organizational approaches of intentional, multidomestic, multinational, and global firms. The categories are quite similar to Perlmutter's (1969) categories (ethnocentric, polycentric, regiocentric, and geocentric) with the exception that Maruyama's focus is more on organizational learning through cross-cultural interaction. In this section a summary of these concepts is presented utilizing Adler's (1986) analysis of these concepts in relation to cultural homogeneity and heterogeneity. The purpose of the discussion is to clarify which model best describes the majority of Japanese MNCs.

The nonreciprocal causal model corresponds to the international firm. In such a firm homogeneity is considered natural, desirable and good while heterogeneity is viewed as an abnormality and a cause of friction and conflict. The culture of the head office in the parent firm is assumed to apply universally and management believes that there exists one best way to manage the corporation regardless of location and cultural differences. The culture of top management dominates all parts of the organization and there is a strong distinct organizational culture for international as well as domestic operations.

Independent event models are characteristic of multidomestic firms. Events are perceived as random and thus the question of causality lacks explanatory power. Management views the firm as an aggregate of individuals who think and act independently. Multidomestic firms recognize cultural differences and are at the opposite extreme to international firms since they do not seek to impose a single organizational culture for all domestic and international operations. Each foreign subsidiary is regarded as independent and autonomous. Thus, multidomestic firms recognize cultural diversity among their operations but do not seek to gain synergy from it.

Homeostatic causal-loop models characterize the multinational firm. In sociological terms, homeostasis refers to the maintenance of normal, internal stability within a social group by coordinated responses of the group that automatically compensate for environmental changes. In these models, causal relations form stable loops. Organizational structures or patterns of heterogeneity are maintained in equilibrium by causal loops. Homogeneity is the source of competition and conflict. While on the other hand, cultural diversity or heterogeneity is seen as a positive attribute that leads to appropriate organizational adaptation to changes in the international environment.

The global firm is one evolutionary step beyond the multinational firm and is characterized by morphogenetic causal-loop models. In morphogenetic causal-loop models, causal relations form loops, but heterogeneity goes beyond homeostasis and generates new patterns of mutually beneficial relations among the interacting elements, thus raising the level of sophistication of the whole system. Unlike homeostatic models, in which external forces cause change, morphogenetic models can internally generate their own evolution. Heterogeneity is seen as essential and indispensable for the global firm to generate new patterns through international interaction.

Considering the elements of each of Maruyama's models, most Japanese MNCs appear to fit the description of the nonreciprocal causal model corresponding to the international firm. The main reason is that in most Japanese firms homogeneity is definitely considered natural, desirable and good, while heterogeneity is usually avoided. Furthermore, the heterogeneous environment of the foreign subsidiary seems to have little effect on the homogeneous environment of the parent company in Japan. That is to say, even though Japanese firms may

internationalize in terms of establishing foreign subsidiaries, few firms actually internationalize the outlook of the managers working at the parent company in Japan (Yoshihara, 1989a).

It is not that no Japanese firms have evolved along the continuum from international to global. However the majority of Japanese firms experience substantial difficulties in dealing with the cultural heterogeneous environment of the foreign subsidiary. The next section examines the influence of collectivism on Japanese organizational and work behavior. This discussion also assists in explaining the managerial environment HCN managers face at Japanese parent companies and their overseas subsidiaries.

2.1.4 Individualism Vs. Collectivism

One of the most central dimensions of culture is the individualism/ collectivism dichotomy. More so than other cultural dimensions, the individualistic versus collectivistic orientation of a society has profound implications for how individuals work (Triandis, 1989:506). Individualism vs. collectivism captures the dimension by which the members of one culture relate to each other. It accounts for most of the variance in the ecological cross-cultural value data collected by Hofstede (1980). This section contrasts the individual's relation to the group in collectivist and individualist societies with a focus on the characteristics of collectivism in Japanese society. One of the most distinguishing and important characteristics of collectivism in Japanese society is the tightness of Japanese culture stemming from a high degree of homogeneity and the resulting low tolerance of deviation from standard or `proper' behavior.

2.1.5 Individuals' Relation to Groups in Collectivist/Individualist Societies

The major themes of individualism are self-definition as an entity that is distinct and separate from the group, emphasis on personal goals, and less concern for emotional attachment to the in-group. Collectivism, in contrast to individualism, conveys self-definition as part of the group, subordination of personal goals to group goals, concern for the integrity of the group, and intense emotional attachment to the in-group. People in collectivistic cultures stress similarities with other group members that strengthen their group identity. Thus, self-identity is strongly tied to the individual's relationship with key groups. Or as Markus and Kitayama (1991:227) stated: `The interdependent self entails seeing oneself as part of an encompassing social relationship, recognizing that one's behavior is determined, contingent on, and, to a large extent organized by, what the actor perceives to be thoughts, feelings, and actions of others in the relationship.'

In addition to subordinating personal to collective goals, members of collective societies tend to be concerned about the results of their actions on members of their in-groups, tend to share resources with in-group members, feel interdependent with in-group members, and feel involved in the lives of in-group members (Hui and Triandis, 1986). They emphasize the integrity of in-groups over time and de-emphasize their independence from in-groups. Triandis (1989) stresses the important role in-groups play in shaping behavior in collectivist cultures (Triandis, 1989:509):

Social behaviour is a function of in-group norms to a greater extent in collectivist than individualist cultures. In collectivist cultures, role relationships that include in-group members are perceived as more nurturant, respectful, and intimate than they are in individualistic cultures. Relationships that include out-group members are perceived to be more manipulative and exploitative in collectivist than individualistic cultures.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Individualism and collectivism are prototypic American and Japanese patterns, respectively. Japanese culture is rooted in collectivism, whereas American culture is rooted in individualism. Of course, any organized society requires that people co-operate together in groups in order to accomplish certain goals. Thus people in both societies take part in co-operative group activities; however, there are basic differences between the typical American and Japanese concerning the characteristics of the individual's relation to the group. For example, Sethi et al. (1984:234) claim that Japanese have less freedom to select their groups and will join particular groups that are prescribed for them. They describe the group in a collectivist society like Japan as a living organism whose existence is quite independent of its current membership.

On the other hand, in the US an individual's association with a particular group activity is contingent on the individual's perception of the benefits to be derived from such participation. That is to say, in the US people will associate with a given group as long as the benefits derived from associating with the group outweigh the loss of individual freedom suffered from such association. Thus, the individual's group loyalty in the US is comparatively weak. Moreover, from the standpoint of an observer from an individualistic society, the egalitarianism in Japanese groups results in perverse inequalities by standardizing rewards that give little consideration to individual contributions or preferences. While the egalitarianism in US groups is in the form of equality of opportunity, which results in different outcomes for individuals based on their individual contributions and preferences of rewards (Sethi et al., 1984:234).

2.1.6 Japan's Tight Collectivist Culture and Acceptance of HCN Managers

There are cultural-specific elements directly related to the degree of homogeneity or heterogeneity in a society. In relatively homogeneous societies, the norms and values of in-groups are similar, while heterogeneous societies have groups with dissimilar norms and values. Triandis (1989: 511) describes tight collectivist cultures as homogeneous cultures that are often rigid in requiring that in-group members behave according to the in-group norms. In such cultures, little deviation from normative behavior is tolerated and severe sanctions are administrated to those who deviate. On the other hand, he claims that heterogeneous cultures and cultures in marginal positions between two major cultural patterns are flexible in dealing with in-group members who deviate from in-group norms. Triandis considers Japan to be an example of a tight culture that is relatively homogeneous, while he sees Thailand as a loose collectivist culture. Triandis states that in Thailand, with its marginal position between the major cultures of India and China, people are pulled in different directions by sometimes contrasting norms, and hence they must be more flexible in imposing their norms.

Thus, it may be asserted that the tight/loose aspect of collectivism determines the degree of tolerance towards deviation from the accepted norms in collective societies. This explanation may help in interpreting Hayashi's (1989:36-9) claim that the strong collectivist trait of the Japanese is by no means universal among Asians. He claims that his studies have shown that organizational behaviour in Korea and China is far more individualistic in nature. However, Hofstede's (1991:53) interpretation of his data indicates greater collectivism in Korean and Chinese (Taiwanese) societies than in Japanese society. Nevertheless, the degree of tolerance for individual expression or deviation from the norms is different for Japan, Korea, and China. Therefore, Hayashi is probably measuring the degree of tightness/looseness among these societies indicating that Japanese society is considerably tighter.

Since tight cultures are less tolerant of non-conforming behavior than loose cultures, it follows that there is greater conformity and less acceptance of different thought and behavior in Japanese organizations than in organizations created in loose cultures. Therefore, it is prudent to suggest that HCN managers face greater cultural barriers to integration in the management

 ISBN 978-80-225-4279-1

system of Japanese MNCs than those created in relatively loose cultures. Though the same degree of conformity required at the Japanese parent company is probably not expected at the foreign subsidiary, the `tight culture' factor is still important. It may lead to exclusion of HCNs from core in-groups since it is difficult for Japanese PCNs to predict their behavior.

The above argument is supported by Yoshimura and Anderson (1997), who explain that predictable behavior and culturally transmitted implicit understanding of what is expected are important aspects of Japanese organizational behavior. In addition, japan ranks near the top (number seven out of 50 countries) in `uncertainty avoidance' according to Hofstede's (1991:113) data. Hofstede explains that a high ranking in uncertainty avoidance indicates a low degree of tolerance for unpredictable behavior (`what is different is dangerous'). The next section provides a more concrete understanding of how management practices are shaped by the individualism/collectivism dichotomy.

2.1.7 Management Practices Shaped by Collectivism/Individualism

There is hardly any facet of management that is not in some way affected by the striking contrast between collectivism and individualism (Whitehall, 1991:52). This is because the pattern of responses with which individuals relate to their groups reflects their degree of individualism and collectivism, while the degree of the person's individualism or collectivism affects their performance within a group. Earley (1987) demonstrated this concept in an experiment in which his collectivist subjects (Chinese and Israelis) performed less effectively when working in an individual or out-group context, whereas individualists (Americans) who thought they were working in either an in-group or out-group performed less well than when working alone. Furthermore, in relation to the impact of cultural collectivism on reward allocation, studies by Leung and Bond (1984) supports the notion that collectivists are oriented towards maintaining harmony in well-defined in-groups and behave in a sharply different way toward out-group members.

In Japan the key unit of organizations is the group and not the individual since the predominant pattern in most corporate organizations is teamwork. The work group is the basic building block of Japanese organizations. Owing to the central importance of group efforts in their thinking, the Japanese are extremely sensitive to and concerned about group interactions and relationships. For the Japanese, independence in an organizational context has negative connotations; it implies disregard for others and self-centredness (Pascale and Athos,1981:123-5). Sethi et al. (1984:234) maintain that many of the well known Japanese management techniques are based on the strong collectivism in Japanese society: lifetime employment, involvement of every member in decision-making, consensus decision-making or ringisei, and fair distribution of group earnings according to a seniority-based and life-style-oriented wage and bonus system. They claim that the system has survived and flourished because its underlying premise, operating conditions, and distribution of social rewards conform to cultural norms and social expectations that endow it with a strong sense of legitimacy.

Contrasting the influence of individualism on US MNCs with that of collectivism on Hayashi (1989) maintains that on the one hand individualism facilitated the development of capitalist-industrial societies in Europe and the United States. While on the other hand, Japan caught up with the West by skillfully using communal patterns such as paternalism and worker loyalty. There is no indication that one group should mimic the other. Indeed, Hayashi (1989:169) states: `If Japan had adopted Western values, it could not have modernized so rapidly.' The point he is making is that management practices must fit the individualism/ collectivism dichotomy. Erez and Earley (1993:35) assert that management practices such as goal setting, incentives, and performance appraisal tend to be group-based in collectivist societies and individual-based in individualistic societies. In addition, in collectivist societies

 ISBN 978-80-225-4279-1

job design tends to be ambiguous and there is a high emphasis on socialization. On the other hand, in individualistic societies job design tends to be specific and there is a lower emphasis on socialization Japanese MNCs may serve to clarify the above assertions. Cascio (1989) describes a typical model of HRM in the US as consisting of three groups of factors:

strategic objectives: productivity, quality of work life, profits;

environmental characteristics: competitive, legal, and social issues;

and functions such as employment, development, compensation, management, support, evaluation, and international implications.

Such a model is clearly tailored for an individualistic-competitive culture. The HRM functions tend to be oriented toward the individual employee. For example, selection of individual employees is based on individual difference characteristics; performance appraisal is centered on the individual and his/her personal achievements; and jobs are designed for the individual employee.

In contrast to American models of HRM based on individualism, familism (kazokushugi) is a basic value for the model of managerial practices and motivational techniques used in Japanese companies. The model advocates mutuality between management and employees, strong ties between employees and their corporation, and the responsibility of management for the employees' well-being. Other characteristic practices often include lifetime or long-term employment (shushinkoyo), a reward system stressing years of accumulated service (nenko joretsu), a strong emphasis on interpersonal communication, group participation in decision-making, and team development. Individual performance appraisal is less important than it would be at US firms since employees are often evaluated on the basis of their contribution to the group organizational unit as well as their general attitude.

3. Conclusions and policy implications

Without more quantitative and qualitative data, it is not possible to definitively state whether the motivational techniques and managerial practices of Japanese firms would be more difficult to transfer to foreign subsidiaries than those of US firms would be. However, judging from the work of other researchers and the results of my research, it is possible to infer that certain Japanese practices would be difficult to transfer to foreign cultural environments. HCN managers in many countries, regardless of the degree of individualism or collectivism in the local society, are more likely to prefer individual rewards based on merit rather than be subjected to the same group-oriented rewards and seniority system as practiced in many firms in Japan. In order for satisfaction to be derived from the group-oriented reward system and the seniority system, there needs to be not only a strong cultural orientation towards collectivism but also strong psychological ties to the company and the understanding that one's job is secure until retirement. It may be argued that at most Japanese foreign subsidiaries these conditions are usually not present to an extent great enough to overcome HCNs' preference for the more immediate concrete rewards associated with the individual reward system based on merit.

Moreover, in Japan the self-identity and the self-worth of the individual tend to be strongly tied to the main group or organization to which they belong. Allison (1989) argues that Japanese employees feel incomplete by themselves and always view themselves fundamentally in relation to others and, in an important sense, always feel dependent on others. For most Japanese the company is usually the main reference group moulding individuals' identity. The human resources practices at Japanese companies are developed with an implicit understanding of this relationship between the self and the main group. Since most Japanese individuals feel a strong

tie to the company there is an expectation of loyalty. More may be demanded of the Japanese employee without the immediate tangible rewards that are expected by people whose self is not so closely tied to the company. However,

HCN managers at Japanese foreign subsidiaries will usually not develop the same relationship between self and the company due to differences in culture as well as the attitude of the Japanese parent company itself towards the HCN. Thus, HCN managers will usually have an attitude of a `hired gun' and require a different evaluation and reward system than that practiced at the Japanese parent company.

References

Adler, N. and Bartholomew, S. (1992). `Managing globally competent people.' *Academy of Management Executive* 6 (3), 52-65.

Allison, R. E. (1990). `Culture value in Japanese management.' *Asian Culture Quarterly* 18 (3), 20-32.

Arai, S. (1971). *An Intersection of East and West: Japanese Business Management*. Tokyo: Rikugei.

Ashton, C. (1995). `Cross-cultural indicators for human resource agendas.' *Management Development Review* 8 (2), 4-6.

Azumi, K. and McMillan C. J. (1981). `Management strategy and organizational structure: a Japanese comparative study.' In Hickson D. J. and McMillan C. J. (eds), *Organization and Nation*. Farnborough: Gower.

Bacarr, J. (1994). *How to Succeed in a Japanese Company*. New York: Citadel Press.

Banai, M. and Reisel, W. D. (1993). `Expatriate managers' loyalty to the MNC: Mythor reality?' *Journal of International Business Studies* 24 (2), 233-48.

Bates, C. and Renforth, W. (1986). `Cultural linkages to managerial behavior: implications for transnational managers.' *Advances in International Comparative Management* 2, 159-72.

Batton, J. (1992). *Japanization at Work*. London: Macmillan.

Beatty, J., McCune, J. T. and Beatty, R. W. (1988). `A policy-capturing approach to the study of United States and Japanese managers' compensation decisions.' *Journal of Management* 14 (3), 465-74.

Benedict, R. (1974*). The Chrysanthemum and the Sword: Patterns of Japanese Culture*. New York: New American Library.

Bird, A. and Beechler, S. (1995). `Links between business strategy and human resource management strategy in US-based Japanese subsidiaries: an empirical investigation.' *Journal of International Business Studies* 1st Quarter, 23-46.

Black, J. S. and Gregerson, H. B. (1993). `Resolving conflicts with the Japanese: Mission impossible?' *Sloan Management Review* 34 (3), 49-59.

Bob, D. and SRI International (1990*). Japanese Companies in American Communities*. New York: The Japan Society.

Bolan, D. S. and Crain C. R. (1985). `Decision sequence: A recurring theme in comparing American and Japanese management.' *Proceedings, Academy of Management* San Diego, CA., 88-92.

Cohen, A. M. (1993). `Japan in transit; Remodeling the Japanese corporation.' *Management Japan* 26 (2), 25-31.

Cool, K. O. and Lengnick-Hall, C. J. (1985). `Some thoughts on the transferability of Japanese style management.' *Organization Studies* 6 (1), 1-22.

Cray, D. (1984). `Control and coordination in multinational corporations.' *Journal of International Business Studies* Fall, 85-98.

Erden, D. (1988). `Impact of multinational companies on host countries: Executive training programmes.' *Management International Review* 28 (3), 39-47.

Evans, W. A., Sculli, D. and Yau W. S. L. (1987). `Cross-cultural factors in the identification of managerial potential.' *Journal of General Management* 13 (1), 52-7.

Ferraro, G. P. (1990). *The Cultural Dimension of International Business*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hammer, M. R. (1988). `A cross-cultural comparison of intercultural effectiveness: Japan, Mexico and the United States.' *World Communication* 17(1), 119-44.

Hampton-Turner, C. (1990). *Corporate Culture*. London: Hutchinson.

Hayashi, K. (1994) *I-bunka Intafesu Kanri: Kaigai ni Okeru Nihon-teki Keiei*. (Cross-Cultural Interface Management: Japanese Management Overseas) Tokyo: Yugaikaku.

Hayes, J. and Allison, C. W. (1988). `Cultural differences in the learning styles of managers.' *Management International Review* 28 (3), 75-80.

Heise, H. J. (1989) `How Japanese work out as bosses in Germany.' In Shibagaki, K. Trevor,

Hofstede, G. (1994). `Concerning human resources aspects: Predicting managers' career success in an international setting.' *MIR Management International Review* 34 (1), 63-70.

Ishinomori, S. (1988). *Japan Inc*. London: University of California Press, 1988.

Jaeger, A. M. and Baliga B. R. (1985). `Control systems and strategic adaptation: Lessons from the Japanese experience.' *Strategic Management Journal* 6, 115-34.

Kamata, S. (1983). *Japan in the Passing Lane*. London: George Allen and Unwin.

Karsh, B. (1984). `Human resources management in Japanese large scale industry.' *The Journal of Industrial Relations* June, 226-43.

Kosiyanon, L. and Yoshihara, K. (1985). `Japanese management in Thailand.' *Southeast Asian Studies* 22 (4), 374-90.

Kriger, M. P. and Solomon, Esther E. (1992). `Strategic mindsets and decision-making autonomy in US and Japanese MNCs.' *MIR Management International Review* 32 (4), 327-43.

Mead, R. (1990). *Cross-Cultural Management Communication*. Chichester: John Wiley.

Napier, N. K. and Peterson, R. B. (1991). `Expatriates re-entry: What do repatriates have to say?' *Human Resource Planning* 14 (1), 19-28.

Oishi, T. (1993). `The internationalization of Japanese firms and their challenges.' *Management Japan* 26 (2), 3-6.

Okubayashi, K. (1989). `The Japanese industrial relations system.' *Journal of General Management* 14 (3), 67-88.

Ozaki, R. (1992). *Human Capitalism: The Japanese Enterprise System as World Model*. New York: Penguin Books.

Parsons, T. and Shils, E. A. (1951). *Toward a General Theory of Action*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Pascale, R. T. (1978) `Communication and decision-making across cultures :Japanese and American comparisons.' *Administrative Science Quarterly* 23 (1), 91-110.

Patterson, G. (1989). `Mazda's 2 top American aides at plant in US quit, are succeeded by Japanese.' *The Wall Street Journal* Oct. 13, A4.

Sullivan, J. J. and Peterson, R. B. (1991). `A test of theories underlying the Japanese lifetime employment system.' *Journal of International Business Studies* 1st Quarter, 79-96.

Suzuki, Y. (1991). *Japanese Management Structures 1920-80*. Hampshire, England: Macmillan.

Taylor, M. S. (1991). `American managers in Japanese subsidiaries: How cultural differences are affecting the work place.' *Human Resource Planning* 14 (1), 43-9.

Triandis, H. C. (1982). `Review of culture's consequences: international differences in work-related values.' *Human Organization* 41, 86-90.

Triandis, H. C. (1972*). The Analysis of Subjective Culture*. New York: Wiley.
Wellford, W., Hardcastle, A. and Deone, M. (1994). `Cultural transformation of NUMMI.' *Sloan Management Review* Fall, 99-113.

Yamaguchi, I. (1993). `Perception sharing in Japan-US cross-cultural corporation.' *International Journal of Career Management* 5 (4), 9-18.

Yamaguchi, I. (1991). `A mechanism of motivation processes in a Chinese, Japanese and US multicultural corporation: Presentation of a contingent motivational model.' *Management Japan* 24 (2), 27-32.

Yamanoue, M. (1982). *Selection of Personnel for Long-Term Overseas Assignments: The Case of Kobe Steel Co*. Tokyo: Kobe Steel Company.

Yamashita, S. (1990). *Transfer of Japanese Technology and Management to the ASEAN Countries*. Tokyo: Tokyo University Press.

Yamashita, T. (ed.) (1992). *Gurobaru Shakai to Nihon Kigyo*. (Global Society and Japanese Firms) Tokyo: Toshibunkasha.

Yamauchi, K. (1995). `The erosion of the Japanese-style management system.' *Management Japan* 28 (1), 3-13.

Yoshimori, M. (1992a). `Sources of Japanese Combativeness Part I.' *Management Japan* 25 (1), 18-23.

Yoshimori, M. (1992b). `Sources of Japanese Competitiveness Part II.' *Management Japan* 25 (2), 31-36.

Yoshimori, M. (1989). `Japanese direct manufacturing investment in France.' In Shibagaki, Kazuo, Trevor, M. and Abe, T. (eds), *Japanese and European Management, Their International Adaptability*. Tokyo: Tokyo University Press.

Regionálna alokácia pôdneho fondu a pracovnej sily v poľnohospodárstve Slovenskej republiky
Regional allocation of land resources and agricultural labor force in the Slovak Republic

Miroslav Tóth
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: miroslav.toth@euba.sk

Abstract
This article deals with the allocation of land resources by region of the Slovak Republic. It examines the structure and acreage of agricultural land and arable land. We research farm labour force of its regional allocation, average wages and wage parity. We are comparing the individual Slovak regions.

JEL classification*: Q10, J30, J43*
Keywords*: agriculture, region, soil, workers, wages*

1. Úvod

Poľnohospodárstvo patrí medzi najstaršie produkčné odvetvia národného hospodárstva. Jeho podiel na tvorbe hrubého domáceho produktu v poslednom desaťročí sa pohybuje okolo hodnoty troch percent. Táto skutočnosť nepriamo vyjadruje, že Slovenská republika je modernou industriálnou krajinou. V národnom hospodárstve najvýznamnejšími odvetviami sú strojárenský priemysel, elektrotechnika, chemický priemysel a sieťové odvetvia. Zaujímavým faktom je, že až 31% tržieb slovenského priemyslu zabezpečujú automobilky a ich subdodávatelia. V našom príspevku sa však venujeme vybraných ukazovateľom za poľnohospodárstvo Slovenskej republiky. Poľnohospodárstvo je špecifické tým, že na tvorbu svojej produkcie v prevažnej miere využíva pôdu. Poľnohospodárska pôda tvorí základ pre výrobu priamo spotrebovávaných potravín, ako aj ostatných produktov, ktoré zabezpečujú suroviny pre potravinársky priemysel. Produkcia v poľnohospodárstve sa člení na dve základné odvetvia, je to výroba rastlinnej produkcie a živočíšnej produkcie. Obe tieto odvetvia sú v súčasnosti zabezpečené rôznymi strojmi, zariadeniami, technológiami a podobne, ale stále najdôležitejším faktorom ostáva človek. Človek predstavuje nositeľa základného produkčného faktora práce.

2. Cieľ práce, materiál a metódy

Cieľom práce je skúmanie skladby pôdneho fondu Slovenskej republiky podľa jednotlivých krajov a mzdovej parity pracujúcich v poľnohospodárstve podľa jednotlivých krajov za rok 2015 na vzorke 1 561 poľnohospodárskych obchodných spoločností.

Základnou jednotkou, za ktorú sledujeme nižšie uvedené ukazovatele je kraj. Slovenskú republiku tvorí osem samosprávnych krajov, vyšších územných celkov. Práve toto regionálne členenie je základom pre vzájomné priestorové porovnávanie jednotlivých krajov Slovenskej republiky. Samosprávne kraje zaraďujeme do týchto oblastí:

- Západné Slovensko, tvoria ho Trenčiansky kraj, Trnavský kraj a Nitriansky kraj,

- Stredné Slovensko, tvoria ho Banskobystrický kraj a Žilinský kraj,
- Východné Slovensko, tvoria ho Košický kraj a Prešovský kraj, a
- Bratislavský kraj, štatisticky pre svoje špecifiká vykazovaný samostatne.

V tabuľkách používame nasledovné označenie krajov: Bratislavský kraj – BA, Trnavský kraj – TT, Trenčiansky kraj – TN, Nitriansky kraj – NR, Žilinský kraj – ZA, Banskobystrický kraj – BB, Prešovský kraj – PO a Košický kraj – KE. Na označenie ukazovateľa pre Slovenskú republika sa používa skratka SR.

V rámci uvedeného priestorového členenia skúmame základné charakteristiky produkčného faktora pôda, bližšie v vychádzajúc z nižšie charakterizovaných ukazovateľov.

Celková výmera kraja v hektároch (ha), tento ukazovateľ vyjadruje absolútnu výmeru, plochu konkrétneho kraja. Plocha 1 hektár predstavuje výmeru plochy o rozlohe 10 000 m2, pre ilustráciu, je to štvorec o rozmere 100 krát 100 metrov. V prepočte na plochu 100 hektárov (ha) tvorí 1 kilometer štvorcový (km2). Ukazovateľ slúži na vyjadrenie poradia veľkosti výmery konkrétneho kraja, poradia a percentuálneho podielu z celkovej výmery plochy Slovenskej republiky. Z ukazovateľa celková výmera vyčleňujeme dva základné prvky pôdneho fondu, a to výmeru poľnohospodárskej pôdy a výmeru lesných pozemkov. Poľnohospodárska pôda a lesné pozemky sú hlavnou zložkou životného prostredia a sú prírodným zdrojom národného bohatstva krajiny. Spolu tvoria až 89,93% výmery pôdneho fondu Slovenskej republiky. Poľnohospodárska pôda a lesné pozemky sú nielen surovinovou základňou, ale aj výrobným prostriedkom, ktorý zabezpečuje zamestnávanie časti obyvateľstva, majú nezastupiteľnú úlohy pri tvorbe krajiny a jeho ochrane prírodného prostredia. Hospodárska činnosť vykonávaná v poľnohospodárstve a v lesníctve je historicky navzájom prepojená. Geografické, prírodné a klimatické podmienky vytvárali v jednotlivých krajoch pracovné príležitosti pre miestne obyvateľstvo a možnosti využívania pôdy na poľnohospodárske účely, ako aj ťažbu a spracovanie drevnej hmoty v lesnom hospodárstve.

Poľnohospodárska pôda nie je jednoliatym prvkom, skladá sa rôznych druhov a typov pôd, špecializovaných výrobných činností a pod. Z ukazovateľa poľnohospodárska pôda, v texte tabuliek aj ako skratka pp, sme vybrali dva najvýznamnejšie ukazovatele, a to ukazovateľ orná pôda, v texte tabuliek aj ako skratka op, a trvalé trávnaté porasty. Tieto dva ukazovatele spolu tvoria 46,29% z pôdneho fondu Slovenskej republiky. Výber ukazovateľa poľnohospodárska pôda je jednoznačný, tvorí produkčnú plochu pre zrniny, technické plodiny, výrobu ovocia a zeleniny. Tieto komodity sú základnou rastlinnou zložkou ľudskej potravy a krmív pre hospodárske zvieratá. Trvalé trávnaté porasty, v texte tabuliek označované ako tr. trávnaté porasty, sú plochy, ktoré slúžia najmä na zabezpečenie krmiva pre hospodárske zvieratá, výrobu energetických plodín a pod.

Ukazovateľ Percento zornenia - % zornenia (op/pp) vyjadruje podiel ornej pôdy z celkovej poľnohospodárskej pôdy. V literatúre sa stretávame aj s pojmom podiel zornenia. Všeobecne môžeme povedať, že čím je tento údaj bližšie k 100%, tým je menej trvalých trávnatých plôch, viníc, ovocných sadov, záhrad a chmeľníc. Dá sa predpokladať intenzívne pestovanie poľných monokultúr.

Údaje, výpočty a komentáre vyššie uvedených ukazovateľov sú uvedené v Tabuľke 1 Vybrané ukazovatele pôdneho fondu za kraje Slovenskej republiky, rok 2015, vyjadruje absolútne údaje, relatívne údaje sú v nasledujúcich dvoch tabuľkách.

Ďalším skúmaným faktorom je počet obyvateľov príslušného kraja a za Slovenskú republiku. Počet obyvateľov slúži na prepočet pomerových ukazovateľov. Základným ukazovateľom je prepočet hustoty obyvateľstva na 1 km2, ktorý je upravený na prepočet na 1 hektár. Dôvodom sú absolútne ukazovatele pôdneho fondu, podiel poľnohospodárskej pôdy a

podiel ornej pôdy na obyvateľ Slovenskej republiky. Údaje a výpočty sú v Tabuľke 4 Obyvateľstvo krajov Slovenskej republiky, hustota obyvateľstva, výmera poľnohospodárskej pôdy a ornej pôdy na obyvateľa, rok 2015.

Poslednú skupinu údajov tvorí prehľad počtu obchodných spoločností s hlavným predmetom činnosti poľnohospodárska výroba. Skúmane počet a podiel podnikov podľa jednotlivých krajov. Druhým dôležitým ukazovateľom je počet a podiel pracovníkov v poľnohospodárstve. Zmyslom sledovania tohto ukazovateľa je vyčíslenie priemerného počtu pracovníkov na jeden podnik podľa kraja. Ďalšou položkou je výška vyplatených miezd v týchto podnikoch, ich podiel na celkových vyplatených mzdách v sledovaným poľnohospodárskych podnikoch. Pomocou tohto ukazovateľa sa vypočítali priemerné mzdy v poľnohospodárskom podniku a porovnala ich úroveň s priemerom miezd v poľnohospodárstve za Slovenskú republiku. Pomocou ukazovateľa priemerná mzda za všetky ekonomické činnosti za kraj a Slovenskú republiku chceme vyčísliť mzdovú paritu. Ukazovatele a prepočty sú v Tabuľke 5 Poľnohospodárske obchodné spoločnosti, počet pracovníkov, priemerné mzdy v poľnohospodárstve, parita mzdy v poľnohospodárstve podľa krajov Slovenskej republiky, rok 2015. V tabuľke používaná skratka „ph“ je skráteným označením pre poľnohospodárstvo.

Analýze vývoja pôdneho fondu a možnostiam obchodovania s pôdou a prenájmu poľnohospodárskej pôdy sa venuje Kunová (2003). Baráková (2006) píše o možnostiach diverzifikácie rastlinnej výroby a dočasnému nevyužívaniu poľnohospodárskej pôdy, jej štruktúre a rozsahu.

Problematika pracovnej sily v poľnohospodárstve a jej postavenie v rámci národného hospodárstva rozpracovávajú Szabo a Grznár (2015). Podobne, k pohľadu zamestnanosti v poľnohospodárstve a udržateľnosti vidieckej ekonomiky cez pracovnú silu sa venuje Rumanovská (2008).

Jednotlivé ukazovatele vyjadrujeme a hodnotíme tak absolútne, ako aj relatívne. Porovnávame navzájom jednotlivé kraje a ich podiel na ukazovateli za Slovenskú republiku.

Skúmaným časovým obdobím je rok 2015. Vzhľadom na rozsahové možnosti publikovania tabuliek sme upustili od medziročného porovnávania. Zároveň chceme podotknúť, že zmeny výmery pôdneho fondu sú minimálne, nedochádza k významným zmenám pri porovnávaní týchto ukazovateľov v jednotlivých krajoch.

Faktografické údaje poskytujú Informačné listy Ministerstva pôdohospodárstva a rozvoja vidieka Slovenskej republiky. Zdrojom údajov sú databázy Slovenského štatistického úradu – Slovdat a STATdat, štatistické ročenky a údaje z ročeniek Úradu geodézie, kartografie a katastra Slovenskej republiky. Výber údajov bol cielene zameraný, autor príspevku uskutočnil prepočty absolútnych a pomerových ukazovateľov a tieto vyjadril vlastným komentárom. Prepočty a tvorba tabuliek bola uskutočnená pomocou programu MS Excel 2013.

3. Alokácia pôdneho fondu slovenskej republiky podľa krajov

V tejto časti práce sa venujeme vybraným ukazovateľom pôdneho fondu za kraje Slovenskej republiky. Sledujeme výmery a podiely pôdneho fondu krajov na celkovom pôdnom fonde Slovenskej republiky.

Na základe údajov o celkovej výmere plochy kraja zisťujeme nasledovné skutočnosti. Vychádzajúc z týchto údajov (Tab. 1) zisťujeme, že najväčšími krajmi sú Banskobystrický, Prešovský a Žilinský kraj a tvoria približne 51,5% plochy Slovenskej republiky (Tab. 2). Najmenším krajom je Bratislavský kraj, ktorý tvorí len 4,19% výmery plochy Slovenskej republiky, ale jeho význam a sila je v tom, že je hlavným mestom Slovenskej republiky a má nadpriemerné HDP, porovnateľné s vyspelými regiónmi Európskej únie. Z dôvodu nového

administratívneho členenia v roku 1996 vznikli v oblasti Západného Slovenska tri nové kraje a Bratislavský kraj. Najväčšie výmery plochy poľnohospodárskej pôdy majú Nitriansky, Banskobystrický a Prešovský kraj. Tieto tvoria z celkovej plochy poľnohospodárskej pôdy 52,4%. Údaj doplňujeme ukazovateľom lesné pozemky. Najväčší podiel lesných pozemkov majú kraje Banskobystrický, Prešovský a Žilinský. V súčte je to takmer 70% lesných pozemkov Slovenskej republiky.

Tabuľka 1
Vybrané ukazovatele pôdneho fondu za kraje Slovenskej republiky, rok 2015, absolútne údaje

Ukazovateľ / kraj	MJ	BA	TT	TN	NR	ZA	BB	PO	KE	Spolu SR
Celková výmera, z toho:	ha	205 262	414 635	450 182	634 373	680 851	945 400	897 316	675 440	4 903 459
- poľnohospodárska pôda, z toho:	ha	90 884	288 396	182 421	465 201	241 213	409 292	378 165	334 043	2 389 616
• orná pôda	*ha*	*72 165*	*258 775*	*96 877*	*405 743*	*60 233*	*165 074*	*148 296*	*204 131*	*1 411 294*
• tr. trávnaté porasty	*ha*	*9 007*	*14 623*	*74 553*	*29 133*	*174 575*	*228 113*	*217 120*	*111 476*	*858 601*
- lesné pozemky	ha	75 135	65 363	222 406	96 892	382 085	466 583	443 132	268 520	2 020 116

Zdroj: ŠR ÚGKK SR, 2016

Alokácia pôdneho fondu podľa krajov poukazuje na priestorové rozloženie a štruktúru pôdneho fondu, ale jeho produkčný potenciál je závislý od rôznych charakteristík. Pôda v každom regióne má svoje charakteristické vlastnosti, na ktoré vplývajú klimatické pomery, vlahové pomery, geografické podmienky a podobne. Tieto činitele poľnohospodárske podniky nevedia priamo ovplyvňovať, preto sa snažia využiť danosti pôdy tak, aby ju využívali optimálne. Pre účely poľnohospodárskej produkcie sú najvhodnejšie oblasti, ktoré sú na území Západoslovenského regiónu a v južnej časti Stredného a Východného Slovenska.

Tabuľka 2
Vybrané ukazovatele pôdneho fondu za kraje Slovenskej republiky, rok 2015, relatívne údaje

Ukazovateľ / kraj	MJ	BA	TT	TN	NR	ZA	BB	PO	KE	Spolu SR
Celková výmera, z toho:	%	4,19%	8,46%	9,18%	12,94%	13,89%	19,28%	18,30%	13,77%	100,00%
- poľnohospodárska pôda, z toho:	%	3,80%	12,07%	7,63%	19,47%	10,09%	17,13%	15,83%	13,98%	100,00%
• orná pôda	*%*	*5,11%*	*18,34%*	*6,86%*	*28,75%*	*4,27%*	*11,70%*	*10,51%*	*14,46%*	*100,00%*
• tr. trávnaté porasty	*%*	*1,05%*	*1,70%*	*8,68%*	*3,39%*	*20,33%*	*26,57%*	*25,29%*	*12,98%*	*100,00%*
- lesné pozemky	%	3,72%	3,24%	11,01%	4,80%	18,91%	23,10%	21,94%	13,29%	100,00%
% zornenia (op/pp)	%	79,40%	89,73%	53,11%	87,22%	24,97%	40,33%	39,21%	61,11%	59,06%

Zdroj: vlastné prepočty podľa Tab. 1

Popri pohľade na alokáciu pôdneho fondu Slovenskej republiky podľa krajov je dôležité zistiť vnútornú štruktúru pôdneho fondu jednotlivých krajov. Tento prehľad (Tab. 3) ukazuje, že najintenzívnejšia poľnohospodárska produkcia je v tých krajoch, kde podiel poľnohospodárskej pôdy je pomerne vysoký. Medzi potenciálne poľnohospodársky najproduktívnejšie kraje Slovenskej republiky patria Nitriansky kraj a Trenčiansky kraj. Podiel poľnohospodárskej pôdy je v Nitrianskom kraji na úrovni 73,33%. Reliéf kraja je prevažne rovinatý a nížinný, prerušovaný pahorkatinami. Patrí k najteplejším oblastiam a najproduktívnejším poľnohospodárskym centrám Slovenskej republiky. Na území Nitrianskeho kraja je poľnohospodárstvo plošne najrozšírenejšou aktivitou. Región patrí medzi poľnohospodársky najvyužívanejšie v rámci Slovenskej republiky. Má veľmi dobré prírodné i klimatické podmienky pre pestovanie takmer všetkých poľnohospodárskych plodín a pre zabezpečovanie poľnohospodárskej produkcie, preto sa zaraďuje do kategórie poľnohospodársko-potravinárskej.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Pôda v Nitrianskom kraji sa vzhľadom na jej kvalitu a vhodnú skladbu terénu využíva najmä na poľnohospodárske účely. Trnavský kraj je s podielom 69,55% druhým v poradí. Z geografického hľadiska z povrchových celkov najväčšiu plochu zaberá na juhu Podunajská nížina a na severe Záhorská nížina. Územie kraja sa rozprestiera v dvoch klimatických oblastiach - teplej a mierne teplej oblasti. Trnavský kraj patrí medzi najproduktívnejšie poľnohospodárske kraje SR, nasleduje za Nitrianskym krajom. Stupeň zornenia je najvyšší zo všetkých krajov SR. Produkčná schopnosť poľnohospodárskych pôd na území kraja je veľmi dobrá. Na opačnom konci rebríčka je Žilinský kraj. Územie Žilinského kraja sa vyznačuje rôznorodosťou krajinnej štruktúry, ide prevažne o hornatú krajinu s nízkym podielom ornej pôdy (8,85%). Žilinský kraj má mierne teplé až chladné vlhké podnebie s najnižšími teplotami nameranými na Slovensku. Má silne rozvinutý priemysel, a mimo Bratislavského kraja tu pracuje najmenej ľudí v poľnohospodárstve. Poľnohospodárska pôda tvorí len 35,43% z výmery kraja, resp. 10,09% z výmery poľnohospodárskej pôdy Slovenskej republiky. Podiel lesných pozemkov je 56,12% a je najvyšší v rámci jednotlivých krajov Slovenskej republiky.

Tabuľka 3
Štruktúra pôdneho fondu krajov Slovenskej republiky, rok 2015, relatívne údaje

Ukazovateľ / kraj	MJ	BA	TT	TN	NR	ZA	BB	PO	KE	Spolu SR
Celková výmera, z toho:	%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
- poľnohospodárska pôda, z toho:	%	44,28%	69,55%	40,52%	73,33%	35,43%	43,29%	42,14%	49,46%	48,73%
• orná pôda	*%*	*35,16%*	*62,41%*	*21,52%*	*63,96%*	*8,85%*	*17,46%*	*16,53%*	*30,22%*	*28,78%*
• tr. trávnaté porasty	*%*	*4,39%*	*3,53%*	*16,56%*	*4,59%*	*25,64%*	*24,13%*	*24,20%*	*16,50%*	*17,51%*
- lesné pozemky	%	36,60%	15,76%	49,40%	15,27%	56,12%	49,35%	49,38%	39,75%	41,20%

Zdroj: vlastné prepočty podľa Tab. 1

Trvalé trávnaté porasty, sú to v podstate lúky a pasienky, sú dôležitým hospodárskym a ekologickým prvkom krajiny. Význam trvalých trávnatých porastov spočíva v možnosti ich využitia pre extenzívny chov hospodárskych zvierat. Ide o spásanie tráv a iných porastov hovädzím dobytkom a ovcami. Takýto spôsob chovu má význam pre welfare hospodárskych zvierat, ochranu životného prostredia a produkciu biopotravín. Najväčší potenciál majú Žilinský, Prešovský a Banskobystrický kraj, ktoré spolu pokrývajú takmer 74% plôch trvalých trávnatých porastov územia Slovenskej republiky. Je zrejmé, že tento potenciál sa môže využiť za významnej podpory štátu formou dotácií. Veľmi významnou skutočnosťou je aj skutočnosť, že menované kraje majú silné zastúpenie priemyselných a výrobných odvetví, ktoré ponúka pracovné príležitosti. Práca v poľnohospodárstve nie je tak atraktívna, aby bol záujem o vykonávanie takých tradičných poľnohospodárskych činností ako je napríklad pasienkový chov (pastierstvo). Chov hospodárskych zvierat sa realizuje najmä intenzívnou formou stajňového odchovu. Táto forma umožňuje využitie priemyselných technológií a znižuje potrebu ľudskej pracovnej sily.

Pri skúmaní štruktúry pôdneho fondu si uvedomíme, že mimo Bratislavského a Trnavského kraja, súčet celkovej výmery poľnohospodárskej pôdy a lesných pozemkov, ako potenciálnych produkčných faktorov, je nad úrovňou 90% z výmery kraja. Vzájomný podiel týchto ukazovateľov v jednotlivých krajoch môže byť rôzny. Takisto aj podiel týchto ukazovateľov za Slovenskú republiku je na úrovni takmer 90% z celkového pôdneho fondu.

V súvislosti s pracovnou silou v poľnohospodárstve chceme na číslach (Tab. 4) ilustrovať základné údaje o obyvateľstve Slovenskej republiky v jednotlivých krajoch. Chceme opäť podotknúť, že Bratislavský kraj sa svojou charakteristikou vymyká z priemeru, má najvyššiu hustotu obyvateľstva na km^2, má najnižšiu výmeru zo všetkých krajov, 253 km^2, a tvorí len

4,19% z celkovej výmery Slovenskej republiky. S týmito ukazovateľmi súvisí aj skutočnosť, že na 1 obyvateľ pripadá najmenej poľnohospodárskej pôdy (32,58% celoslovenského priemeru), ako aj najmenej ornej pôdy (43,83% celoslovenského priemeru).

Tabuľka 4
Obyvateľstvo krajov Slovenskej republiky, hustota obyvateľstva, výmera poľnohospodárskej pôdy a ornej pôdy na obyvateľa, rok 2015

Ukazovateľ / región	MJ	BA	TT	TN	NR	ZA	BB	PO	KE	Spolu SR
Počet obyvateľov	osoby	633 288	559 697	589 935	682 527	690 434	653 024	820 697	796 650	5 426 252
Podiel z obyvateľstva SR	%	11,67%	10,31%	10,87%	12,58%	12,72%	12,03%	15,12%	14,68%	100,00%
Hustota obyvateľstva	km^2	308,53	134,99	131,04	107,59	101,41	69,07	91,46	117,95	110,66
Hustota obyvateľstva	ha	3,09	1,35	1,31	1,08	1,01	0,69	0,91	1,18	1,11
Výmera pp na obyvateľa	ha	0,1435	0,5153	0,3092	0,6816	0,3494	0,6268	0,4608	0,4193	0,4404
Výmera op na obyvateľa	ha	0,1140	0,4623	0,1642	0,5945	0,0872	0,2528	0,1807	0,2562	0,2601
% zornenia (op/pp)	%	79,40%	89,73%	53,11%	87,22%	24,97%	40,33%	39,21%	61,11%	59,06%

Zdroj: STATdat, 2016, vlastné prepočty

Nadpriemerná hustota obyvateľstva je Trenčianskom a Trnavskom kraji. Naopak podpriemerná hustota obyvateľstva je v Žilinskom, Prešovskom a Banskobystrickom kraji. Prešovský a banskobystrický kraj svojou rozlohou patria medzi najväčšie kraje Slovenskej republiky, zároveň aj výmera poľnohospodárskej pôdy je vyššia ako prieme za Slovenskú republiku. V prípade Banskobystrického kraja je to po Nitrianskom kraji druhá najvyššia hodnota. Avšak, výmera ornej pôdy na obyvateľa v Banskobystrickom kraji zodpovedá celoslovenskému priemeru, je na úrovni Košického kraja. Naproti tomu podiel výmery ornej pôdy v Prešovskom kraji je nižší ako priemer za Slovenskú republiku. S týmito údajmi nepriamo súvisí aj ukazovateľ percento (stupeň) zornenia. Ukazovateľ vyjadruje percentuálny podiel výmery ornej pôdy z výmery poľnohospodárskej pôdy. Je to ukazovateľ intenzívneho využívania poľnohospodárskej pôdy a súvisí s priaznivými pôdnymi podmienkami. Najvyšší stupeň zornenia dosahuje Trnavský kraj, takmer 90% zornenie. Za ním nasleduje Nitriansky kraj, s 87% zornením. Ak vynecháme Bratislavský kraj, tak s rozdielom 26% nasleduje Košický kraj. Tento kraj so svojimi priemernými výmerami poľnohospodárskej a ornej pôdy zodpovedá približne celoslovenskému priemeru. Najnižšie zornenie má Žilinský kraj (24,97%) a zároveň vykazuje aj najnižšiu výmeru ornej pôdy na obyvateľa, 0,0872 hektára.

4. Mzdová parita krajov Slovenskej republiky

Nasledujúcou skúmanou oblasťou je početnosť obchodných podnikov v jednotlivých krajoch Slovenskej republiky. Najviac podnikov je v produkčne najvýkonnejších krajoch, a to v Nitrianskom kraji a v Trnavskom kraji. V Banskobystrickom kraji početnosť poľnohospodárskych obchodných spoločností súvisí s jej celkovou rozlohou (je to najväčší kraj Slovenskej republiky). Nie je vzájomný vzťah medzi počtom obchodných spoločností v kraji a ich ekonomickým výkonom. Pomocným ukazovateľom je počet pracovníkov v poľnohospodárskych obchodných spoločnostiach. Relatívne najviac pracovníkov je v Nitrianskom a Trnavskom kraji. Spolu zamestnávajú až 40% pracovnej sily v poľnohospodárstve. Mimo Bratislavského kraja, v ostatných krajoch tento podiel je v intervale od 7,75% do 13,45%. Podobne môžeme hodnotiť priemerný počet pracovníkov na poľnohospodárske obchodné spoločnosti. Najvyšší podiel vykazuje Trenčiansky kraj (25,05 osoby), pričom podiel poľnohospodárskych obchodných spoločností je najnižší (7,75%) z celkového počtu obchodných spoločností na Slovensku. Podobné údaje sme získali prepočtom za Žilinský kraj (23,4 osoby) pri podiele 8,07% podnikov. Najnižší priemerný počet pracujúcich

v poľnohospodárskej obchodnej spoločnosti vykazuje Banskobystrický kraj (13,4 osoby). Celoslovenský priemer je 20,35 osoby.

S počtom pracovníkov súvisí aj objem vyplatených miezd. Tento ukazovateľ sa najlepšie skúma a porovnáva ako priemerná mzda v poľnohospodárskych obchodných spoločnostiach podľa jednotlivých krajov. Priemerná mzda v poľnohospodárstve Slovenskej republiky v roku 2015 bola 780 eur. Najvyššie priemerná mzda bola v Bratislavskom kraji. Dôvodom je najmä konkurencia o súťaži o pracovnú silu. V tomto kraji je úroveň priemerných miezd v národnom hospodárstve Slovenskej republiky najvyššia, má hodnotu 1 319 eur, čo je o 32,8% viac ako je celoslovenský priemer. Ak uvedenú priemernú mzdu porovnáme s priemernou celoštátnou mzdou v poľnohospodárskych obchodných spoločnostiach, tak táto je 1,69 krát vyššia.

Tabuľka 5

Poľnohospodárske obchodné spoločnosti, počet pracovníkov, priemerné mzdy v poľnohospodárstve, parita mzdy v poľnohospodárstve podľa krajov Slovenskej republiky, rok 2015

Ukazovateľ / región	MJ	BA	TT	TN	NR	ZA	BB	PO	KE	Spolu SR
Počet podnikov		86	255	121	294	126	270	210	199	1 561
Počet podnikov	*%*	*5,51%*	*16,34%*	*7,75%*	*18,83%*	*8,07%*	*17,30%*	*13,45%*	*12,75%*	*100,00%*
Počet pracovníkov	osoby	1 823	5 503	3 031	7 171	2 948	3 764	4 138	3 396	31 773
Počet pracovníkov	*%*	*5,74%*	*17,32%*	*9,54%*	*22,57%*	*9,28%*	*11,85%*	*13,02%*	*10,69%*	*100,00%*
Priemer pracovníkov na podnik		21,20	21,58	25,05	24,39	23,40	13,94	19,70	17,06	20,35
Priemer pracovníkov na podnik	*%*	*104,14%*	*106,03%*	*123,07%*	*119,83%*	*114,96%*	*68,48%*	*96,80%*	*83,83%*	*100,00%*
Mzdy ph	EUR	20 217 319	58 114 748	29 046 694	70 480 813	25 981 068	31 362 378	32 645 598	29 483 396	297 332 015
Mzdy ph	*%*	*6,80%*	*19,55%*	*9,77%*	*23,70%*	*8,74%*	*10,55%*	*10,98%*	*9,92%*	*100,00%*
Priemerná mzda ph	EUR	924	880	799	819	734	694	657	724	780
Priemerná mzda ph	*%*	*118,46%*	*112,82%*	*102,44%*	*105,00%*	*94,10%*	*88,97%*	*84,23%*	*92,82%*	*100,00%*
Priem mes mzda za kraj	EUR	1319	930	902	855	918	861	799	945	993
Mzda ph kraj / mzda kraj	*%*	*70,05%*	*94,62%*	*88,58%*	*95,79%*	*79,96%*	*80,60%*	*82,23%*	*76,61%*	*78,55%*
Mzda ph kraj / mzda SR	*%*	*93,05%*	*88,62%*	*80,46%*	*82,48%*	*73,92%*	*69,89%*	*66,16%*	*72,91%*	*78,55%*

Zdroj: STATdat, 2016, vlastné prepočty

Nadpriemerné mzdy v poľnohospodárskych obchodných spoločnostiach sú v najprodukčnejších krajoch, čiže zostupne v Trnavskom, Nitrianskom a Trenčianskom kraji. Ostatné kraje sú pod priemerom, najnižšia úroveň priemerných miezd vo výške 84,23% celoštátneho priemeru je v Prešovskom kraji. Skúmali sme aj paritu miezd v poľnohospodárskych obchodných spoločnostiach v porovnaní s priemernými mzdami v danom kraji. V tomto smere najhoršia parita je v bratislavskom kraji, kde priemerné mzdy v poľnohospodárstve sú na úrovni 70% priemeru kraja. Vyššie sme však spomenuli, že Bratislavský kraj má aj poľnohospodárstve najvyššie priemerné mzdy v rámci Slovenskej republiky. Z ostatných krajov najvyššiu paritu mzdy v poľnohospodárstve majú Nitriansky a Trnavský kraj, približne na úrovni 95% priemernej mzdy v kraji. Najhoršiu paritu majú Žilinský kraj (79,96%) a Košický kraj (76,61%). Tu vidíme, že poľnohospodársky produkčne výkonnejšie kraje majú v rámci kraja aj vyššie priemerné mzdy v poľnohospodárstve a parita miezd v rámci kraja zaostáva za priemerom kraja približne o 5%. V druhom kroku skúmania parity miezd sme porovnávali priemerné krajské mzdy v poľnohospodárskych obchodných spoločnostiach s priemernou mzdou v národnom hospodárstve v Slovenskej republike. Celoštátne priemerná mzda v poľnohospodárstve je na úrovni 78,55% celoštátneho priemeru v

národnom hospodárstve. Zaujímavosťou je, že opäť najvyššiu hodnotu dosahuje priemerné úroveň miezd v poľnohospodárstve v Bratislavskom kraji, tá je na úrovni 93,05% celoštátneho priemeru. Po nej nasledujú poľnohospodársky najvýkonnejšie kraje, čiže Trnavský kraj (88,26%) a Nitriansky kraj (82,48%) celoštátneho priemeru. Na konci hodnoteného radu je Prešovský kraj, ktorý dosahuje v poľnohospodárstve len úroveň 66,16% priemeru miezd v národnom hospodárstve Slovenskej republiky.

5. Záver

Poľnohospodárstvo Slovenskej republiky je významným produkčným odvetvím. Podiel poľnohospodárstva na tvorbe hrubého domáceho produktu je síce len nad 2%, ale z hľadiska zabezpečenia základnej ľudskej potreby, potravín je nezastupiteľný.

Poľnohospodárska pôda je najcennejším produkčným faktorom v Slovenskej republike. Z celkovej výmery územia Slovenskej republiky tvorí 48,73% plochy. Najprodukčnejšie poľnohospodárske oblasti sú v regióne Západného Slovenska, kde sa nachádza aj najvyšší podiel ornej pôdy z poľnohospodárskej pôdy Slovenskej republiky. Priemerným zornenie poľnohospodárskej pôdy je vo výške 81,34%. Táto skutočnosť sa odráža aj v tom, že Západné Slovensko produkuje 59,06% tržieb z celkových tržieb za poľnohospodárstvo Slovenskej republiky. Pritom poľnohospodárska pôda tvorí len 39,17% z výmery regiónu. Niektoré okresy Západného Slovenska nachádzajúce sa na juhu regiónu môžeme označiť za poľnohospodárke, ide o okresy Senec, Dunajská Streda, Komárno a Nové Zámky. V týchto okresoch sú vhodné klimatické a geografické podmienky pre rozvoj intenzívnej poľnohospodárskej výroby, vrátane pestovania zeleniny a ovocia. Západoslovenský región má zároveň aj najvyššiu výmeru ornej pôdy na jedného obyvateľa regiónu, tá má hodnotu 0,4156 ha, kým priemer za Slovenskú republiku je 26,01 ha na jedného obyvateľa.

Najvyšší podiel pracujúcich v poľnohospodárstve má opäť Západoslovenský región. V poľnohospodárskych obchodných spoločnostiach pracuje až 49,43% zo všetkých pracujúcich v poľnohospodárskych obchodných spoločnostiach na Slovensku. Objem vyplatených miezd v Západoslovenskom regióne je 53,02% z celkového objemu miezd v poľnohospodárskych obchodných spoločnostiach na Slovensku. To znamená, že aj priemerná mzda je vyššia, uvedené v tabuľke 5. Priemerná mzda v poľnohospodárstve Slovenskej republiky je na úrovni 780 eur, ale v regióne Západné Slovensko je to až 832 eur. Takto región Západné Slovensko dosahuje mzdovú paritu k priemernej mzde v národnom hospodárstve Slovenskej republiky na úrovni 83,85%.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým riešením projektu **VEGA MŠ SR č. 1/0128/15** „Faktory zvyšovania výkonnosti poľnohospodárskych podnikov vo väzbe na rozvoj vidieka a zabezpečenie primeranej potravinovej sebestačnosti“ vo výške 50% a projektu **VEGA MŠ SR č. 1/0709/15** „Zhodnotenie efektívnosti financovania projektov na podporu rozvoja podnikania novozaložených i etablovaných aktívnych malých a stredných podnikov v SR“ vo výške 50%.

Použitá literatúra (References)

Baráková, A. (2006). Rezervy vo využití poľnohospodárskeho pôdneho fondu v SR pre alternatívne využitie. Citované 6. 10. 2016 z www.agroporadenstvo.sk/rv/poda/vyuzitie_pody.pdf.

Kunová, D. (2003). Analýza vývoja poľnohospodárskeho pôdneho fondu Slovenskej republiky a vybraných krajín EÚ. Citované 6. 10. 2016 z www.slpk.sk/eldo/fpu03/kunova.pdf.

Rumanovská, Ľ. Vplyv zamestnanosti v poľnohospodárstve na dynamiku vidieckej ekonomiky EÚ. Citované 6. 10. 2016 z www.slpk.sk/eldo/2008/zborniky/018_08/Rumanovska.pdf.

Szabo, Ľ., Grznár, M. (2015). Pracovné sily a výkonnosť poľnohospodárstva v SR. Ekonomika poľnohospodárstva, ročník XV. 3 / 2015. Citované 6. 10. 2016 z www.vuepp.sk/EP2015/3/1.Szab.pdf.

Štatistická ročenka o pôdnom fonde v SR 2016 (2016). Úrad geodézie, kartografie a katastra Slovenskej republiky, ISBN 978-80-89831-02-9.

Štatistický úrad Slovenskej republiky (2016). Databáza Slovstat – autorizovaný prístup. Citované 6. 10. 2016 z www.slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/Databases/slovstat

Štatistický úrad Slovenskej republiky (2016). Databáza STATdat. Citované 6. 10. 2016 z www.slovak. statistics.sk /wps/portal/ext/Databases/STATdat.

Šúbertová, E. (2016). Economic results of agricultural enterprises in the Slovak Republic. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2016. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. ISBN 978-80-225-4245-6, s. 958-964.

Tóth, M. (2015). Postavenie pracovnej sily agrosektoru v národnom hospodárstve Slovenskej republiky.In Faktory zvyšovania výkonnosti poľnohospodárskych podnikov vo väzbe na rozvoj vidieka a zabezpečenie primeranej potravinovej sebestačnosti I. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. ISBN 978-80-225-4166-4, s. 8-16.

Koncept EVA v plánovacom procese podniku
EVA in planning process of the company

Alena Tóthová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: alena.tothova@euba.sk

Abstract
Concentration of financial management to solve the acute problems does not contribute to the strengthening of its market position without the concept of long-term development. Experience has shown that there is a useful tool for targeted navigating of the company – financial plan. This paper takes the form of brief instructions how to build the market value of the company through the planning process.

JEL classification*: M40, M41, O21*
Keywords*: business performance, EVA indicator, BSC concept*

1. Úvod

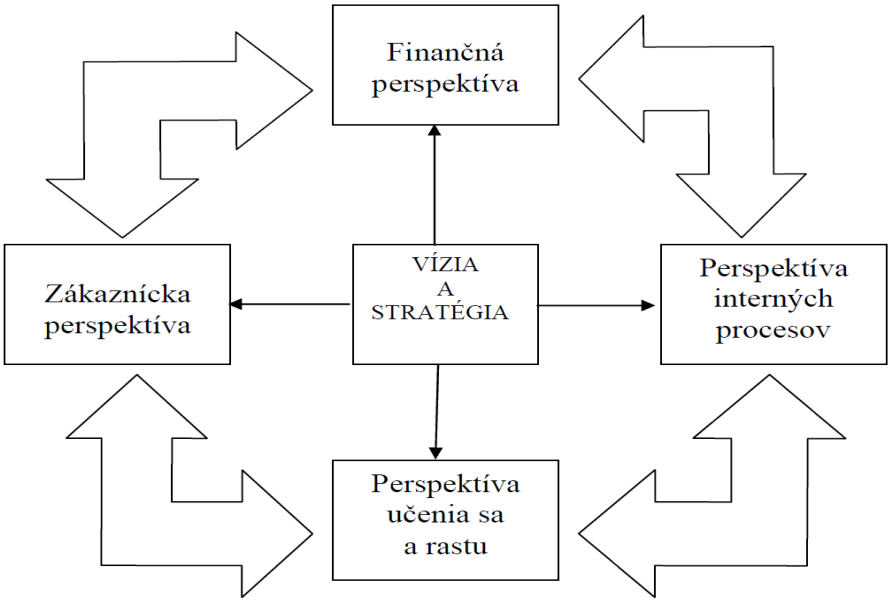
Finančné riadenie podniku zahŕňa množstvo viac, či menej náročných činností, ktoré by mali smerovať k budovaniu silnej trhovej pozície podniku, zhmotnenej v jeho trhovej hodnote. To znamená, že všetko čo sa v podniku deje, musí byť podriadené danej idee. Nasledujúci text tohto príspevku čiastočne poskytuje odpoveď na otázku: Akým spôsobom môže prispieť napríklad plánovací proces k rastu trhovej hodnoty podniku?

Prvé náznaky o zmysluplnosti plánov pre podnik poskytuje základná charakteristika plánovacieho procesu. Známi českí ekonómovia Kovanicová a Kovanic (1996) považujú plánovanie za racionálnu a prezieravú prípravu budúceho finančného riadenia, založenú na znalostiach nielen vývoja podniku a jeho stratégie, ale aj vývoja ekonomického prostredia. Horváth (2004) dotvára predstavu o plánovaní tvrdením, že v podstate ide o systematicky pripravené, na budúcnosť orientované stanovanie cieľov, vrátane opatrení, ciest a prostriedkov potrebných na ich dosiahnutie. Plánovanie pracuje s ideami budúceho konania, zvažuje rôzne alternatívy konania a nakoniec rozhoduje o najpriaznivejšej ceste. Mařík (1996) ešte dodáva, že s takto podloženými informáciami sa pripravuje koncepcia podniku. Práve vyjadrenie o systematickej príprave stanovovania budúcich cieľov i spôsobov ich dosiahnutia sa stalo nosnou myšlienkou spracovania príspevku. Za vrcholový finančný cieľ sa dnes považuje maximalizácia trhovej hodnoty podniku, čiže pomocou plánovania je možné do najmenších detailov rozpracovať postupy dosiahnutia želanej úrovne ohodnotenia podniku trhom. Ďalšia pridaná hodnota plánovania spočíva v tom, že plány plnia funkciu priebežnej a výslednej kontroly jednotlivých výsledkov podniku. Trhovú hodnotu podniku determinuje najmä jeho výkonnosť, ktorú kvantifikujeme viacerými ukazovateľmi. Zo skupiny ukazovateľov, vyjadrujúcich výkonnosť podniku, zohráva dôležitú úlohu známy ukazovateľ EVA. Môžeme predpokladať, že dôsledným zapracovaním koncepcie EVA do plánovacieho procesu dôjde k systematickému budovaniu trhovej pozície podniku.

1.1 Zvyšovanie trhovej hodnoty pomocou plánovacieho procesu podniku

Základný rámec pre zapracovanie koncepcie EVA do plánovacieho procesu podniku poskytuje metóda Balanced Scorecard (ďalej len BSC). Metóda BSC vznikla ako reakcia na chýbajúce rozpracovanie podnikovej vízie a stratégie na oblasť starostlivosti o zákazníkov a na oblasť neustáleho zvyšovania úrovne kvalifikácie všetkých zamestnancov podniku, čo by malo priniesť trvalý rast výkonnosti podniku. BSC poskytuje podnikom návod na premietnutie strategických zámerov do dlhodobých a krátkodobých plánov. Autori metódy BSC Norton a Kaplan (2002) si na jej prezentáciu zvolili jednoduchú schému, v strede ktorej sa nachádza vízia a stratégia.

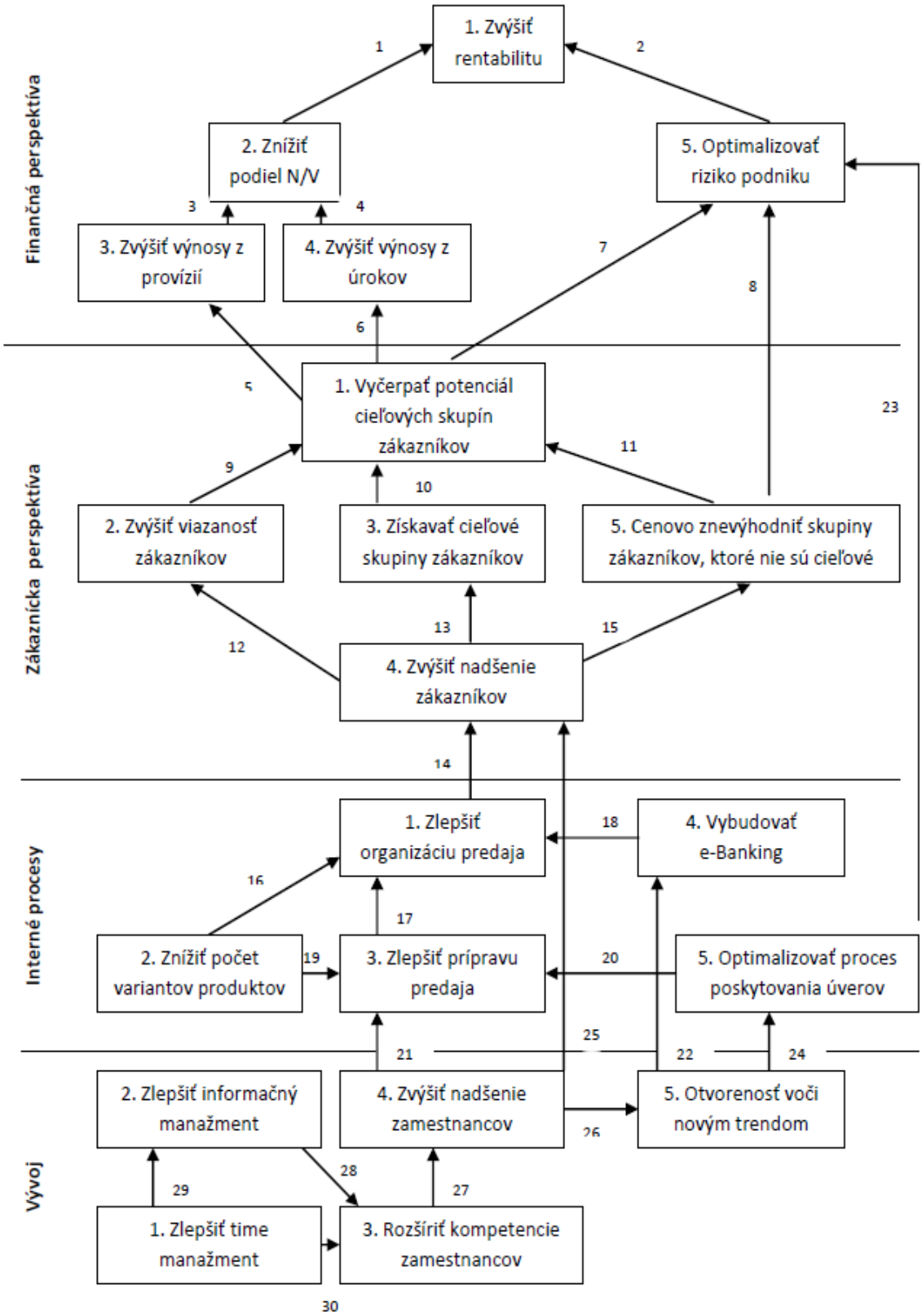
Obrázok 1
Základná schéma metódy BSC



Zdroj: spracované podľa Kaplan, R. S. – Norton, D. P. 2002. *Balanced Scorecard – strategický systém měření výkonnosti podniku.*

BSC je multidimenzionálny systém slúžiaci k definovaniu a uskutočneniu organizačnej a riadiacej stratégie na všetkých organizačných stupňoch podniku tak, aby bola maximalizovaná tvorba hodnoty. Ide o aplikáciu takého systému riadenia v konkrétnom podniku, ktorý zabezpečuje efektívne využitie zdrojov za účelom trvalého zhodnocovania majetku akcionárov (MARINIČ, 2008, s. 120). BSC prinieslo podnikom viacero benefitov. Strategické ciele vymedzené v základných perspektívach BSC (finančnej, zákazníckej, perspektíve interných procesov a učenia sa) dokumentujú kritické faktory úspechu podniku na trhu. Tieto ciele sú definované na základe vzťahov príčina a dôsledok, deklarujúcich prepojenie medzi perspektívami navzájom (pozri obrázok 2 - strategickú mapu), čím sa dosahuje vyššia zrozumiteľnosť cieľov. Dôraz kladený na vzťahy príčiny a dôsledku vytvára dostatočný priestor na pochopenie stratégie všetkými zamestnancami podniku. Znalosti o súvislostiach pomáhajú pracovníkom presvedčiť sa o význame ich činnosti pre splnenie podnikových cieľov. Výberom finančných („hard“) a nefinančných („soft“) ukazovateľov sa vytvára vyvážený systém rovnocenných ukazovateľov budúcej výkonnosti podniku. Zvolenými „hard“ a „soft“ ukazovateľmi s presne definovanými cieľovými hodnotami sa monitoruje plnenie strategických cieľov, ktoré by nebolo možné zabezpečiť bez identifikácie i realizácie strategických akcií. Strategickými akciami myslíme súhrn navzájom

Obrázok 2
Príklad strategickej mapy



Zdroj: vlastné spracovanie

koordinovaných opatrení, projektov, programov a iniciatív vedúcich k realizácii cieľov. Jasným definovaním ukazovateľov sa zabezpečí merateľnosť a plánovateľnosť strategických cieľov. Problémom je, že vzdialené ciele nemotivujú k dostatočnej činnosti pri každodennej práci. Z toho dôvodu musí plán jednotlivých organizačných zložiek podniku obsahovať detailné rozpracovanie strategických cieľov. Pri spracovaní plánov rôznych oddelení a na rôznych stupňoch sa pre tento účel stále pripomínajú strategické ciele a akcie. Tak vznikne podrobný rozpis postupov, opatrení a ich dôsledkov pre všetky organizačné zložky, vedúcich k naplneniu vzájomne prepojených strategických cieľov za kritické oblasti úspechu podniku na trhu. Strategická mapa zachytená na obrázku 2 je navyše dôkazom toho, že všetky opatrenia podniku, teda aj nefinančné, sa nakoniec nejakým spôsobom premietnu do podoby finančnej. Strategická mapa názorne a prehľadne ukazuje rozhodujúce väzby pre dlhodobý úspech podniku, čo je veľká devíza konceptu BSC. Na vrchole týchto väzieb sa teda nachádza finančná perspektíva, kde by v súlade s vrcholovým cieľom podniku (maximalizácia trhovej hodnoty) mali dominovať ukazovatele výkonnosti (napríklad EVA, MVA...). Ak sa s touto mapou vhodným spôsobom oboznámia všetci zamestnanci, dôjde k pochopeniu zvolenej stratégie podniku a tým pádom k ľahšiemu zosúladeniu individuálneho konania zamestnancov so záujmami podniku. Proces plánovania, teda postupné rozpracovanie strategických cieľov do podoby detailných cieľov a spôsobov ich dosiahnutia, prebieha ako stála diskusia medzi vedením a nižšími útvarmi, až je vedenie podniku spokojné a plán schváli. Tým, že šéf projektu BSC neustále kontroluje, či je plán zladený so strategickými cieľmi a akciami, dokáže včleniť stratégiu do operatívnej úrovne v oblasti plánovania. Výsledkom takéhoto postupu je skutočnosť, že do plánovacieho procesu je aktívne zapojené aj vrcholové vedenie podniku. Na diskusiách o cieľoch i akciách sa podieľajú pracovníci z rôznych organizačných jednotiek podniku, pričom musí dôjsť k vzájomnej dohode o ich zaradení do BSC, čo v konečnom dôsledku zjednodušuje, ale aj sprehľadňuje priebeh plánovacieho procesu. Plánované ciele pri takomto prístupe k plánovaniu môžu byť spojené s motivačným systémom podniku.

Z doteraz uvádzaných faktov vyplýva, že koncepcia EVA zohráva dôležitú úlohu na začiatku plánovacieho procesu, čiže v štádiu stanovovania plánovaných cieľov a potom i pri hľadaní ciest dosiahnutia zvolených cieľov. Pomocou pyramidálneho rozkladu ukazovateľa EVA sa dajú identifikovať hlavné determinanty výkonnosti podniku. Analýzou vývoja týchto determinantov, doplnenou parametrami finančnej perspektívy koncepcie BSC (strategickými cieľmi, meradlami, ukazovateľmi týchto cieľov, cieľovými hodnotami jednotlivých meradiel a vybranými akciami na dosiahnutie cieľov) získavame významnú časť vstupných informácií pre detailné stanovenie plánovaných finančných cieľov podniku. Z pohľadu budovania dlhodobej perspektívy podniku sa hľadajú generátory hodnoty (Key Performance Indicators – KPI) a tieto je následne potrebné zapracovať a sledovať vo finančných plánoch. Generátory EVA pomáhajú zainteresovať manažérov aj na nižších úrovniach na raste EVA. Manažéri jednoducho potrebujú vedieť, ktoré rozhodnutia a činnosti v danom období budú viesť k zvýšeniu EVA. V plánovacom procese sa preto musia jasne zachytiť veličiny vplývajúce na EVA, veličiny ovplyvniteľné pracovníkmi na daných stupňoch riadenia. V podstate sa Key Performance Indicators rozpracovávajú z vrcholového vedenia podniku až na jednotlivých výkonných pracovníkov, teda pracovníkov vytvárajúcich hodnotu. Týmto sa však možnosti využitia koncepcie EVA v plánovacom procese neuzatvárajú. Rovnako úspešne sa dá EVA využiť pri priebežnej a výslednej kontrole finančných plánov. Priebežná a výsledná kontrola sa realizuje sledovaním vývoja ukazovateľov. Vznikajúce odchýlky môžu mať buď pozitívny (nižšie skutočné náklady ako plánované), alebo negatívny charakter (skutočné výnosy sú nižšie ako plánované). Monitorovanie odchýlok a ich príčin musí prebiehať na základe vzájomných vzťahov medzi vytvorenou sústavou ukazovateľov nielen z pohľadu konkrétneho vývoja v čase (obvykle vo forme grafu), ale aj z pohľadu medziročného porovnávania (obvykle s rovnakým časovým úsekom v minulom roku). Priebežnú kontrolu plnenia plánovaných cieľov umožňuje

skvalitniť vhodná IT podpora, ktorej prirodzenou súčasťou je dátový sklad sprístupnený v akomkoľvek čase pre príslušných zodpovedných pracovníkov. Prirodzenú ochranu dát zabezpečia prístupové heslá do vytvorenej databázy podniku. Zodpovední pracovníci takto získajú aktuálne informácie o vývoji plánovaných cieľov nielen v čase, ale na základe jasne spracovaných súvislostí medzi ukazovateľmi aj o vývoji v rôznych častiach podniku bezprostredne ovplyvňujúcom im zverené plánované ciele. Vrcholové vedenie podniku pri koncipovaní kontrolného systému nemôže zabudnúť ani na vytvorenie dostatočného priestoru na voľné rozhodovanie pracovníkov, pretože takýmto spôsobom sa lepšie využijú ich znalosti a zručnosti. Pri kontrole finančných plánov vychádzame, v súlade s hlavným zámerom podniku maximalizovať trhovú hodnotu, hlavne z nasledujúceho predpokladu:

$$r_{VK1} = \frac{ČZ_{PL}}{VK} \quad (1) \qquad \text{a} \qquad NOPAT = Z_P * (1-d) \quad (2)$$

kde:

r_{VK1}– plánovaná rentabilita vlastného kapitálu

$ČZ_{PL}$ – plánovaný čistý zisk

Z_p – zisk z prevádzkovej činnosti

ďalej:

$$EVA = NOPAT - WACC * C, \quad (3)$$

$$WACC * C = \text{náklady na CK} + \text{náklady na VK} \quad (4)$$

kde: CK – cudzí kapitál, VK – vlastný kapitál

potom:

$$EVA = Z_P * (1-d) - U * (1-d) - r_{VK} * VK \quad (5)$$

kde: U – nákladové úroky

Nakoniec kvantifikujeme rozdiel medzi EVA_1 (EVA plánovaná) a EVA_0 (EVA skutočná). Finančný plán považujeme za kvalitný, keď je (EVA_1- EVA_0) kladný.

$$EVA_1 = Z_{P1} * (1-d) - U * (1-d) - r_{VK1} * VK \quad (6)$$

kde:

Z_{P1} – plánovaný zisk z prevádzkovej činnosti,

r_{VK1} – plánovaná rentabilita vlastného kapitálu.

Takisto postupujeme pri výpočte EVA_0, pričom vychádzame zo skutočného zisku z prevádzkovej činnosti a skutočnej rentability vlastného kapitálu.

 ISBN 978-80-225-4279-1

Hodnotu EVA by sme mohli kvantifikovať aj prostredníctvom rozpätia rentability vlastného kapitálu.

Vypočítame:

$$EVA = VK * (r_{VK1} - r_{VK0}) \quad (7)$$

kde:

r_{VK0} - skutočná rentabilita vlastného kapitálu

Ak je EVA kladná, potom je finančný plán prijateľný.

Inou možnosťou sledovania kvality finančného plánu na princípe hodnoty podniku je podľa Mariniča (2008, s.41) kvantifikácia vzťahu:

hodnota podniku = hodnota majetkovej podstaty + diskontovaná hodnota výnosov = (súčasná hodnota investovaného kapitálu + NPV $_{\text{majetkovej podstaty}}$) + NPV peňažných tokov

$$\text{hodnota podniku} = (NPV_C + NPV_{\text{majetkovej podstaty}}) + \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_n}{(1+i)^n} \quad (8)$$

kde: $NPV_C + NPV_{\text{majetkovej podstaty}}$ hodnota majetku podniku v hodnotenom období

$\frac{CF_n}{(1+i)^n}$ čistý peňažný tok za hodnotené obdobie

Pokiaľ je diskontný faktor stanovený na úrovni WACC a hodnota podniku na konci plánovacieho obdobia kvantifikovaná uvedeným spôsobom je vyššia ako hodnota podniku rovnajúca sa účtovnej hodnote vlastného kapitálu na začiatku plánovacieho obdobia, potom plán je akceptovateľný. Podporuje zhodnocovanie majetkovej podstaty podniku.

3. Záver

Trhovú hodnotu podniku ovplyvňuje množstvo faktorov, preto je dosiahnutie hlavného finančného cieľa v podobe maximalizácie trhovej hodnoty veľmi náročné. Dôležitým ukazovateľom, vyjadrujúcim schopnosť podniku tvoriť hodnotu, je ukazovateľ EVA. Tento ukazovateľ zaraďujeme do skupiny moderných ukazovateľov výkonnosti. Dnes už je problematika kvantifikácie výkonnosti podniku i modernými ukazovateľmi v teórii pomerne podrobne rozpracovaná, preto existujú výborné predpoklady jej efektívneho zúročenia vo finančnom riadení. Príspevok naznačuje spôsoby práce s koncepciou EVA v plánovacom procese podniku, ktoré v konečnom dôsledku zvyšujú kvalitu riadiaceho procesu. Prezentované prístupy poukazujú na možnosti zapracovania podnikovej stratégie posilňovania trhovej pozície do finančných plánov, pričom sa kladie dôraz na komunikáciu medzi jednotlivými úrovňami riadenia a rovnako aj na postupy pravidelného vyhodnocovania smerovania podniku.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0008/14 „Kľúčové trendy vo finančnom rozhodovaní manažérov v podmienkach nestabilných finančných trhov“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Horváth & Partners. (2004). *Nová koncepce controllingu*. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-002-2.

Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2002). *Balanced Scorecard – strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-063-5.

Kovanicová,D. Kovanic,P. (1996). *Poklady skryté v účetnictví. Díl III. Finanční řízení rozvoje podniku.* Praha: Polygon, 1996. ISBN 80-85967-35-9

Marinič, P. (2008). *Plánování a tvorba hodnoty firmy.* Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4.

Mařík, M. a kol. 1996. *Finanční analýza a plánování v obchodních podnicích*. Praha : VŠE, 1996. ISBN 80-7079-487-9.

Vlček, J. (2016). *Ekonomie a ekonomika.* Praha: Wolters Kluver. 2016. ISBN 978-80-7552-190-3.

„Jednoduchá spoločnosť na akcie“
„Simple Joint Stock Company“

Daniela Tučníková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: daniela.tucnikova@euba.sk

Abstract
Paper deals with definition of the new legal form of business called "Simple Joined Stock Company". This new form of company brings Commercial Code No. 513/1991 Coll., amended under later Acts. The amendment is primarily devoted to the second part of the Commercial Code (Business Companies, Partnerships and Co-operatives) to introducing a new, sixth part "Simple Joined Stock Company". Its provisions shall enter into force on the date 01.01.2017. From that date, a term Business Companies will be used for General Commercial Partnerships, Limited Partnerships, Limited Liability Companies, Joint Stock Companies and Simple Joined Stock Companies.

JEL classification*: G30*
Keywords*: Commercial Code No. 513/1991 Coll, Simple Joined Stock Company*

1. Úvod

Výkon podnikateľskej činnosti môže byť realizovaný prostredníctvom rôznych foriem. Formálne postavenie podnikateľa je legislatívne upravené právnymi normami. V našom, slovenskom prostredí sú nimi predovšetkým: Živnostenský zákon upravujúci podmienky živnostenského podnikania, Obchodný zákonník upravujúci podmienky podnikania obchodných spoločností a družstiev, Zákon o štátnom podniku upravujúci postavenie a právne pomery štátnych podnikov. Z uvedených noriem vyplýva, že legislatíva umožňuje podnikateľovi realizovať svoju podnikateľskú aktivitu v dvoch základných formách, buď ako fyzická osoba alebo ako právnická osoba. Každá má svoje špecifiká, výhody i nevýhody, preto je dôležité venovať jej výberu patričnú pozornosť.

2. Vymedzenie “jednoduchej spoločnosti na akcie”

Jednoduchá spoločnosť na akcie je obchodná spoločnosť, ktorú môže založiť jedna alebo viacero osôb. Základné imanie spoločnosti musí mať hodnotu minimálne 1 euro a je rozvrhnuté na určitý počet akcií s určitou menovitou hodnotou. Súčasťou obchodného názvu spoločnosti musí byť označenie „jednoduchá spoločnosť na akcie“ alebo skrátený tvar tohto označenia „j. s. a.“. Ide o kapitálovú obchodnú spoločnosť, ktorá ručí za záväzky spoločnosti celým svojim majetkom, pričom akcionár za záväzky spoločnosti neručí vôbec.

3. Založenie a vznik spoločnosti

Spoločnosť sa zakladá zakladateľskou listinou (ak spoločnosť zakladá 1 osoba) alebo zakladateľskou zmluvou (ak spoločnosť zakladá viacero osôb). Zakladateľská zmluva resp.

listina musí obsahovať štandardné náležitosti, ktoré sú obdobné ako pri klasickej akciovej spoločnosti. Musí teda obsahovať[1]:

- obchodné meno, sídlo a predmet podnikania (činnosti),
- navrhované základné imanie,
- počet akcií, ich menovitú hodnotu, ak sa majú vydať akcie rôznych druhov, ich názov,
- emisný kurz, za ktorý spoločnosť akcie vydáva,
- počet akcií, ktoré upisujú jednotliví zakladatelia,
- určenie predmetu nepeňažného vkladu a určenie peňažnej sumy, v akej sa nepeňažný vklad započítava za plnenie emisného kurzu akcií, ktoré zakladateľ upísal, ak sa zakladateľ zaväzuje vložiť do spoločnosti nepeňažný vklad,
- určenie správcu vkladov.

V porovnaní s klasickou akciovou spoločnosťou však nemusí obsahovať predpokladané náklady spoločnosti súvisiace s jej založením a vznikom. Keďže jednoduchá spoločnosť na akcie nemôže byť založená na základe výzvy na upisovanie akcií, zakladateľská zmluva (listina) teda nikdy nebude obsahovať informácie tohto druhu. Naopak, naviac musí obsahovať rozhodnutie o založení spoločnosti, o schválení stanov spoločnosti a rozhodnutie o členoch orgánov spoločnosti, ktorých je podľa stanov oprávnené voliť valné zhromaždenie. Požiadavky na jej formu sú rovnaké ako pri klasickej akciovej spoločnosti. Musí byť vyhotovená vo forme notárskej zápisnice o právnom úkone a jej súčasťou sú stanovy spoločnosti.

Spoločnosť vzniká rovnako ako vznikajú ostatné obchodné spoločnosti, t. j. zápisom do Obchodného registra. Pred vznikom spoločnosti musí byť upísaná celá hodnota základného imania, pričom všetky vklady musia byť aj splatené.

4. Rozhodovacia, výkonná a kontrolná právomoc

Výkon všetkých činností, ktoré bezprostredne súvisia so životom spoločnosti, je realizovaný prostredníctvom jednotlivých orgánov spoločnosti. Štruktúra orgánov v jednoduchej spoločnosti na akcie je totožná ako v klasickej akciovej spoločnosti, t. j. pozostáva z valného zhromaždenia, predstavenstva a dozornej rady. Na ich vymedzenie a charakteristiku sa preto vo veľkej miere vzťahujú ustanovenia týkajúce sa orgánov klasickej akciovej spoločnosti §184 - §201. Samozrejme, v jednoduchej spoločnosti na akcie majú tieto orgány určité špecifiká (osobitosti) týkajúce sa ich pôsobnosti. Tie sú vymedzené v §220za - §220ze.

Najvyšším orgánom spoločnosti je **valné zhromaždenie**, do rúk ktorého je sústredená rozhodovacia právomoc. Predstavujú ho všetci akcionári spoločnosti. Do jeho pôsobnosti patrí predovšetkým rozhodovanie o zmene stanov, zmene základného imania, voľbe a odvolaní členov predstavenstva, členov dozornej rady resp. iných orgánov, schválení riadnej resp. mimoriadnej individuálnej účtovnej závierky, rozdelení zisku resp. úhrade straty a pod. Prijatie rozhodnutia valného zhromaždenia je štandardne podmienené súhlasom väčšiny hlasov prítomných akcionárov, ak stanovy nevyžadujú iný počet hlasov.

Vo vybraných, závažných prípadoch ako je zmena stanov, zvýšenie alebo zníženie základného imania resp. poverenie predstavenstva na zvýšenie základného imania, vydanie prioritných dlhopisov alebo vymeniteľných dlhopisov, zrušenie spoločnosti alebo zmena právnej formy je prijatie rozhodnutia valného zhromaždenia podmienené súhlasom najmenej dvojtretinovej väčšiny hlasov prítomných akcionárov. Na prijatie rozhodnutia valného zhromaždenia týkajúceho sa zmeny práv spojených s niektorým druhom akcií a obmedzenia

[1] Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov, § 163, ods. 1

prevoditeľnosti akcií je žiadúci súhlas najmenej dvojtretinovej väčšiny hlasov akcionárov, ktorí tieto akcie vlastnia. Okrem súhlasu dvojtretinovej väčšiny hlasov (či už prítomných akcionárov alebo akcionárov vlastniacich niektorý druh akcií) sa zároveň vyžaduje, aby pravosť podpisu predsedu valného zhromaždenia bola úradne osvedčená.

Akcionári môžu realizovať svoju rozhodovaciu právomoc dvojakým spôsobom. Rozhodnutia môžu prijať buď na valnom zhromaždení alebo mimo neho. Možnosť prijímať rozhodnutia aj mimo valného zhromaždenia môžu určiť stanovy. V takomto prípade, akcionári môžu prijať rozhodnutia na základe návrhu, ktorý im zašle predstavenstvo. Tento musí byť zaslaný všetkým akcionárov a zároveň musí obsahovať[2]:

- znenie navrhovaného rozhodnutia a odôvodnenie návrhu,
- lehotu na doručenie vyjadrenia akcionára, ktorá je 30 dní, ak stanovy neurčujú inak; lehota začína plynúť oznámením návrhu rozhodnutia akcionárovi spôsobom určeným v stanovách, inak doručením,
- podklady potrebné na schválenie rozhodnutia,
- ďalšie informácie a prílohy podľa stanov.

Ak akcionári s návrhom rozhodnutia súhlasia, doručia svoj súhlas v stanovenej lehote. V prípade, že v tejto lehote súhlas s návrhom rozhodnutia nedoručia, má sa za to, že s návrhom rozhodnutia nesúhlasia. Ak stanovy neurčujú inak, do 15 dní od uplynutia lehoty na doručenie vyjadrenia akcionárov je predstavenstvo povinné oznámiť výsledky ich hlasovania. Väčšina hlasov, ktorá je pre prijatie rozhodnutia potrebná, sa kvantifikuje z počtu hlasov patriacich všetkým akcionárom. Týmto spôsobom je možné prijať i také rozhodnutia, ktorých právoplatnosť je podmienená úradným osvedčením pravosti podpisu predsedu valného zhromaždenia. V takom prípade zákon stanovuje, že toto osvedčenie sa nahrádza úradným osvedčením pravosti podpisov členov predstavenstva.

Štatutárnym orgánom spoločnosti je **predstavenstvo**, do rúk ktorého je sústredená výkonná právomoc. Predstavenstvo koná v mene spoločnosti, rozhoduje o všetkých záležitostiach, ktoré nie sú vyhradené do pôsobnosti valného zhromaždenia alebo iného orgánu, zastupuje spoločnosť navonok. Za spoločnosť konajú jednotliví členovia predstavenstva individuálne alebo spoločne. Osoby a spôsob ich konania za spoločnosť sa zapisuje do obchodného registra. Trvanie funkčného obdobia členov predstavenstva je možné v stanovách určiť na neobmedzenú dobu. Rovnako je možné v stanovách podmieniť uzatvorenie dohody člena predstavenstva so spoločnosťou súhlasom valného zhromaždenia, dozornej rady alebo iného orgánu.

Priamo Obchodný zákonník ukladá predstavenstvu niekoľko povinností. Predstavenstvo je povinné bezodkladne informovať valné zhromaždenie (akcionárov) spoločnosti, ak zistí alebo predpokladá, že strata spoločnosti presiahla alebo presiahne jednu tretinu hodnoty základného imania. Okrem tejto povinnosti stanovuje predstavenstvu povinnosť písomne informovať valné zhromaždenie spoločnosti, ak predstavenstvo (jeho jednotliví členovia) budú[3]:

- vo vlastnom mene alebo na vlastný účet uzavierať obchody, ktoré súvisia s podnikateľskou činnosťou spoločnosti,
- sprostredkúvať pre iné osoby obchody spoločnosti,
- zúčastňovať sa na podnikaní inej spoločnosti ako spoločník s neobmedzeným ručením,
- vykonávať činnosť ako štatutárny orgán alebo člen štatutárneho alebo iného orgánu inej právnickej osoby s podobným predmetom podnikania, ibaže ide o spoločnosť, na ktorej podnikaní sa zúčastňuje spoločnosť, ktorej štatutárneho orgánu je členom.

[2] Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov, § 220zb, ods. 2
[3] Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov, § 220zd

 ISBN 978-80-225-4279-1

Kontrolným orgánom spoločnosti je **dozorná rada**, ktorá dozerá na výkon funkcie predstavenstva a podnikateľskej činnosti spoločnosti. Špecifikom tohto typu spoločnosti je, že Obchodný zákonník neukladá spoločnosti povinnosť zriadiť dozornú radu. Spoločnosti umožňuje zriadiť dozornú radu dobrovoľne. V prípade, že sa tak spoločnosť rozhodne a zriadi si dozornú radu, jej členov volí a odvoláva valné zhromaždenie spoločnosti. V prípade, že sa spoločnosť rozhodne a dozornú radu nezriadi, vzniká akcionárom právo požadovať informácie a vysvetlenia nad rámec práva (podľa §180 ods. 1). Zároveň majú právo žiadať od predstavenstva písomné informácie o záležitostiach spoločnosti. Ak by nastala situácia a predstavenstvo by odmietlo poskytnúť akcionárom informácie, na návrh akcionára rozhodne súd, či spoločnosť je povinná požadovanú informáciu poskytnúť.

5. Akcie spoločnosti a ich špecifiká

Špecifikom jednoduchej spoločnosti na akcie je, že môže emitovať len akcie, ktoré znejú na meno a súčasne môžu mať len zaknihovanú podobu. Je teda vylúčené, aby spoločnosť emitovala akcie na doručiteľa alebo akcie listinné. Držba akcií oprávňuje akcionára ako spoločníka podieľať sa na riadení spoločnosti, na jej zisku a v prípade zrušenia spoločnosti s likvidáciou, podieľať sa na jej likvidačnom zostatku. Z uvedeného teda vyplýva, že práva akcionára sú rovnaké ako u akcionára klasickej akciovej spoločnosti.

Zákonom požadovaná veľmi nízka hodnota základného imania (1 euro) vplýva na spôsob stanovenia menovitej hodnoty akcií. Menovitá hodnota akcií môže byť vyjadrená v eurocentoch resp. v kombinácii eur a eurocentov. Pre porovnanie, klasická akciová spoločnosť môže emitovať akcie s menovitou hodnotou, ktorá musí byť vyjadrená kladným celým číslom. Informácia o menovitej hodnote akcií je obsiahnutá v zakladateľskej listine (zmluve) resp. v stanovách spoločnosti.

Benevolentnosť je ponechaná spoločnosti pri vydávaní akcií z hľadiska práv, ktoré sa k akciám viažu. Spoločnosť môže vydať akcie, s ktorými nie sú spojené žiadne osobitné práva, t. j. kmeňové akcie, ale aj akcie s osobitnými právami. Tieto osobitné práva môžu spočívať najmä v určení[4]:

- rozsahu nároku na podiel zo zisku alebo na likvidačnom zostatku inak ako pomerom menovitej hodnoty akcií k menovitej hodnote akcií všetkých akcionárov; rozsah nároku môže byť určený najmä ako pevný, prednostný, podriadený,
- počtu hlasov akcionára inak ako pomerom menovitej hodnoty akcií k výške základného imania,
- rozsahu práva na poskytovanie informácií o spoločnosti.

V prípade, že sa spoločnosť rozhodne pre vydanie akcií s osobitnými právami, tieto akcie musia obsahovať označenie ich druhu, počtu a odkazu na ustanovenie stanov, kde sú osobitné práva upravené. Spoločnosť sa môže rozhodnúť vydať akcie, s ktorými nie sú spojené hlasovacie práva. Využitie tejto možnosti je však podmienené vydaním minimálne jednej akcie, s ktorou je hlasovacie právo spojené. Ak by nastala situácia a spoločnosť by nemala aspoň jedného akcionára vlastniaceho akciu, s ktorou je spojené hlasovacie právo alebo ak by v spoločnosti hlasovacie práva nebolo možné realizovať, súd priamo zo zákona je povinný zrušiť spoločnosť a nariadiť jej likvidáciu.

Ak sa spoločnosť rozhodne, je oprávnená v stanovách obmedziť alebo vylúčiť prevoditeľnosť akcií resp. len niektorých druhov akcií. Prijať resp. zmeniť ustanovenia, ktoré sa týkajú obmedzenia alebo vylúčenia prevoditeľnosti akcií, je možné len so súhlasom dvojtretinovej väčšiny hlasov akcionárov vlastniacich tieto akcie. Ak spoločnosť pri akciách resp. niektorom druhu akcií vylúči prevoditeľnosť, ako satisfakcia, uplynutím štyroch rokov od

[4] Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov, § 220i, ods. 3

 ISBN 978-80-225-4279-1

splatenia ich emisného kurzu (stanovy môžu stanoviť aj kratšiu dobu) vzniká akcionárovi zo zákona právo požadovať od spoločnosti odkúpenie týchto akcií. Toto právo akcionára sa nepremlčuje. Ak sa akcionár rozhodne realizovať ho, musí spoločnosť tieto jeho akcie za primeranú cenu odkúpiť. Konkrétne podmienky odkúpenia, spôsob stanovenia ceny vymedzujú stanovy. Akcionárovi nemôže byť toto právo realizované t. j. spoločnosť jeho akcie nemôže odkúpiť, ak[5]:

- vlastné imanie spoločnosti by v dôsledku odkúpenia akcií bolo nižšie ako hodnota základného imania spolu s rezervným fondom, prípadne ďalšími fondmi vytváranými spoločnosťou, ktoré sa podľa zákona alebo stanov nesmú použiť na plnenie akcionárom, znížená o hodnotu nesplateného základného imania, ak táto hodnota ešte nie je zahrnutá v aktívach uvedených v súvahe podľa osobitného zákona,
- spoločnosť je v kríze, úpadku alebo v dôsledku odkúpenia akcií by sa do krízy alebo úpadku dostala,
- spoločnosť by v dôsledku odkúpenia akcií nemala aspoň jedného akcionára.

Spoločnosť je povinná zabezpečiť vedenie registra akcionárov, t. j. zoznamu zákonom požadovaných informácií o zákonom vymedzených osobách a skutočnostiach. Informácie zapísané v tomto registri sa zverejňujú (s výnimkou rodného čísla akcionára). Vedenie registra, jeho aktualizáciu ako aj zverejňovanie v ňom zapísaných údajov vykonáva centrálny depozitár, ktorý vedie registre emitenta. Zverejňovanie údajov realizuje na svojom webovom sídle.

6. Zmena právnej formy, zlúčenie spoločnosti

Obchodný zákonník pripúšťa možnosť, aby jednoduchá spoločnosť na akcie zmenila svoju právnu formu. Túto zmenu právnej formy však obmedzuje len na jedinú možnosť, a to výlučne len na jej transformáciu na akciovú spoločnosť. Proces transformácie je však len jednosmerný. Opačnú možnosť, t. j. aby obchodná spoločnosť alebo družstvo zmenili svoju právnu formu na jednoduchú spoločnosť na akcie jednoznačne vylučuje. Okrem zmeny právnej formy pripúšťa Obchodný zákonník aj možnosť zlúčenia. Umožňuje zlúčenie jednoduchej spoločnosti na akcie s akciovou spoločnosťou, pri ktorom dochádza k tomu, že jednoduchá spoločnosť na akcie zaniká, jej imanie prechádza na akciovú spoločnosť.

7. Zrušenie a zánik spoločnosti

Spoločnosť zaniká dňom výmazu z obchodného registra. Tejto skutočnosti však predchádza zrušenie, ktoré môže mať dvojaký charakter – s likvidáciou alebo bez likvidácie. Dôvody pre zrušenie spoločnosti môžu byť štandardné, t. j. rovnaké ako pri klasickej akciovej spoločnosti, keď sa spoločnosť zrušuje[6]:

- uplynutím času, na ktorý bola založená,
- odo dňa uvedeného v rozhodnutí spoločníkov alebo orgánu spoločnosti o zrušení spoločnosti, inak odo dňa, keď bolo toto rozhodnutie prijaté, ak ide o zrušenie spoločnosti s likvidáciou, alebo o zrušenie spoločnosti bez likvidácie s právnym nástupcom,
- odo dňa uvedeného v rozhodnutí súdu o zrušení spoločnosti, inak odo dňa, keď toto rozhodnutie nadobudne právoplatnosť,
- zrušením konkurzu po splnení rozvrhového uznesenia alebo zrušením konkurzu z dôvodu, že majetok úpadcu nepostačuje na úhradu výdavkov a odmenu správcu konkurznej podstaty, alebo zamietnutím návrhu na vyhlásenie konkurzu pre

[5] Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov, § 220o, ods. 1
[6] Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov, § 68, ods. 3

 ISBN 978-80-225-4279-1

nedostatok majetku, alebo zastavením konkurzného konania pre nedostatok majetku alebo zrušením konkurzu pre nedostatok majetku alebo zrušením konkurzu po splnení konečného rozvrhu výťažku,

- z iného dôvodu, ak tak ustanovuje osobitný zákon.

Výlučne pri jednoduchej spoločnosti na akcie Obchodný zákonník uvádza špecifický dôvod zrušenia tejto spoločnosti. Spoločnosť je možné zrušiť aj z dôvodov uvedených priamo už v zakladateľskej listine (zmluve) alebo v stanovách. Akcionári (resp. v určitých prípadoch aj členovia predstavenstva) sa môžu tohto zrušenia spoločnosti domáhať súdnou cestou.

8. Záver

Vymedzený proces od založenia a vzniku jednoduchej spoločnosti na akcie až po jej zrušenie a zánik dokumentuje, že jeho značná časť sa v mnýchých oblastiach prekrýva s procesom v klasickej akciovej spoločnosti. Má však aj isté osobitosti. Ako vyplýva už z jej názvu, tieto by mali spoločnostiam zastrešeným pod danú právnou formou zjednodušiť život. Predovšetkým ide o nízke nároky na kapitál, osobitosti viažuce sa k ackiám, dobrovoľnosť zriadenia kontrolného orgánu a pod. Právna forma bude zrejme pre mnohých investorov zaujímavá a atraktívna, najmä pre začínajúcich podnikateľov, startupy. Využiť ju však môžu všetci, ktorí splnia legislatívne požiadavky.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu KEGA č. 042EU-4/2015 “Ekonomická analýza podniku (Praktikum)” v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Vlachynský, K. et al. (2009). *Podnikové financie.* Bratislava: Iura Edition, 2009. ISBN 978-80-8078-258-0.

Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov

Využitie metód regresnej analýzy, ako spôsobu odhadu funkcie dopytu
Using methods of regression analysis as a method of estimating demand functions

Kristína Vrtíková
Ekonomická univerzita v Bratislave,
Fakulta podnikového manažmentu,
Katedra podnikovohospodárska,
Dolnozemská cesta 1,
Bratislava, 852 35,
Slovensko,
e-mail: kika.vrtikova@hotmail.com

Abstrakt
Metódy regresnej analýzy, sú využívané najmä v situáciách, kde je skúmaná závislosť vysvetľovanej premennej na jednej, alebo skupine vysvetľujúcich premenných. Na základe počtu premenných, rozlišujeme modely jednoduchej regresie a viacnásobnej regresie. Metóda jednoduchej regresie skúma závislosť vysvetľovanej premennej Y, na jednej vysvetľujúcej premennej X. Naopak, metóda viacnásobnej regresie popisuje závislosť jednej vysvetľovanej premennej na viac vysvetľujúcich premenných.
Cieľom regresnej analýzy, je popísať tieto závislosti prostredníctvom vhodného lineárneho, alebo nelineárneho matematického modelu.

***JEL klasifikácia**: C46,C 21, C 25.*
***Kľúčové slová**: regresia, metódy lineárnej regresie, metódy nelineárnej regresie.*

1. Úvod

Existuje viacero metód, prostredníctvom ktorých vieme odhadnúť nielen faktory ktoré dopyt ovplyvňujú, ale aj samotnú výšku dopytu a následne skúmať elasticitu dopytu. Funkciu dopytu by sme mohli odvodiť aj od indiferenčných kriviek, no ich zobrazenie predstavuje čisto subjektívne preferencie spotrebiteľov, ktoré je nemožné kvantifikovať. A práve z dôvodu kvantifikácie, sa na odhad funkcie dopytu využívajú matematicko-štatistické a výskumné metódy.

Ekonometria predstavuje spojenie ekonomickej teórie, matematiky a štatistiky, ktorej cieľom je kvantitaívne vyjadrenie vzťahov medzi jednotlivými veličinami a overenie, prípadne následne aplikovanie ekonomických hypotéz. Podľa Husára a Lukáčika[1] sa ekonometria primárne zaoberá kvantitatívnou analýzou a dôkladným skúmaním podsystémov hospodárstva. Cieľom je zostaviť ekonometrický model, umožňujúci odhadnúť jednotlivé parametre. Na splnenie tejto úlohy, sa využívajú viacrozmerné štatistické metódy regresnej a korelačnej analýzy.

2. Definovanie regresnej analýzy, ako metódy odhadu funkcie dopytu

Regresná analýza patrí medzi najpoužívanejšie štatistické metódy odhadu funkcie dopytu. Pomocou tejto metódy, ktorá vychádza z historických údajov o spotrebe a cene, je možné zistiť zmeny v dopyte, na základe skúmania a poznania kauzálnych vzťahov. Princípom regresnej

[1] HUSÁR, J. – LUKÁČIK, M. 2004. *Aplikovaná ekonometria*. Bratislava: Ekonóm, 2004. s 8. ISBN 80-225-1869-7

analýzy, je číselné vyjadrenie jednotlivých faktorov, ako kvantitatívnych znakov.[2] Na základe vlastností jednotlivých premenných (faktorov), rozlišujeme vysvetľujúce premenné a vysvetľované premenné.

Vysvetľujúce premenné predstavujú tie faktory, ktoré ovplyvňujú závisle premenné a vyvolávajú ich zmeny. Zmenami hodnôt nezávisle premenných (vysvetľujúcich), možno vysvetliť premenlivosť a zmeny závisle premennej.

Vysvetľované premenné zobrazujú štatistické kvantitatívne znaky, ktorých vlastnosti sú ovplyvnené vysvetľujúcimi premennými.

Regresný model v štatistike vyjadruje vzťah medzi vysvetľujúcou a vysvetľovanou premennou. Dôležitým krokom, je výber vhodného typu regresného modelu a vhodných vysvetľujúcich premenných. Aby sa zvolené parametre dali jednoznačne ekonomicky interpretovať, musia regresné modely rešpektovať jednotlivé súvislosti a mali by byť z matematicko-štatistického hľadiska čo najjednoduchšie.[3]

Na základe počtu vysvetľujúcich premenných, rozlišujeme jednoduchú a viacnásobnú regresiu. Jednoduchá regresia uvažuje s jednou vysvetľujúcou premennou, viacnásobná regresia berie do úvahy dve a viac vysvetľujúce premenné.

Podľa množstva vysvetľovaných premenných, delíme regresné modely na jednorovnicové a viacrovnicové (jednorovnicové uvažujú s jednou vysvetľujúcou premennou, viacrovnicové s dvoma a viac nezávisle premennými).

Metódy viacnásobnej regresie poskytujú možnosť lepšie odhadnúť stredné hodnoty vysvetľovanej premennej oproti metódam jednoduchej regresie. S použitím väčšieho počtu vysvetľujúcich premenných, sú spojené viaceré riziká[4], a preto je nevyhnutné uvažovať len s tými nezávisle premennými, ktoré v podstatnej miere ovplyvňujú závisle premennú.[5]

Zostavenie regresného modelu a následné uskutočnenie regresnej analýzy, sa skladá z nasledujúcich krokov: zvolenie vhodného regresného modelu, výber vhodných vysvetľujúcich premenných, bodový odhad parametrov modelu, posúdenie štatistickej významnosti bodových odhadov a ich interpretovateľnosť, overenie predpokladov o reziduálnej zložke modelu, zhodnotenie vhodnosti vybraného typu modelu, zhodnotenie jeho výrobovej schopnosti.

2.1 Charakteristika jednoduchého lineárneho regresného modelu

Využite jednoduchého regresného modelu nachádza svoje uplatnenie v makroekonómii, ako aj v mikroekonómii. Na makroekonomickej úrovni skúma jednotlivé závislosti v národnom hospodárstve, v mikroekonomickej úrovni skúma podnikové procesy.

Hlavným znakom jednoduchého lineárneho regresného modelu, je skúmanie závislosti jednej vysvetľovanej a jednej vysvetľujúcej premennej. Matematicky vieme túto závislosť zapísať nasledovne[6]:

$$y_i = \beta_0 + \beta_1 x_i + \varepsilon_i, \quad i=1,2,3,.....,n \qquad (1.1)$$

y_i – i-tá pozorovaná hodnota závisle premennej,

[2] BAKYTOVÁ, H. a kol. 1994. *Štatistika pre ekonómov*. Bratislava: ESVŠE, 1996. 141 s. ISBN 80-225-0774-1
[3] BAKYTOVÁ, H. a kol. 1994. *Štatistika pre ekonómov*. Bratislava: ESVŠE, 1996. 141 s. ISBN 80-225-0774-1
[4] Zložitá interpretácia výsledkov, komplikovaná analýza, atď.
[5] PACÁKOVÁ, V. a kol. 2009. *Štatistické metódy pre ekonómov*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2009. 411 s. ISBN 978-80-8078-284-9
[6] MONTGOMERY, D.C, et al. 2012. *Introduction to Linear Regression Analysis*. John Wiley & Sons, 2012. 645 s. ISBN 978-04-7054-281-1

β_0 ,β_1 – ide o neznáme parametre regresného modelu,
x_i – i-tá hodnota nezávisle premennej,
ε_i – náhodná chyba i-tého pozorovania,
n – počet pozorovaní.

Uvedený vzorec môžeme vyjadriť aj nasledovne:

$$y_i = \eta_i + \varepsilon_i , \tag{1.2.}$$

kde η_i predstavuje regresnú priamku:

$$\eta_i = \beta_0 + \beta_1 x_i \tag{1.3.}$$

β_0 predstavuje lokujúcu konštantu, ktorá vyjadruje závislosť vysvetľovanej premennej Y, pri nulovej hodnote vysvetľujúcej premennej X. Uvedená konštanta, zobrazuje priesečník regresnej priamky s osou y.

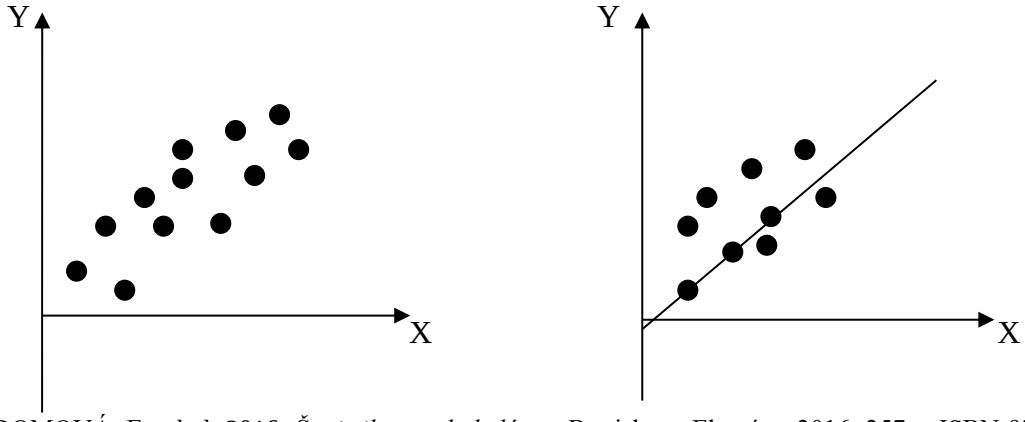
β_1 zobrazuje regresný koeficient, konkrétne smernicu regresnej priamky, ktorá určuje akú veľkosť prírastku, alebo úbytku strednej hodnoty závislej/ vysvetľovanej premennej Y vyvolá jednotkový prírastok vysvetľujúcej premennej X.[7]

ε_i definuje náhodnú zložku, ktorej existenciu ovplyvňuje prítomnosť nešpecifikovaných faktorov nezaradených do modelu, ale ovplyvňujúcich závisle premennú. Bodovým odhadom náhodnej zložky sú reziduá, ktoré predstavujú rozdiel medzi skutočnou hodnotou a vypočítanou hodnotou závisle premennej.[8]

2.1.1 Metóda najmenších štvorcov

Metóda najmenších štvorcov umožňuje uskutočniť odhad neznámych parametrov regresnej funkcie. Cieľom tejto metódy, je nájdenie priamky bodového diagramu, ktorá najlepšie vyjadrí umiestnenie bodov X a Y na grafe a zároveň bude najbližšie ku všetkým skúmaným bodom[9].

Graf 1. Bodový diagram s regresnou priamkou



Zdroj: SODOMOVÁ, E. a kol. 2016. *Štatistika pre bakalárov*. Bratislava: Ekonóm, 2016. 257 s. ISBN 978-80-225-4283-8

[7] Medzi premennými X a Y je priama lineárna závislosť, ak regresný koeficient β_1 dosahuje kladné hodnoty. Ak nadobúda regresný koeficient záporné hodnoty, ide o nepriamu lineárnu závislosť.
[8] Čím sú absolútne hodnoty reziduí menšie, tým je jednoduchý lineárny regresný model vhodnejší na odhad skutočných hodnôt závisle premennej.
[9] ALLEN, P. 2007. Understanding Regression Analysis. Springer Science & Business Media, 2007. 216 s. ISBN 978-05-852-5657-3

Priamka, ktorá najlepšie zobrazuje vzťah medzi skúmanými premennými sa nazýva vyrovnávacia regresná priamka a môžeme ju vyjadriť nasledovne:

$$\widehat{yi} = b_0 + b_1 x_i \qquad (1.4.)$$

$\widehat{yi}$ - i-tá premenná závislej premennej Y,
b_0 - bodový odhad parametra β_0,
b_1 - bodový odhad parametra β_1,
x_i – i-tá premenná nezávisle premennej X.

Predpokladom je, že hodnoty znaku *y* sa nebudú presne rovnať skutočným hodnotám, a z toho dôvodu používame označenie $\hat{y}$. Vypočítané odlišné hodnoty nazývame reziduálnou odchýlkou a označujme ako „*e*“.

$$y - \hat{y} = e \qquad (1.5.)$$

Vzdialenosť konkrétneho izolovaného bodu od priamky, predstavuje reziduálnu odchýlku. Aby sme nemuseli rozlišovať, či ide o vzdialenosť kladnú alebo zápornú, budeme vzdialenosti umocňovať, a dostaneme štvorce reziduálnej odchýlky e^2. Cieľom je nájsť také hodnoty koeficientov b_0 a b_1, aby súčet štvorcov odchýlok Σe^2 bol minimálny. Matematicky tento vzťah zapíšeme nasledovne:

$$S = \sum_{i=1}^{n} (ei)2 \rightarrow min \qquad (1.6.)$$

2.1.2 Nelineárny regresný model

Ak závislosť medzi premennými *x* a *y* nie je lineárna, môžeme jej priebeh vyjadriť nelineárnymi funkciami s dvoma alebo viacerými parametrami. Koeficienty nelineárneho regresného modelu môžeme vyjadriť priamo pomocou metódy najmenších štvorcov, alebo nepriamo použitím transformácie na lineárnu funkciu. Najčastejšie používané nelineárne funkcie s dvoma parametrami je možné transformovať na funkciu, ktorej odhadom je regresná funkcia $w'_j = b_0 + b_1 z_j$, kde *w* a *z* predstavujú transformované funkcie *x* a *y*. Uvedený tvar je možné následne transformovať na logaritmickú, mocninnú alebo exponenciálnu funkciu.

Použitie logaritmickej funkcie je vhodné pri hodnotách, ktorá rýchlo klesajú, alebo rastú, no napokon sa ustália. Logaritmickú funkciu je možné použiť pre kladné, ako aj pre záporné hodnoty a má tvar:

$$y_i = \beta_0 + \beta_1 \, log \, x_i \qquad (1.7.)$$

Pre analýzu hodnôt, ktoré progresívne rastú, alebo klesajú je najvhodnejšie použite mocninnej funkcie s tvarom:

$$y_i = \beta_0 * x_i^{\beta 1} \qquad (1.8.)$$

V prípade nutnosti premeny mocninnej funkcie na logaritmickú, použijeme zmenu funkcie:

$$log \, y_i = log \, \beta_0 + \beta_1 log \, x_i \qquad (1.9.)$$

Uplatnenie exponenciálnej funkcie je vhodné pre hodnoty, ktoré priamoúmerne klesajú alebo rastú a má tvar:

$$y_i = \beta_0 * \beta_1^{xi} \qquad (1.10.)$$

 ISBN 978-80-225-4279-1

Pre transformáciu exponenciálnej funkcie na logaritmickú, použijeme nasledovný tvar funkcie:

$$log\ y_i = log\ \beta_0 + x_i\ log\ \beta_1 \qquad (1.11.)$$

Výber najvhodnejšieho typu regresného modelu nemusí byť vždy zrejmý od prvej chvíle, preto sa za najvhodnejší považuje ten[10]:

- ktorý je najlogickejší,
- pri ktorom sa rozdelenie reziduálnych odchýlok blíži najviac ku skutočnému rozdeleniu,
- ktorý zabezpečuje, že rozdelenie reziduálnych odchýlok bude mať približne rovnakú variabilitu,
- pri ktorom sú reziduálne odchýlky najmenšie,
- ktorý vykazuje najväčšiu tesnosť závislostí,
- ktorý je najjednoduchšou krivkou.

2.1.3 Overenie štatistickej významnosti regresného modelu

Pre zostavenie regresného modelu s výpovednou hodnotou, je nevyhnutné určiť spôsob a zostaviť model merania kvality regresného modelu. Pacáková[11] uvádza vzťah:

Celková variabilita = vysvetľovaná + nevysvetľovaná variabilita SST = SSM + SSR

<u>Celková variabilita / Sum of Squares Total</u> predstavuje sumu štvorcov odchýlok vysvetľovanej premennej a vyjadruje mieru sústreďovania sa hodnôt premennej *y* okolo priemeru. Ak sa hodnoty nezoskupujú okolo priemeru, variabilita je veľká a dosahuje vysoké hodnoty.

<u>Vysvetľovaná variabilita / Sum of Squares Model</u> predstavuje súčet štvorcov odchýlok vyrovnanej hodnoty vysvetľovanej premennej y i-tého pozorovania od priemeru. SSM vyjadruje mieru premenlivosti vysvetľovanej premennej za predpokladu, že jediným faktorov vplývajúcim na zmeny je nezávislá premenná.

<u>Nevysvetľovaná variabilita / Sum of Squares Rezidual</u> zobrazuje súčet štvorcov reziduálnych odchýlok a miery premenlivosti hodnôt premennej y okolo regresnej priamky.

Určenie variability závislej premennej, je možno zapísať aj prostredníctvom analýzy rozptylu závislej premennej, ako:

$$\sum(yi - \bar{y})^2 = \sum(\hat{y}i - \bar{y})^2 + \sum(yi - \hat{y}i)^2 \qquad (1.12.)$$

Jednotlivým súčtom štvorcov je priradené číslo, označované aj ako stupeň voľnosti – Degrees of Freedom, a vyjadruje počet nezávislých sčítancov, ktorých výsledkom je súčet štvorcov[12].

Porovnávanie vysvetľovanej (SSM) a nevysvetľovanej variability (SSR) tvorí základ pre zostavenie **F- testu štatistickej významnosti.**

[10] *Analýza závislosti dvoch veličín*. [online]. [cit. 2016.10.04]. Dostupné na internete: http://www.fberg.tuke.sk/upam/SSD4%20novy.pdf

[11] PACÁKOVÁ, V. a kol. 2003. Štatistika pre ekonómov. Bratislava: Iura Edition, 2003. s. 208. ISBN 80-890-47-74-2

[12] SST má stupeň voľnosti n-1, SSM má stupeň voľnosti 1, SSR má stupeň voľnosti n-2

Fischerov test, ktorého autorom je Ronald A. Fischer, označovaný aj ako F- test, skúma mieru štatistickej významnosti medzi vysvetľovanou premennou (y) a skupinou vysvetľujúcich premenných (x_1,x_2,x_3,...x_n). Pri F-teste testujeme dve hypotézy, a to nulovú a alternatívnu, kde je formulácia nasledovná:

- H0: B1= B2 = B3 =.....= B_p = 0 – vysvetľovaná premenná, je lineárne závislá od vysvetľujúcich premenných – hypotéza nie je štatisticky významná,
- H1: B1≠ B2 ≠ B3 ≠.....≠ B_p ≠ 0 – aspoň jeden regresný koeficient je rozdielny od nuly – hypotéza je štatisticky významná.

Fischerov test môžeme zapísať, aj ako:

$$F = \frac{(n-2)\sum_{i=1}^{n}(\hat{y}i - \bar{y})2}{\sum(yi-\bar{y})2} = \frac{\frac{SSM}{1}}{\frac{SSR}{n-2}} \qquad (1.13.)$$

Nulovú hypotézu testujeme na hladine významnosti α s počtom stupňov voľnosti v_1=1 a v_2=n-2 a zamietame ju na hladine významnosti F> $F_{1-\alpha\,(1,\,n-2)}$. Ak zamietame nulovú hypotézu, ktorej vypočítaná hodnota je väčšia ako kritická hodnota pre zvolenú hladinu významnosti , znamená to, že model je štatisticky významný, a regresná funkcia je vhodná na opísanie závislosti medzi premennými X a Y. Pri akceptácii nulovej hypotézy, považujeme zvolený model za nevhodný na odhad hodnôt závislej premennej Y.

Na overenie vhodnosti regresného modelu, sa okrem F-testu používa aj **test nezávislosti**, ktorý skúma štatistickú významnosť regresného koeficientu β. Na základe testu nezávislosti skúmame lineárnu závislosť medzi analyzovanými premennými.

Test nezávislosti môžeme matematicky vyjadriť ako:

$$t = \frac{\beta 1}{s\,(\beta 1)} \qquad (1.14.)$$

kde:
β1 – regresný koeficient,
s (β1) – odhad štandardnej odchýlky koeficientu regresnej funkcie.

O lineárnej závislosti hovoríme vtedy, keď sa regresný koeficient β nerovná nule. Ak sa β rovná nule, potom ide o lineárnu nezávislosť medzi premennými X a Y.

Kritický obor pre test hypotézy je ohraničený nerovnicou:

$$|t| > t_{1-\frac{\alpha}{2}}(n-2) \qquad (1.15.)$$

Hodnotu Studentovej veličiny t, porovnávame s tabuľkovými hodnotami $t_{1-\frac{\alpha}{2}}$, pre stupne voľnosti n-2 a nulovú hypotézu prijímame, len ak platí uvedená nerovnica, čo je znakom lineárnej závislosti. Podľa Pacákovej[13], je test štatistickej významnosti regresného koeficientu v jednoduchej lineárnej regresii, totožný s celkovým F- testom a pltí rovnosť $F=t^2$.

3. Záver

Veľkosť dopytu spotrebiteľov ovplyvňuje viacero faktorov, ktoré vieme prostredníctvom matematicko- štatistických metód odhadnúť. Na skúmanie vzťahu medzi objemom statkov a ich cenou sa využívajú matematicko-štatistické metódy. Podrobnému

[13] PACÁKOVÁ, V. a kol. 2003. Štatistika pre ekonómov. Bratislava: Iura Edition, 2003. 213 s. ISBN 80-890-47-74-2

skúmaniu ekonomických javov sa venuje ekonometria., ktorá využíva poznatky najmä z oblasti matematiky, štatistiky a ekonomickej teórie. Cieľom je zostrojenie ekonometrických modelov, ktorých parametre sa odhadujú pomocou štatistických metód. Ide najmä o metódy regresnej a korelačnej analýzy, ktorých hlavné zameranie je orientované na kauzálne závislosti skúmaných javov. Regresný model má zobrazovať reálne vzťahy medzi skúmanými javmi a skúma závislosť jednej premennej na druhej. Za predpokladu, že medzi dvoma premennými existuje väzba, ktorej silu vyjadruje spoločný rozptyl, je možné pomocou tejto informácie aproximovať jednu premennú pomocou druhej a vytvoriť regresný model. Regresné modely umožňujú lepšie a hlbšie definovanie skúmaných javov v súvislostiach, pomocou vzťahov medzi premennými.

Použitá literatúra (References)

ALLEN, P. 2007. Understanding Regression Analysis. Springer Science & Business Media, 2007. 216 s. ISBN 978-05-852-5657-3

BAKYTOVÁ, H. a kol. 1996. *Štatistika pre ekonómov*. Bratislava: ESVŠE, 1994. 216 s. ISBN 80-225-0774-1

HUSÁR, J. – LUKÁČIK, M. 2004. *Aplikovaná ekonometria*. Bratislava: Ekonóm, 2004. ISBN 80-225-1869-7

MONTGOMERY, D.C, et al. 2012. *Introduction to Linear Regression Analysis*. John Wiley & Sons, 2012. 645 s. ISBN 978-04-7054-281-1

PACÁKOVÁ, V. a kol. 2009. *Štatistické metódy pre ekonómov*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2009. 411 s. ISBN 978-80-8078-284-9

SODOMOVÁ, E. a kol. 2016. *Štatistika pre bakalárov*. Bratislava: Ekonóm, 2016. 257 s. ISBN 978-80-225-4283-8

Online zdroje

Analýza závislosti dvoch veličín. [online]. [cit. 2016.10.4]. Dostupné na internete: http://www.fberg.tuke.sk/upam/SSD4%20novy.pdf

Kritische Analyse ausgewählter Problemfeder der Unternehmensbewertung

Daniel Zorn
Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen
Fakultät für Wirtschaft und Recht
Parkstraße 4
73312 Geislingen an der Steige
Deutschland
e-mail: daniel.zorn@hfwu.de

Abstract
Die Unternehmensbewertung stellt sowohl die theoretische Forschung als auch die wissenschaftliche Diskussion vor vielschichtige Probleme. Dabei bilden meist konzeptionelle Grundlagen, idealtypische Annahmen über den Kapitalmarkt und modellbasierte Bewertungsverfahren den Untersuchungsgegenstand. Anwendungsorientierte Fragestellungen rücken regelmäßig in den Hintergrund. Vorliegender Beitrag nimmt vor diesem Hintergrund eine kritische Analyse praxisbezogener Problemfelder vor. Nach der Darlegung konzeptioneller Begrifflichkeiten erfolgt eine Fokussierung der Argumentationsführung auf öffentlich verfügbare Informationen, welche in der Unternehmensbewertung durch Externe Berücksichtigung finden. Den zweiten Schwerpunkt der Erläuterungen bildet die – in der Bewertung meist nur rudimentär berücksichtigte – Phase des Unternehmensbestands (Lebenszyklus), in der sich das zu bewertenden Unternehmen im Bewertungszeitpunkt befindet. Es werden forschungstheoretische und praxisbezogene Fragestellungen problematisiert sowie Bewertungsprobleme, die regelmäßig in Degenerations- bzw. Krisenzeiten des Unternehmens in Erscheinung treten, skizziert. Der Beitrag schließt mit Lösungsvorschlägen sowie einem kurzen Ausblick.

JEL classification*: G 11, G 32, M 41.*
Keywords*: Unternehmensbewertung, Informationsgrundlagen, Unternehmenskrise*

1. Einleitung

Die monetäre Bewertung von Unternehmen stellt sowohl die theoretische Forschung als auch die wissenschaftliche Diskussion vor vielschichtige Probleme. Während unter anderem die konzeptionellen Grundlagen, idealtypischen Kapitalmarktmodelle und methodischen Bewertungsverfahren bereits vielfach Untersuchungsgegenstand waren und sind, stehen anwendungsorientierte Fragestellungen selten im Fokus der Betrachtung. Insbesondere öffentlich verfügbare Informationen, welche für den außenstehenden Bewerter meist die einzigen Bewertungsgrundlagen bieten, sowie die Phase des Lebenszykluses, in welcher sich das betrachtete Unternehmen befindet und die maßgeblichen Einfluss auf die publizierte Information nimmt, bleiben vielfach unbeachtet. Sowohl den Kapitalmarktteilnehmern als auch anderen Stakeholdern ist es daher meist nur unter erschwerten Bedingungen möglich, belastbare Unternehmensinformationen für Ihre Wertfindungsüberlegungen zu generieren und ihre Engagements weiter zu fundieren.

Vorliegender Beitrag befasst sich daher zum einen mit den externen Informationsgrundlagen in der Unternehmensbewertung. Dabei erfolgt eine Fokussierung auf rechnungslegungsspezifische Informationen, die als Datengrundlage in der Unternehmensbewertung nutzbar sind. Zum anderen werden Problemfelder der

Unternehmensbewertung skizziert, die durch Krisenzeiten intendiert sind. Fraglich ist hierbei insbesondere, wie und in welcher Form einwertige Ertrags- bzw. Cashflow-Ströme in die Bewertung eingehen können, wenn diese aufgrund negativer Unternehmensentwicklungen nachhaltig rückläufig sind oder möglicherweise vollständig ausbleiben.

2. Konzeptionelle Grundlagen

2.1 Unternehmen und Unternehmenswert

Die Bewertung von Unternehmen erfordert eine trennscharfe Definition des Bewertungsobjekts „Unternehmen". Eine formaljuristische Abgrenzung des Unternehmens als rechtliche Einheit kann für Zwecke der Wertfindung statthaft sein, zumeist ist sie aufgrund der idealtypischen Gesetzgebung jedoch nicht zielführend (vgl. bspw. die hierfür wenig geeignete arbeitsrechtliche Betriebsdefinition in § 1 BetrVerfG). Vielmehr ist auf wirtschaftliche Einheiten respektive sachlogische Allokationen von immateriellen, materillen und finanziellen Vermögenswerten und Schulden sowie deren Zusammenwirken abzustellen. Diese weiter gefasste Sichtweise ermöglicht zum einen die Anwendung einschlägiger Bewertungsverfahren auf größere Aggregatszustände wie bspw. Konzernverflechtungen. Zum anderen sind damit auch kleinerer Sachgesamtheiten wie Teilbetriebe, Quotenbeteiligungen, assoziierte Unternehmen oder, im Rahmen von Impairment-Untersuchungen einschlägiger, zahlungsmittelgenerierender Einheiten einer entsprechenden Bewertung zugänglich. Einzelne Aktien, bei welchen Verbundeffekte keine Berücksichtigung finden, wie auch Marken, Immobilien oder Kundenstämme sind von dieser Definition allerdings nicht erfasst.[1]

Definitionen des Terminus „Wert" sind umstritten, da sie meist auf die individuelle Bedürfnisbefriedigung in Form von subjektiv empfundenen Nutzenzuflüssen abstellen.[2] Subjektive Werte, die situativ durch Ordnung wertbeeinträchtigender Faktoren in eine vom Objektbetrachter präferierte Reihenfolge entstehen, sind für die Unternehmensbewertung unbrauchbar, da sie intersubjektiv kaum verständlich sind. Objektive Werte, die den Wert als umfassend beobachtbare Eigenschaft eines Objekts charakterisieren, sind idealtypisch und de facto nicht anzutreffen.[3]

Das Fehlen einer allumfassend nachprüfbaren Wert-Definition führte in Theorie und Praxis mithin zu komplexitätsreduzierenden Modellbildungen. Vorherrschende Konventionen bestimmen den Unternehmenswert daher regelmäßig als Barwert aller künftigen Nettonutzenzuflüsse in Form von Erträgen bzw. Cashflows aus der fortgesetzten Unternehmenstätigkeit, die den Anteilseignern aufgrund ihrer Eigentümerstellung zustehen.[4]

Diese Vorgehensweise in der Wertbeilegung erlaubt eine objektivierte und intersubjektiv nachprüfbare Definition, formale und methodische Unzulänglichkeiten in den Bewertungsverfahren führen allerdings zu ermessens- und manipulationsanfälligen Bewertungsergebnissen. Die Reduktion der Bewertungsgrundlage auf einwertige – in die Unendlichkeit geplante – Bezugsgrundlagen kann zu erheblichen Wertverzerrungen führen.

[1] Vgl. m.w.N. BALLWIESER, W. – HACHMEISTER, D. 2016. *Unternehmensbewertung – Prozesse, Methoden und Probleme*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2016. ISBN: 978-3-7910-3554-3. S. 6.

[2] Vgl. STOBER, K. 2008. *Multiplikatoren als vergleichswertorientierte Methode der Unternehmensbewertung*. Konstanz: Hartung-Gorre Verlag, 2008. ISBN: 3-86628-197-8. S. 4.

[3] Vgl. für eine umfassende Darlegung WURZER, A. J. – REINHARDT, D. F. 2006. *Bewertung technischer Schutzrechte.* Köln: Carl Heymanns Verlag KG, 2006. ISBN: 3-452-25737-1. II Rn. 20 ff.

[4] Vgl. IDW STANDARD*: Grundsätze zur Durchführung von Unternehmensbewertungen* (IDW S 1 i.d.F. 2008). In: *Die Wirtschaftsprüfung (WPg)* 2005, S. 1303; *FN-IDW* 2005, S. 690. ISSN: 0340-9031. Tz. 4.

Die Unternehmenssubstanz und der „Unternehmens-Lebenszyklus“ werden bei der Betrachtung zukünftiger Netto-Nutzenströme allenfalls implizit berücksichtigt.[5]

2.2 Überblick über gängige Unternehmensbewertungsverfahren

Das Fehlen einer objektiven Richtigkeit führt dazu, dass der Unternehmenswert durch eine Vielzahl an wertbeeinflussenden Faktoren determiniert wird. Neben dem Zweckadäquanzprinzip, welches den Bewertungszweck als maßgebenden wertbeeinflussenden Faktor ansieht[6], sind die der Bewertung zugrunde gelegte Datenbasis und das angewandte Bewertungsverfahren bei der Wertfindung von elementarer Bedeutung. Sowohl Theorie als auch Praxis stellen unterschiedlichste Bewertungsverfahren zur Verfügung.

Die aktuell vorherrschende Meinung sieht eine grundsätzliche Einteilung der Verfahren in Einzelbewertungs-, Gesamtbewertungs- und Mischverfahren vor. Letztgenannte Bewertungsverfahren haben wenig Akzeptanz in ihrer Anwendung erfahren, was sich nicht zuletzt durch die Aussetzung der Anwendbarkeit des sog. „Stuttgarter Verfahrens“ für Zwecke der Erbschafts- und Schenkungsteuer ausdrückt. Während Einzelbewertungsverfahren den Unternehmenswert als Summe der einzelbewerteten Vermögenswerte abzüglich vorhandener Schulden zum Bewertungsstichtag auf Reproduktions- bzw. Zerschlagungsbasis ermitteln, stellen Gesamtbewertungsverfahren unter Verwendung von marktpreis- bzw. kapitalwertorientierten Modellen bzw. Vergleichstransaktionen ausschließlich auf künftige Ertragspotenziale und die daraus resultierende Ertragskraft des Unternehmens ab.

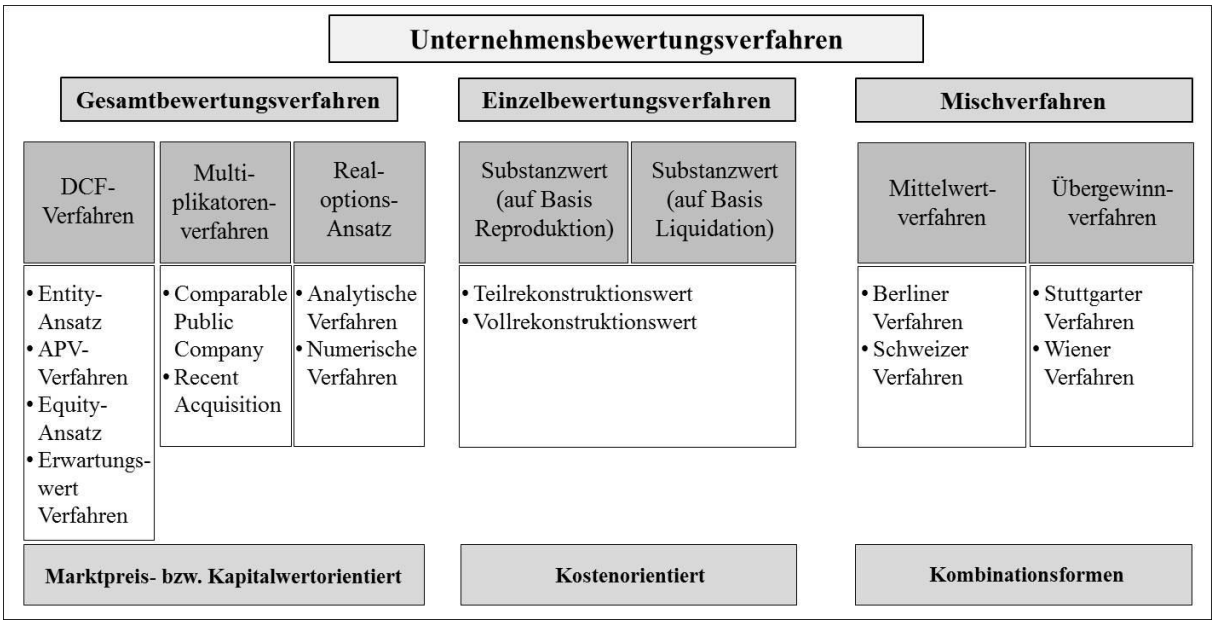
Obgleich ihrer angreifbaren Konzeption, haben sich in der Praxis bislang die Gesamtbewertungsverfahren in ihren unterschiedlichen Ausprägungen durchgesetzt. Die Geringschätzung der Einzelbewertungsverfahren ist bereits im Bewertungsstandard IDW S1 erkennbar, der, von wenigen Ausnahmen wie Insolvenz oder unzutreffenden Ertragswertermittlungen abgesehen, die Anwendbarkeit von Einzelbewertungsverfahren in Form von Substanzwerten auf eine reine Plausibilitätsprüfung der Ergebnisse von Gesamtbewertungsverfahren reduziert.[7] Nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die gängige Einteilung der Unternehmensbewertungsverfahren.

[5] Vgl. zur Kritik an Unternehmenswerten RÜHKLE, D. 2016. *Gestaltungen der Firmenwertbilanzierung und ihre Anreizwirkungen bei Mergers and Acquisitions*. In: *Bewertung von Unternehmen – Festschrift für Wolfgang Nadvornik*. Wien: Linde Verlag Ges. m.b.H., 2016. ISBN: 978-3-7073-3067-0. S. 475 ff.

[6] Vgl. BALLWIESER, W. – HACHMEISTER, D. 2016. *Unternehmensbewertung – Prozesse, Methoden und Probleme*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2016. ISBN: 978-3-7910-3554-3. S. 1.

[7] Vgl. IDW STANDARD: *Grundsätze zur Durchführung von Unternehmensbewertungen* (IDW S 1 i.d.F. 2008). In: *Die Wirtschaftsprüfung (WPg)* 2005, S. 1303; *FN-IDW* 2005, S. 690. ISSN: 0340-9031. Tz. 6, 170 ff.

Abbildung 1:
Überblick Unternehmensbewertungsverfahren.



Quelle: EIGENE DARSTELLUNG, modifiziert entnommen: ERNST, D. – SCHNEIDER, S. – THIELEN, B. 2010. Unternehmensbewertung erstellen und verstehen. 4. überarbeitete Auflage. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2010. ISBN: 978-3-8006-3768-3. S. 2.

2.3 Lebenszyklus von Unternehmen

Der idealtypische Bestandsverlauf eines Unternehmens ist mit einem Produkt-/Marktlebenszyklus vergleichbar. Zwar können Bestandsdauern von Unternehmen aufgrund unterschiedlichster Faktoren stark variieren, trotzdem weisen auch Großunternehmen und Weltmarktführer aufgrund zyklischer Markt- und Produktentwicklungen, welche durch mikro- und makroökonomische Rahmenbedingungen induziert werden, regelmäßig beschränkte Lebensdauern auf. Dementsprechend kann das oben genannte Phasenmodell für Unternehmen ebenfalls abstrakt in Einführungs-, Wachstums-, Reife- und Degenerationsphase eingeteilt werden. Die jeweilige Phase ist dabei durch unterschiedliche Ausprägungen in Umsatz, Rentabilität, Gewinn- und Deckungsbeitrag sowie Kapitalintensität geprägt.[8]

In Abhängigkeit zur jeweiligen Phase in welcher sich die Unternehmung zum Bewertungsstichtag befindet, verändern sich somit die nach Außen durch die Kommunikationsmedien publizierten Informationen und damit auch die Bewertungsgrundlagen. Vermögens-, Finanz- und Ertragslagenindikationen werden in der Wachstums- und Reifephase grundsätzlich die vorteilhaftesten (i.F.v. höchsten Werten, bester quantitativen und qualitativen Verfügbarkeit) Ausprägungen annehmen und ggf. eine entsprechend hohe Entwicklungsdynamik aufweisen. In der Einführungs- und Degenerationsphase werden die Angaben hingegen meist die schwächsten Ausprägungen annehmen und andere Entwicklungsverläufe und -geschwindig-keiten darlegen. In Zeiten der Unternehmenskrise (i.S.e. verstärkten Degenerationsphase), sind entsprechend negative Entwicklungsverläufe grundsätzlich anzunehmen.

Es ist zu konstatieren, dass die Lebensphase des Unternehmens die Unternehmensbewertung meist in einem erheblichen Maße beeinflusst, dieser Faktor aber im Bewertungsverfahren vernachlässigt bzw. die Lebensdauer mit der Unendlichkeit gleichgesetzt

[8] Vgl. MACHARZINA, K. – WOLF, J. 2010. *Unternehmensführung.* 7. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2010. ISBN: 978-3-8349-2214-4. S. 354 f.

wird. Insbesondere in der Krise ist eine Wertfindung nur eingeschränkt und unter Einbezug weiterer Informationen/Daten möglich. Wertinterpretationen können somit nur bei entsprechendem Bewusstsein beim Bewertenden zielführend sein.

3. Problemfelder der Unternehmensbewertung

Die gängigen Unternehmensbewertungsverfahren werden sowohl von praktischen Anwendern als auch von Bewertungstheoretikern der Wissenschaft vielfach kritisiert. Die folgenden Erläuterungen ermöglichen eine Deduktion des Problemfelds der rechnungslegungsbasierten Informationen als Datengrundlage der externen Unternehmensbewertung und stellen alsdann den Bezug zum unternehmerischen Lebenszyklus her.

3.1 Ausgewählte forschungstheoretische Problemfelder

3.1.1 Idealtypischen Konzeption und Modelannahmen

Gängige Unternehmensbewertungsverfahren basieren auf Kapitalwertmethoden. Diese investitions-theoretischen Modelle sind idealtypisch, d.h. die Berechnungsgrundlagen sind geschlossen, fundiert und widerspruchsfrei begründet. Dies setzt allerdings restriktive Annahmen zu beobachtbaren Rahmenbedingungen voraus. Die zentral einschränkende Bedingung des vollkommenen Kapitalmarkts ist in der Realität nicht anzutreffen, da dieser realitätsferne Bedingungen wie vollständige Informationseffizienz, vollkommenen Wettbewerb, Homogenität, Friktionslosigkeit sowie streng rational handelnde Marktteilnehmer voraussetzt. Damit rekurriert der vollkommene Kapitalmarkt implizit auf das Shareholder Value-Prinzip.[9]

Die Konzeption des Shareholder Value orientiert sich wiederrum primär an den Einkommens- und Vermögensinteressen der Anteilseigner. Künftige Entnahmemöglichkeiten von auf den Bewertungszeitpunkt diskontierter, frei-verfügbarer Cashflows repräsentieren den Unternehmenswert, ihre nachhaltige Erhöhung den Wertsteigerungsbeitrag. Dabei werden die Eigentümer als vollständig rational handelnde Eigennutzmaximierer im Sinne des homo oeconomicus betrachtet und weiche Faktoren aus den Überlegungen ausgeklammert. Ausgangsgröße der Wertermittlung sind mithin künftig entnahmefähige Cashflows, die durch das interne Rechnungswesen einwertig geplant, risikoadäquat abgezinst und kumuliert werden.[10]

Problematisch sind nicht nur das Fehlen vollkommener Kapitalmärkte und die nicht vorhandenen Voraussetzungen des Shareholder-Value-Konzepts. Beide Voraussetzungen basieren auf Informationen, die durch das Rechnungswesen generiert und kommuniziert werden. Die Gründe für Informationsasymmetrien an den Kapitalmärkten sind zwar vielfältig, resultieren aber grundsätzlich auf unzureichenden Kapitalmarktinformationen. Aufgrund fehlender Regulierung und subjektiver Prägung sind geplanten Ertrags- und Zahlungsströme sowie die notwendigen Berechnungsparameter, wie bspw. Diskontierungszinssatz und ewige Rente, weiter kritisch zu hinterfragen.

3.1.2 Fehlende Kapitalmarktbeziehung und fehlende Information

Wertbasierte Transaktionshandlungen in Zusammenhang mit kapitalmarktorientierten Unternehmen erfolgen standardisiert über regulierte Märkte. Dabei wird unterstellt, dass sämtliche Marktteilnehmer gleich informiert, keine Preisverhandlungen möglich und

[9] Vgl. PERRIDON, L. – STEINER, M. – RATHGEBER, A. 2009. *Finanzwirtschaft der Unternehmung*. 15. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen, 2009. ISBN: 978-3-8006-3679-2. S. 81 f.

[10] Vgl. PERRIDON, L. – STEINER, M. – RATHGEBER, A. 2009. *Finanzwirtschaft der Unternehmung*. 15. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen, 2009. ISBN: 978-3-8006-3679-2. S. 16 f.

spezifische Durchführungsgestaltungen ausgeschlossen sind.[11] Trotz dieser vereinfachenden Restriktionen, formulieren Stakeholder einen zunehmenden Bedarf an zugänglichen Unternehmensinformationen für ihre Ressourcenallokation. Dies erfordert eine umfassend geregelte Unternehmenspublizität. Aus diesem Grund stehen der kapitalmarktseitigen Bewertung börsennotierter Gesellschaften meist eine Vielzahl an veröffentlichten Daten unterschiedlichster Qualität und Güte zur Verfügung. Im Gegensatz hierzu besteht an Unternehmen ohne Kapitalmarktnotierung oder -zugang meist nur ein geringes Informationsbedürfnis der Öffentlichkeit. Dies drückt sich neben einer stark verminderten Unternehmenspublizität auch durch vereinfachte Veröffentlichungsregularien aus.[12]

Die gesetzgeberische Intention ist vor dem Hintergrund des Kosten-Nutzen-Postulats sowie der einfacheren Handhabung von Bilanzierungsvorschriften nachvollziehbar, führt in der Unternehmensbewertung allerdings zu erheblichen Informationsverlusten. Es kann schließlich nicht ausgeschlossen werden, dass mittelständische Unternehmen – bspw. für Finanzierungsvorhaben – durch Externe bewertet werden und diese Parteien damit ein umfassendes Bild der vergangenen und künftigen Unternehmensentwicklung aus den verzerrten Daten fälschlich ableiten.

Das Fehlen zugänglicher und zuverlässiger Daten kann dabei mehrfach nachteilig sein. Unternehmen müssen für die Bewertung durch Kapitalgeber weitere Informationen kostenintensiv generieren, da diese aufgrund fehlender gesetzlicher Verpflichtung nicht erstellt wurden. Aber auch der Einsatz breit aufgestellter Mehrfaktormodelle in der Bewertung ist ohne entsprechende Datengrundlage nicht verzerrungsfrei möglich.

3.2 Ausgewählte praxisbezogene Problemfelder

3.2.1 Anwendungsfehler

Insbesondere Fehler bei der Anwendung von Bewertungsverfahren führen zu einer nachhaltigen Kritik aus der Praxis. Beispielhaft ist die zweckadäquate Abgrenzung des Bewertungsobjekts „Unternehmen“ zu problematisieren. Neben der zwingend vorzunehmenden Aufspaltung der Unternehmung in Betriebs- und Privatvermögen bestehen oftmals Schwierigkeiten bei der Bestimmung von betriebsnotwendigen und nicht-betriebsnotwendigen Vermögenswerten und Schulden.[13]

Dieses Aufteilungsproblem kann grundsätzlich in den Bewertungsverfahren berücksichtigt werden, da es modellmethodisch möglich ist, sowohl Privat- als auch nichtbetriebsnotwendiges Vermögen aus der Bewertung auszuklammern. Nicht zu eruieren sind hingegen mögliche Ein- und Wechselwirkungen des ausgekehrten Vermögens auf künftige Nettonutzenzuflüsse und den Unternehmensfortbestand. Allzusammenhänge sind somit weder erkennbar noch berücksichtigungsfähig. Diese Überlegungen lassen sich entsprechend auf die Berücksichtigung von Synergieeffekten in der Bewertung übertragen.

3.2.2 Subjektive Einflüsse involvierter Parteien

Unternehmenswerte werden maßgeblich durch die unterschiedlichen Interessenlagen der in der Bewertung involvierten Parteien determiniert. Die jeweilige Interessenlage ist wiederum

[11] Vgl. RICHTER, F. 2002. *Kapitalmarktorientierte Unternehmensbewertung: Konzeption, finanzwirtschaftliche Bewertungsprämissen und Anwendungsbeispiele*. Habilitation. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH, 2002. ISBN: 3-631-38416-5. S. 29.

[12] Vgl. m.w.N. RICHTER, F. 2002. *Kapitalmarktorientierte Unternehmensbewertung: Konzeption, finanzwirtschaftliche Bewertungsprämissen und Anwendungsbeispiele*. Habilitation. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH, 2002. ISBN: 3-631-38416-5. S. 34 f.

[13] Vgl. BALLWIESER, W. – HACHMEISTER, D. 2016. *Unternehmensbewertung – Prozesse, Methoden und Probleme*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2016. ISBN: 978-3-7910-3554-3. S. 270.

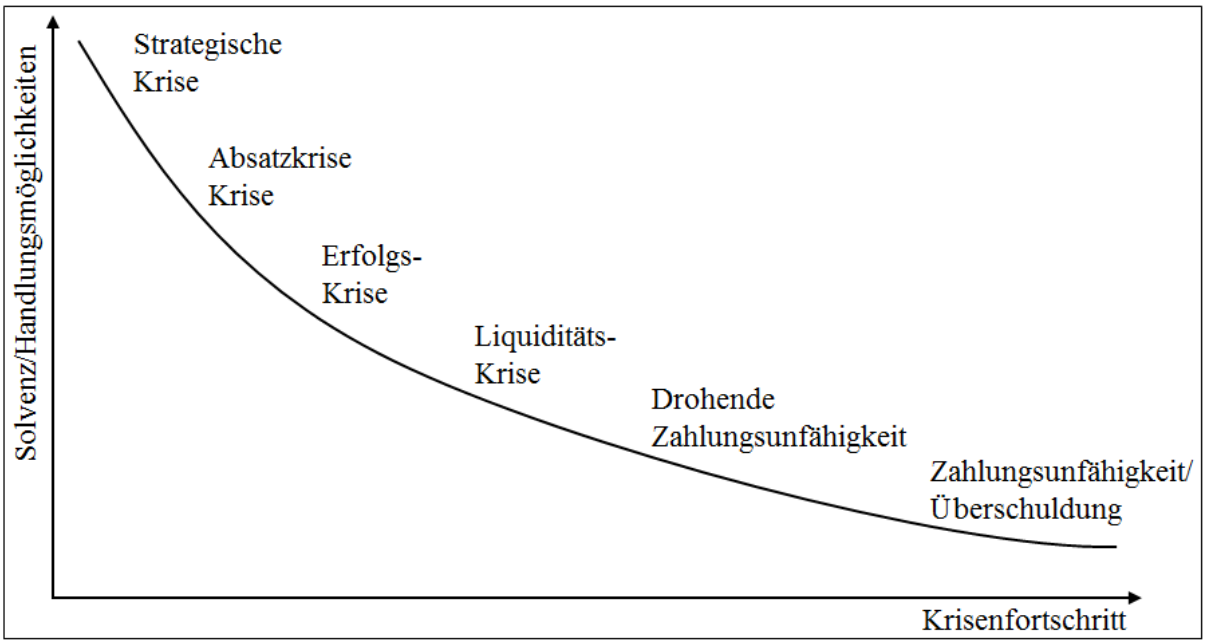
durch den maßgebenden Bewertungsanlass bestimmt. Bewertungsanlässe sind transaktionsbezogen bzw. nicht transaktionsbezogen und umfassen u.a. Unternehmenskäufe und
-verkäufe, Fusionen, Ausgliederungen, Börsengänge, Fundamentalanalysen oder auch Finanzierungsvorgänge sowie steuerliche Sachverhalte. Subjektive Erwartungen bestimmen entsprechend Anlass und Funktion, ob der Wert möglichst hoch oder niedrig angenommen werden soll bzw. kann.[14]

Subjektive Prägungen des Unternehmenswerts können anhand der Modellkonzeptionen der Bewertungsverfahren nicht vollumfänglich eliminiert werden, da das subjektive Element bereits in der Manipulation der Datenbasis Einzug in den Bewertungsvorgang findet. Dies gilt sowohl für die Datenbasis des internen als auch des externen Rechnungswesens.

3.3 Problemfeld „Unternehmenskrise“

Sowohl die dargelegten forschungstheoretischen als auch die praxisbezogenen Problemfelder beziehen die Bestandsentwicklung von Unternehmen nur unzureichend in die Betrachtung ein. Insbesondere in Degenerations- und Krisenzeiten ist ein Verständnis für die Entwicklung der informationsbasierten Bewertungsgrundlagen zu etablieren. Nachfolgende Darstellung zeigt den Verlauf einer typischen Unternehmenskrise, die in Abhängigkeit zum jeweiligen Einzelfall leicht differierende Verlaufsformen annehmen kann.

Abbildung 2:
Krisenverlauf von Unternehmen.



Quelle: EIGENE DARSTELLUNG.

Für die verschiedenen Abschnitte ergeben sich unterschiedliche Prozessabläufe, Risiken, Verwertungs- und Verfügungsbefugnisse, welche in der Unternehmensbewertung zu beachten sind. Aus der Abbildung wird zusätzlich ersichtlich, dass über den Krisenverlauf hinweg die nachhaltig erzielbaren Ertrags- bzw. Cashflow-Ströme negativ beeinträchtigt sind oder der Mittelzufluss gar vollständig zum Erliegen kommen kann. Eine Unternehmensbewertung, die auf einwertig geplanten Erfolgsgrößen der internen Unternehmensplanung oder auf frei

[14] Vgl. ERNST, D. – HEYD, R. – POPP, M. 2014. *Unternehmensbewertung nach IFRS - Bewertungsverfahren, Umsetzungstechnik, Fallstudie.* Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, 2014. ISBN: 978-3-503-15615-3. S. 12 f.

verfügbaren Informationen basiert, führt somit nicht zwangsläufig zu belastbaren Ergebnissen. Es sind weitere, generell nur schwer quantifizierbare, Bewertungsfaktoren heranzuziehen.

4. Zusammenhang von Lebenszyklus, Rechnungslegung und Unternehmensbewertung

4.1 Hintergrund

Aufgrund der fehlenden offensichtlichen Erkennbarkeit, sind Zusammenhänge von Lebenszyklen, vergangenheitsbezogenen Daten der Rechnungslegung und zukunftsbezogenen Informationsgrundlagen der Unternehmensbewertung darzulegen. Zum einen beruhen vergangenheitsbezogene Bilanzinformationen grundsätzlich auf durchgeführten (Markt-)Trans-aktionen unabhängiger Vertragspartner. Damit knüpfen Bilanzinformationen direkt an subjektiven Vorstellungen der involvierten Parteien über den künftigen Nutzen der Transaktion an. Zukunftsbasierte Unternehmensbewertungsdaten basieren daneben auf analysierten und bereinigten Vergangenheitsdaten des Rechnungswesens, was die betrachteten Nutzenprognosen fundiert und die Fortwirkung von bestehenden wertbeeinflussenden Faktoren erklärt und approximiert.[15] Problematisch erweisen sich in diesem Kontext allerdings die unterschiedlichen Entwicklungsverläufe und -geschwindigkeiten zwischen aktuellen Zeitwerten am Markt und historischen Zeitwerten in den Büchern. Letztere werden rechnungslegungsspezifisch durch vereinfachende Annahmen in den Rechenwerken nachgebildet (bspw. durch Abschreibungen), entsprechen damit aber nicht den tatsächlichen Wertentwicklungen und sind aufgrund fehlender Transparenz durch Normalisierungs- und Analysehandlungen kaum zu eliminieren.

Da sowohl rechnungslegungs- als auch bewertungsspezifische Bewertungsdaten auf Verhandlungen zwischen unabhängigen Marktteilnehmern basieren, führen die damit verbundenen unterschiedlich starken Verhandlungspositionen der Unternehmen zu unterschiedlichen Ausprägungen der Informationen. Starke Verhandlungspartner können ihren Interessen mehr Nachdruck verleihen als schwache Verhandlungspartner, womit sie letztendlich ihrer Interessen durchsetzen und die Informationsqualität zu ihren Gunsten beeinflussen können. In wirtschaftlichen Krisenzeiten haben Unternehmen meist extrem schwache Verhandlungspositionen, was sich vor allem in schlechten Verhandlungsergebnissen (bspw. Kreditkonditionen) niederschlägt. In der Folge verschlechtern sich insbesondere (künftige) Vermögens-, Finanz- und Ertragsindikatoren und mithin, durch ihre unzureichende quantitative und qualitative Abbildung, der Unternehmenswert.

4.2 Kritische Würdigung der rechnungslegungsbasierten Datengrundlage

4.2.1 Überblick

Wird der Unternehmenswert als diskontierter Barwert der den Anteilseignern zustehenden künftigen Nutzenzuflüsse, welche das Unternehmen unter der Prämisse der Unternehmensfortführung generiert, interpretiert, benötigt man für die Bewertung zukunftsgerichtete Informationen und Plandaten entsprechend der Unternehmenslage. Diese Informationen werden durch das interne Rechnungswesen in Form von Planungsrechnungen, Business-Plänen oder dynamischen Investitionsverfahren ermittelt. Diese Daten sind öffentlich nicht zugänglich, da in der europäischen Gesetzgebung keine Publizitätspflicht für Planungsrechnungen besteht. Darüber hinaus gibt es ebenfalls keine Kodifikationen zu Ausgestaltung, Methoden oder Aufbau- und Ablauforganisation des internen Rechnungswesens. Dies eröffnet dem internen Rechnungswesen grundsätzlich mannigfaltige Manipulationsmöglichkeiten, welche ohne Einblick in das interne Rechnungswesen und der

[15] Vgl. RÜHKLE, D. 2016. *Gestaltungen der Firmenwertbilanzierung und ihre Anreizwirkungen bei Mergers and Acquisitions*. In: *Bewertung von Unternehmen – Festschrift für Wolfgang Nadvornik*. Wien: Linde Verlag Ges. m.b.H., 2016. ISBN: 978-3-7073-3067-0. S. 476.

meist nicht umfassend vorhandenen Kenntnis über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens durch Externe nicht eliminiert werden können.

Im Gegensatz zu den Daten der internen Bewertung, besteht für Informationen der externen Rechnungslegung eine europaweite Regulierung und Publizitätspflicht. In Abhängigkeit von Domizilstaat, Unternehmensgröße, Rechtsform und Kapitalmarktorientierung können diese Verpflichtungen unterschiedliche quantitative und qualitative Ausprägungsformen annehmen. Auch hier werden wiederrum wesentliche Problemfelder manifest. Während große, haftungsbeschränkte, kapitalmarktorientiert Unternehmen bzw. Konzerne eine Vielzahl an Informationen bspw. durch den Geschäftsbericht an die Öffentlichkeit kommunizieren müssen, ist die Veröffentlichungsverpflichtung bei kleinen, nicht-haftungsbeschränkten und nicht-kapitalmarktorientierten Unternehmen aufgrund des fehlenden öffentlichen Interesses stark eingeschränkt. Dies ist mit den Argumenten Arbeitserleichterung und Kosteneinsparung unstreitig rechtfertigbar, führt aber in der externen Bewertung von Unternehmen zu Schwierigkeiten.

Neben der fehlenden umfassenden Kenntnis der Stellung des Unternehmens im Lebens- bzw. Krisenzyklus ist auch die Rechtszersplitterung innerhalb der europäischen Union, welche zu unterschiedlichen Formen und Umfängen der Unternehmenspublikationen führt, durch den Bewertenden entsprechend in den Bewertungsverfahren zu berücksichtigen. Dies könnte bspw. durch Berücksichtigung von Sicherheitsab- bzw. -zuschlägen in der Bewertung erfolgen.

4.2.2 Bilanzpolitik und ihre verstärkende Wirkung

Neben der Datenqualität führen auch bilanzpolitische Maßnahmen zu Wertverzerrungen. Bilanzpolitik ist die zweckorientierte Gestaltung des Jahresabschlusses durch gezielte Nutzung bilanzrechtlich eröffneter Gestaltungsspielräume, welche die Entscheidungsträger im Rahmen ihrer präferierten Jahresabschlusspolitik durchführen. Die Motive der Träger von Bilanzpolitik sind vor kurz- bzw. langfristig angelegten Hintergrund vielschichtig und umfassen u.a. die Reduktion der Steuerlast, die Senkung von Ausschüttungspotenzial oder auch die nachhaltige Ergebnisverstetigung. Dabei führt umfassende Bilanzpolitik dazu, dass zahlreiche Personengruppen (wie bspw. Aktionäre, Fremdkapitalgeber, Staat, Arbeitnehmer, Wirtschaftsprüfer) in ihrer Entscheidungsfindung betreffend dem zu beurteilenden Unternehmen erheblich beeinflusst werden.[16] In Krisenzeiten werden bilanzpolitische Manipulationen regelmäßig für die Sicherung des Fortbestands der Unternehmung eingesetzt. Dies drückt sich u.a. in manipulativ nach oben adjustierten Erfolgsgrößen aus.

Durch zeitliche Vor- oder Nachverlagerungen von Geschäftsvorfällen (sog. Sachverhaltsgestaltungen), Ausübung gesetzlicher, faktischer, materieller und formeller Wahlrechte sowie Ausnutzung vorhandener Ermessenspielräumen wird die Jahresabschlussinformation dergestalt beeinflusst, dass Außenstehende selbst durch das Erstellen von Strukturbilanzen nicht in der Lage sind, diese Verzerrungen zu beseitigen. Begrenzt wird gesetzlich zulässige Bilanzpolitik allenfalls durch konzeptionelle Prinzipien der Rechnungslegung wie bspw. Bewertungs- und Darstellungsstetigkeit und Willkürfreiheit oder Vertragsgestaltungen sowie faktische Zwänge (z.B. Ausschüttungserwartungen der Hauptaktionäre).[17] Der zielgerichtete Einsatz von Bilanzpolitik erhöht die Komplexität der Unternehmensbewertung. Um einen fundierten Unternehmenswert zu ermitteln, ist die

[16] Vgl. ausführlich KIRSTEN, B. 2015. *Zum bilanzpolitischen Potential von Zinsinstrumenten in der IFRS-Bankbilanz*. Dissertation. Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien, 2016. ISBN: 978-3-658-11674-3. S. 61ff.

[17] Vgl. ausführlich KIRSTEN, B. 2015. *Zum bilanzpolitischen Potential von Zinsinstrumenten in der IFRS-Bankbilanz*. Dissertation. Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien, 2016. ISBN: 978-3-658-11674-3. S. 76ff.

Bewertungsgrundlage durch Datenanalysen und Datennormalisierungen sorgfältig zu bereinigen.

4.2.3 Buchhalterischer Erfolgsmessung und Gewinnkonzeption

Bereits die abstrakte Betrachtung der regulatorischen Grundlagen buchhalterischer Erfolgsmessung macht deutlich, dass die Berücksichtigung einer einzelnen buchhalterisch ermittelten Erfolgsgröße (z.B. Jahresüberschuss) in der prospektiven Unternehmensbewertung zu Problemen führt. Der Erfolgsausweis ist retrospektiv und berücksichtigt nur Resultate vergangener Geschäftsvorfälle entsprechend den maßgebenden Erfassungsvorschriften. Sowohl eine prospektive als auch eine retrospektive Berücksichtigung der Unternehmenslage erfolgt grundsätzlich nicht bzw. nur durch qualitative Angaben. Die Unternehmensleistung wird durch die fehlende Berücksichtigung des Bestandsverlaufs sowie aufgrund der jeweils zugrundeliegenden Rechnungslegungsprinzipien zu einer schwer interpretierbaren Erfolgsgröße.

Imparitäts- und Realisationsprinzip führen dazu, dass Verluste, obwohl noch nicht eingetreten, frühzeitig antizipiert werden und Gewinne, obwohl bereits durch entsprechende Leistungserbringung vorbereitet oder erkennbar, erst bei Vorliegen eines Realisationstatbestands erfasst werden dürfen. Des Weiteren führen subjektive Managemententscheidungen zu einer weiteren Verzerrung der Wertgröße. Mögliche Gestaltungs- und Ermessensspielräume können von der Unternehmensleitung dabei zielgerichtet – entgegen der tatsächlichen Unternehmensentwicklung – zu Gunsten der Maximierung ihres eigenen Einkommensstroms ausgenutzt werden, was einer objektiven Unternehmenswertsteigerung zuwiderläuft.[18]

Zu problematisieren ist auch das Spannungsverhältnis von Gewinn und Ausschüttung. Die Gewinngröße wird im externen Rechnungswesen auf Basis von Aufwendungen und Erträgen sowie im internen Rechnungswesen durch Kosten und Leistungen bestimmt. Ausschüttungen sind hingegen Ein- und Auszahlungen, welche sowohl durch das pagatorische als auch das kalkulatorische Rechnungswesen nicht adäquat erfasst werden. Der zukünftige Entnahmestrom, welcher maßgeblich durch die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells determiniert wird, stellt somit eine Auszahlung dar, die nicht notwendigerweise mit dem Gewinnbegriff korrespondiert. Erschwerend kommt hinzu, dass bei der buchhalterischen Gewinnermittlung weder Zeit- noch Risikopräferenzen entsprechend des unternehmerischen Bestandsverlaufs hinreichend Berücksichtigung finden. Gewinne fallen der Ausschüttung zeitlich vorgelagert an, was zu inflations- und zinsinduzierten Risiken führen kann. Das künftige unternehmerische Risiko, welches Anteilseigner entsprechend ihrer Risikobereitschaft tragen und welches eine Vergütungserwartung auslöst, wird in der Erfolgsmessung ebenfalls nicht hinreichend berücksichtigt.[19]

5. Lösungsansätze

5.1 Weiterentwicklungstendenzen in der Unternehmensbewertung

Die theorie- und praxisbasierte Kritik an der klassischen Unternehmensbewertung hat zu vielfachen Weiterentwicklungen und neuen Erklärungsansätzen in der Fachliteratur geführt. Die weitere Fundierung von Bewertungsmethoden durch den Einsatz mathematisch-

[18] Vgl. ausführlich BISCHOFF, J. 1994. *Das Shareholder-Value-Konzept: Darstellung – Probleme - Handhabungsmöglichkeiten*. Dissertation. Wiesbaden: Gabler, 1994. ISBN: 3-8244-6025-4. S. 11 ff.

[19] Vgl. ausführlich BISCHOFF, J. 1994. *Das Shareholder-Value-Konzept: Darstellung – Probleme - Handhabungsmöglichkeiten*. Dissertation. Wiesbaden: Gabler, 1994. ISBN: 3-8244-6025-4. S. 16 f.

statistischer Berechnungsverfahren rückt dabei zunehmend in den Fokus der wissenschaftlichen Forschung.[20] Eine Fortentwicklung der idealtypischen Annahmen des vollkommenen Kapitalmarkts, kognitive Unzulänglichkeiten der Verarbeitung und Interpretation von Kapitalmarktinformationen sowie das psychologische Verhalten von Investoren ist Untersuchungsgegenstand der Forschungsrichtung „Behavioral Finance".[21] Aber auch die Vereinheitlichung der rechnungslegungsspezifischen Datengrundlagen durch eine Internationalisierung der Rechnungslegung wird vielfach diskutiert.[22]

Es ist jedoch zu konstatieren, dass Bestrebungen zur fortwährenden Verbesserung der Bewertungsverfahren zwar vorhanden sind, die zahlreichen Modifikationsversuche jedoch meist an Methoden und konzeptionellen Fragestellungen ansetzen. Die aufgeführte Kritik an den klassischen Unternehmensbewertungsverfahren belegt jedoch, dass Kernprobleme bereits zu einem früheren Zeitpunkt im Bewertungsprozess auftreten oder aus der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens resultieren. Unzureichende Informationsgrundlagen sowie die fehlende Berücksichtigung der Unternehmensentwicklung, verstanden als Stellung im Lebenszyklus des Unternehmens, führen zu Wertverzerrungen und verhindern ein umfassendes Verständnis des Unternehmenswerts.

Ein Einbezug dieser Determinanten wäre durch die Verwendung multivariater Analysemethoden möglich. Dadurch könnten verlässlichere Entscheidungsgrundlagen für internationale Investorengruppen und Kapitalgeber geschaffen werden, was den transeuropäischen Kapitalfluss und mithin grenzüberschreitende Investitionen fördern und stärken könnte. Daneben kann der Einbezug weicher Faktoren in die Bewertung, insbesondere bei Unternehmen in Degenerations- und Krisenphasen, den Unternehmenswert weiter qualifizieren.

5.2 Weiche Faktoren in der Unternehmensbewertung

Befindet sich ein Unternehmen in der Krise, sind entnahmefähige Nutzenströme grundsätzlich rückläufig. Eine Approximation dieser Daten vermindert den Unternehmenswert stark und würde mögliche Sanierungs-, Fortführungs- respektive Veräußerungsmöglichkeiten aufgrund niedriger Wertbeiträge reduzieren. Der zielführende Einbezug weicher Faktoren in die Bewertung ermöglicht diese Wertverzerrung partiell zu mindern, sofern der Unternehmung ein tragfähiges Überlebenskonzept attestiert werden kann. Weiche Faktoren lassen sich im Gegensatz zu harten Faktoren nicht eindeutig in betriebswirtschaftlichen Kenngrößen beziffern. Sie manifestieren sich vielmehr in qualitativen Eigenschaftsausprägungen und umfassen u.a. Innovationsfähigkeit, Marktposition, Internationalität, Qualität, Mitarbeiter Know-how oder Image.

Nach der Identifikation der weichen Faktoren im zu bewertenden Unternehmen (u.a. im Rahmen einer Due Diligence-Untersuchung), sind die Faktoren bespielweise über ein Scoring-Modell in Relation zu Wettbewerbern zu setzen, zu gewichten, zu skalieren und zu bewerten. Unter Umständen müssen sie auch in monetäre Größen überführt werden, um sie in mathematischen Verfahren berücksichtigen zu können. Im Rahmen von Nutzwertmodellen

[20] Vgl. stellvertretend für viele ERNST, D. – GLEIßNER, W. 2012. *Wie problematisch für die Unternehmensbewertung sind die restriktiven Annahmen des CAPM?* In: *Der Betrieb (DB)*, Heft 49/2012. S. 2761 – 2764. ISSN: 0005-9935.

[21] Vgl. stellvertretend für viele MURSCHALL, O. 2007. *Behavioral Finance als Ansatz zur Erklärung von Aktienrenditen – Eine empirische Analyse des deutschen Aktienmarkts*. Dissertation. Hamburg: Verlag Dr. Kovac, 2007. ISSN: 1610-0735.

[22] Vgl. stellvertretend für viele ERNST, D. – HEYD, R. – POPP, M. 2014. *Unternehmensbewertung nach IFRS - Bewertungsverfahren, Umsetzungstechnik, Fallstudie.* Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, 2014. ISBN: 978-3-503-15615-3.

können weiche Faktoren in einer Ordinalskala entsprechend gereiht werden und so den Unternehmenswertbeitrag anreichern.

5.3 Überblick über multivariate Analysemethoden

Multivariate Analysemethoden ermöglichen die simultane Betrachtung mehrerer Variablen. Damit ist die quantitative Analyse von Zusammenhängen sowie deren Beschreibung, Erklärung und Prognose zukünftiger Entwicklungen möglich. Für die Anwendung werden umfangreiche Datenmengen benötigt, von deren Qualität die Art und Weise der Messung determiniert wird. Die Arten der betrachteten Eigenschaften bestimmen, ob sich die jeweiligen Ergebnisse quantitativ ausdrücken lassen und durch welche Skala sie ausgedrückt werden können.[23] Da Unternehmen, Branchenverbände, Investorengruppen und diverse weitere Institutionen umfangreiche Informationen über zu bewertende Unternehmen, die einer quantitativen und qualitativen Verarbeitung zugänglich sind, publizieren, bietet sich der Einsatz von Mehrfaktormodellen in der Unternehmensbewertung nachdrücklich an. Neben geplanten Ertrags- und Zahlungsströmen finden so weitere bewertungsrelevante Faktoren Eingang in die Analyse.

Die Kritik an den gängigen Unternehmensbewertungsverfahren zeigt, dass die Komplexität der realen Welt nicht durch einfache Modellannahmen in befriedigenden Umfang modelliert werden kann. Hier sind Modelle erforderlich, die durch den Einbezug verschiedenster Variablen die Bewertungsergebnisse qualitativ verbessern. Während struktur-prüfender Verfahren wie Regressions-, Zeitreihen- oder Varianzanalysen für den Nachweis von Zusammenhängen von Unternehmenssubstanz, Ertragsströmen und Lebenszyklus eingesetzt werden könnten, wäre durch struktur-entdeckende Verfahren wie Faktoren-, Cluster- und Korrespondenzanalyse der Einbezug von Insolvenzwahrscheinlichkeiten in die Unternehmensbewertung möglich.

Es darf jedoch nicht verkannt werden, dass die Ergebnisse dieser Mehrfaktormodelle in Abhängigkeit der Qualität der Grundlageninformationen zu interpretieren sind. Ist die Datenqualität der eingehenden Bewertungsfaktoren unzureichend und die künftige Entwicklung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens weitgehend unbekannt, kann kein fundierter Unternehmenswert aus einer multivariaten Analyse hervorgehen. Eine Berücksichtigung weicher Faktoren ist problembehaftet, da sich diese Faktoren meist nur in einem Nutzenverhältnis der Ordinalskala ausdrücken lassen. Möglicherweise wäre es durch eine lineare monetäre Bewertung weicher Faktoren möglich, diese in multivariaten Analysemodellen zu berücksichtigen.

6. Zusammenfassung und kritische Würdigung

Die umfassende Kritik an den gängigen Unternehmensbewertungsfahren ist weiter zu qualifizieren. Wie der vorliegende Beitrag veranschaulicht, sollten weitere Informationen, insbesondere in Abhängigkeit von der Lebensphase des Unternehmens, Eingang in die Bewertung finden. Darüber hinaus ist neben der Weiterentwicklung der Bewertungsmodelle an einer Verbesserung der externen Informationsgrundlage zu arbeiten und eine Verbreiterung der Bewertungsgrundlagen zu schaffen. Insbesondere in Krisenzeiten sind weiche Faktoren in die Unternehmensbewertung einzubeziehen, um so den Unternehmenswert weiter zu fundieren.

Die vorherrschende Fokussierung auf meist einwertig in die Unendlichkeit geplante Datenreihen in Form von Netto-Erträgen respektive Free Cashflows negiert in unzutreffender Form den Einbezug weiterer bewertungsrelevanter Informationen. Es ist daher sachlogisch, dass im Zuge der wissenschaftlichen Forschung vermehrt weitere unternehmensspezifische

[23] Vgl. BACKHAUS, K. ET. AL. 2016. *Multivariate Analysemethoden – Eine anwendungsorientierte Einführung*. 14. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer Gabler, 2016. ISBN: 978-3-662-46075-7. S. 8 ff.

Faktoren, mögliche Kombinationsvarianten sowie deren Abhängigkeiten in die Unternehmensbewertung einbezogen und erklärt werden müssen.

Der Einsatz multivariater Analysemethoden in Verbindung mit weichen Faktoren scheint zielführend, da diese sowohl struktur-prüfend als auch struktur-entdeckend fungieren können und den Unternehmenswert mithin weiter objektivieren. Erkenntnisse zu Interdependenzen und Sensitivitäten von Unternehmenssubstanz, nachhaltigen Ertragsströmen und Lebenszyklen oder der Einbezug von Insolvenzwahrscheinlichkeiten in die Bewertung werden so ermöglicht. Dies geht mit signifikant steigenden methodischen Anforderungen einher, welche möglicherweise zuvor durch die Modellbildung im Rahmen der Unternehmensbewertungsverfahren wissentlich ausgegrenzt wurden. Allerdings darf nicht verkannt werden, dass sowohl gängige als auch weiterentwickelte Bewertungsmethoden keine belastbaren Ergebnisse liefern können, wenn diese auf unzureichenden Modellüberlegungen beruhen.

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass die Bewertung von Unternehmen hohe Anforderung an sämtliche involvierte Parteien sowie an die Datengrundlagen und Methodenkompetenzen stellt. Eine Erweiterung der Analyseverfahren könnte trotz der weiter anwachsenden Komplexität in der Anwendung das Wertverständnis wesentlich verbessern.

Literatur (References)

BACKHAUS, K. ET. AL. 2016. *Multivariate Analysemethoden – Eine anwendungsorientierte Einführung.* 14. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer Gabler, 2016. ISBN: 978-3-662-46075-7.

BALLWIESER, W. – HACHMEISTER, D. 2016. *Unternehmensbewertung – Prozesse, Methoden und Probleme.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2016. ISBN: 978-3-7910-3554-3.

BISCHOFF, J. 1994. *Das Shareholder-Value-Konzept: Darstellung – Probleme - Handhabungsmöglichkeiten.* Dissertation. Wiesbaden: Gabler, 1994. ISBN: 3-8244-6025-4.

ERNST, D. – HEYD, R. – POPP, M. 2014. *Unternehmensbewertung nach IFRS - Bewertungsverfahren, Umsetzungstechnik, Fallstudie.* Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, 2014. ISBN: 978-3-503-15615-3.

ERNST, D. – GLEIßNER, W. 2012. *Wie problematisch für die Unternehmensbewertung sind die restriktiven Annahmen des CAPM?* In: Der Betrieb (DB), Heft 49/2012. S. 2761 – 2764. ISSN: 0005-9935.

IDW STANDARD: *Grundsätze zur Durchführung von Unternehmensbewertungen (IDW S 1 i.d.F. 2008).* In: Die Wirtschaftsprüfung (WPg) 2005, S. 1303; FN-IDW 2005, S. 690. ISSN: 0340-9031.

KIRSTEN, B. 2015. *Zum bilanzpolitischen Potential von Zinsinstrumenten in der IFRS-Bankbilanz.* Dissertation. Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien, 2016. ISBN: 978-3-658-11674-3.

MACHARZINA, K. – WOLF, J. 2010. *Unternehmensführung.* 7. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2010. ISBN: 978-3-8349-2214-4.

MURSCHALL, O. 2007. *Behavioral Finance als Ansatz zur Erklärung von Aktienrenditen – Eine empirische Analyse des deutschen Aktienmarkts.* Dissertation. Hamburg: Verlag Dr. Kovac, 2007. ISSN: 1610-0735.

PERRIDON, L. – STEINER, M. – RATHGEBER, A. 2009. *Finanzwirtschaft der Unternehmung.* 15. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen, 2009. ISBN: 978-3-8006-3679-2.

RICHTER, F. 2002. *Kapitalmarktorientierte Unternehmensbewertung: Konzeption, finanzwirtschaftliche Bewertungsprämissen und Anwendungsbeispiele.* Habilitation. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH, 2002. ISBN: 3-631-38416-5.

RÜHKLE, D. 2016. *Gestaltungen der Firmenwertbilanzierung und ihre Anreizwirkungen bei Mergers and Acquisitions.* In: Bewertung von Unternehmen – Festschrift für Wolfgang Nadvornik. Wien: Linde Verlag Ges. m.b.H., 2016. S. 475 - 488. ISBN: 978-3-7073-3067-0.

STOBER, K. 2008. *Multiplikatoren als vergleichswertorientierte Methode der Unternehmensbewertung.* Konstanz: Hartung-Gorre Verlag, 2008. ISBN: 3-86628-197-8.

WURZER, A. J. – REINHARDT, D. F. 2006. *Bewertung technischer Schutzrechte.* Köln: Carl Heymanns Verlag KG, 2006. ISBN: 3-452-25737-1.